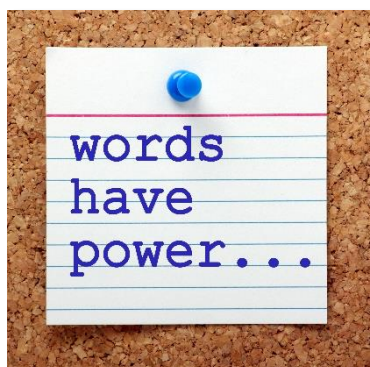


**Avertissement :**

Le présent article a été réalisé à titre gracieux et ne fait l'objet d'aucun commerce pécuniaire sous quelque forme que ce soit. Il est librement mis à disposition, téléchargeable gratuitement sur notre site internet, sans contrepartie sauf celle relative au droit d'auteur. Toute utilisation et communication doit faire mention de « Auteur: @Copyright Pilar ([www.pilar-institute.com](http://www.pilar-institute.com)) ». Sa méthodologie et les données utilisées sont conformes aux dispositions réglementaires relatives à la garantie de l'anonymat, à la conservation et aux droits de modifications et de rectifications, et aux chartes des bases utilisées. Pour toute question, vous pouvez nous écrire à [contact@pilar-institute.com](mailto:contact@pilar-institute.com). Pour une meilleure lecture, un récapitulatif des abréviations utilisées dans ce document se trouve en dernière page. Elle est complétée des références utilisées pour réaliser le présent document et de liens complémentaires.

« **Un tableau ne vit que par celui qui le regarde** ». Si l'auteur de cette phrase n'est autre que Pablo Picasso et s'adresse à l'univers de l'art et de la peinture, ces mots se révèlent cependant tout à fait inspirants pour un tout autre géant des tableaux : le monde professionnel, équipé de son fidèle destrier Excel. Difficile d'imaginer aujourd'hui la gestion et le pilotage quotidien d'une structure, quelle que soit sa taille, sans le recours à des tableaux et à des « chiffres ».



**Le recours aux tableaux est généralisé**, alors même que le vénérable Excel n'existe 'que' depuis 1985. Plusieurs raisons – non exhaustives – expliquent cela : peu cher, souple (chacun est libre de concevoir le calcul, l'organisation et la présentation de ses données), doté de plus de quatre cents formules, permettant tout à la fois de réaliser rapidement des calculs, des graphiques, des mises en forme de plus en plus percutantes, d'une capacité quasi illimitée pour les usages « courants », équipant une très grande majorité de sociétés, l'écriture de ce post est l'occasion de prendre quelque recul par rapport à ces fantastiques possibilités. Imaginez : nous venons de découvrir qu'à partir de sa version 2007, une seule feuille du fameux tableur contient plus de dix-sept milliards de cellules<sup>1</sup> ! Et comme on peut avoir au moins 256 feuilles par fichier... **Ca en fait des chiffres** ...

**Pourtant, cela semble ne pas suffire.** Si les prérequis techniques sont, somme toute, assez faibles et les potentiels de mesures et d'analyses très importants, dans un climat général d'incertitude, de sentiment de contraintes, de rapidité de transmission et de dématérialisation, la réception de ces tableaux peut être diversement vécue : des données, mais pour quel enseignement ? Que retirer de cette quantité d'informations, certes possiblement intéressante, mais un rien déconcertante ou décourageante tant il y en a ? Sans contextualisation, sans accompagnement (les « smileys », couleurs rouge vs. verte et autres flèches vers le haut, la droite ou le bas, ne sauraient atteindre, à notre goût, une telle ambition), il est un risque à produire uniquement des chiffres : celui d'être considéré par leurs destinataires comme un outil désincarné, froid, au service d'objectifs et de projets dont on ne peut discuter ensemble et pour lesquels le sentiment de ne pas tout comprendre renvoie à l'impossibilité d'agir et de s'exprimer.

**Les (trop ?) nombreux chiffres présentés gagnent pourtant à être entourés de verbes.** A être accompagnés de commentaires qui donnent corps, compréhension et traçabilité aux analyses produites.

Nous aimons à rappeler en formation l'importance des mots, d'une forme de narration, même dans un contexte managérial et technique. De la nécessité d'exprimer, notamment par des écrits dans le sens le plus strict et noble qui soit, les résultats issus des fameux tableaux. Pour faire montre de l'importance de cette forme de communication, rappelons que si Homo Sapiens – Sapiens<sup>2</sup> (c'est-à-dire nous) est apparu il y a 200 000 ans, les premiers systèmes de numérotation sont beaucoup plus récents et la naissance (passionnante) du chiffre (c'est-à-dire un symbole normé sur un support) et des opérations se positionne autour de 3 600 avant Jésus-Christ. Les tenants des approches par l'adaptation penseront qu'il nous faudra encore quelques milliers d'années pour manier les chiffres aussi aisément que les mots.

Dans l'attente, la proposition de cet article est d'identifier **quelques clés et des éléments de méthode** pour procéder à l'analyse d'un « tableau de chiffres » et élaborer des commentaires associés directs, adaptés et pertinents.

<sup>1</sup> Wikipédia : Microsoft Excel, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Excel](https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Excel)

<sup>2</sup> Rauscher Emilie : « Quand l'homme est-il apparu ? », 22 février 2017, Sciences & Vie, <https://www.science-et-vie.com/questions-reponses/le-quand-l-homme-7817>

## 1<sup>ère</sup> clé : toujours penser au destinataire

Cette première règle est toujours utile à rappeler, car elle correspond, ni plus ni moins, qu'aux grands principes qui régissent toute situation de communication et que nous allons reprendre ici.

Ainsi, de façon très synthétique, communiquer suppose trois points fondamentaux (et, ceux qui voient le verre à moitié vide diront qu'ils représentent chacun les trois problèmes principaux de cette communication) :

### Un émetteur :

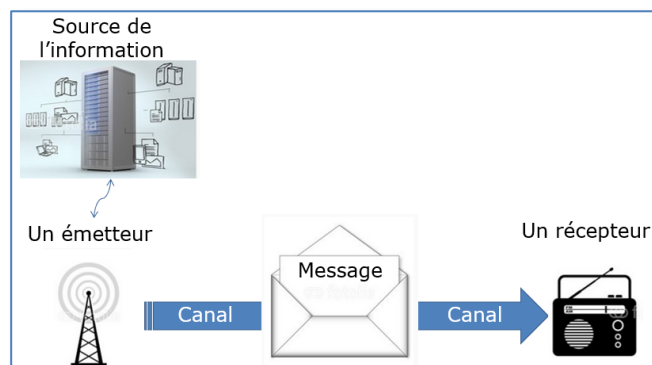
en l'espèce, ici, le contrôleur de gestion<sup>3</sup>, le directeur financier, celui ou celle qui a réalisé le tableau, qui élabore l'analyse, qui diffuse les résultats...

### Un message :

constitué d'informations, idéalement verbalisé, mais parfois aussi non verbal, il s'appuie en l'occurrence sur les données chiffrées, les mesures et les (éventuels mais recommandés) commentaires.

### Un récepteur :

reprenant la sphère professionnelle, il peut s'agir de cadres, directeurs, médecins, responsables de service ou de pôles, tutelles externes, presse et médias etc...



En présentant les choses ainsi, l'on imagine bien le schéma courant qui peut être mis en place : un contrôleur de gestion réalise une extraction sur les données du personnel, il procède consciencieusement à des contrôles et à des calculs (totaux, moyennes, pourcentages...), il conçoit quelques graphiques et transmet cela à un directeur ou un responsable de service. A son grand étonnement, le directeur lui demande des informations dont certaines figurent dans son tableau, et le responsable de service ne réagit pas du tout alors que les résultats ne sont manifestement pas très « bons ».



Cette situation invite à penser à l'envers, car – tout adepte du « jeu du téléphone » le comprend très rapidement, où l'émetteur qui chuchote à l'oreille de longues phrases à son voisin, qui les rechuchote à son voisin ... découvre médusé le résultat déformé et rabougri de la bouche du dernier voisin – **le plus important n'est pas ce qui est dit, mais ce qui est retenu.**

A rebours de certaines pratiques, avant de se lancer dans sa présentation, l'idée première et fondamentale est donc de se poser toujours la question suivante :

### « Que doit retenir le destinataire ? »

(et **non pas** qu'est-ce que j'ai trouvé et qu'est-ce je veux/peux dire)

De façon très logique, il sera donc judicieux et recommandé de savoir **qui est ou qui sont les destinataires**. On n'écrira pas le même commentaire, ni de la même manière sur un possible déficit – par exemple -100 k€ (- 98 458,36 € très exactement) - selon que le destinataire soit le Directeur Général de l'établissement, le Directeur Général de l'Agence Régionale de Santé, le directeur de l'agence bancaire de la société, ou les représentants des instances du personnel, alors même que le montant est strictement toujours le même.

<sup>3</sup> Par commodité de langage, le texte utilise les vocables "contrôleur de gestion", "directeur", "responsable", "cadre", etc..., qui concernent aussi bien les personnes masculines que féminines. Le genre utilisé ne préjuge pas du profil de la personne et l'utilisation du masculin ne doit être perçue que comme facilitant la lecture et la compréhension de ce document.

Ce principe est aussi une utile préparation à l'adaptation du langage et des commentaires. Par exemple, 100 k€ n'ont sans doute pas la même « envergure » pour un responsable d'un service dont les dépenses directes totales s'élèvent à 1 M€ que pour un directeur régional qui pilote 1 milliard d'euros.

Pour le premier, le commentaire pourra être : « *le déficit prévisible serait de - 98,4 k€* ». Pour le second, l'on pourra écrire : « *le déficit prévisible serait de - 0,1 M€* ».

Pour cela, et essayant de nous adapter autant que possible à ces caractéristiques et spécificités, nous recommandons de renforcer ces messages par une présentation des résultats ramenés à la journée, à l'ETP, au nombre de lits etc... Cela passe donc aussi par des pourcentages, évoqués ici à titre d'appropriation par le destinataire des résultats. Par exemple, nous pourrions proposer comme commentaire : « *le déficit prévisible représente près de 25 jours ouvrables de dépenses du service* » (pour le premier cas) ou « *le déficit prévisible peut être vu comme une quasi-situation d'équilibre, puisqu'il représente environ une heure de dépenses de la structure* » (pour le second cas).

Nous pensons qu'écrire ce type de phrases permet au destinataire, d'une part d'avoir la mesure des chiffres, et d'autre part de faciliter sa compréhension, mais aussi le type et l'envergure des actions qu'il a à mettre en œuvre.

Dans le même temps, reprenant cet exemple, **on clarifiera** d'emblée et en français (c'est-à-dire avec des phrases) **le message unique, concis et factuel** que l'on pense **que le destinataire doit retenir**. Dans le cas présent, cela pourrait être, selon les objectifs de la communication que l'on élabore :

« *L'établissement connaît pour la première fois un déficit* ».

« *L'établissement risque d'être en déficit, mais les choses sont améliorables* ».

« *L'établissement est toujours en déficit mais s'est amélioré* ».

« *L'établissement a besoin de ressources supplémentaires pour ne pas être en déficit* ».

« *Un plan d'actions rapide et pratique doit être mis en place pour ne pas être en déficit* ».

Cette étape précieuse permet, outre une clarification, d'orienter l'ensemble des commentaires et de les rendre, *ipso facto* pertinents.

Autre principe corollaire et un peu martial, nous l'accordons : pour que **le destinataire** retienne le message, il est important qu'il le comprenne. Ce but passe, notamment, par le fait qu'il **NE doit PAS faire l'analyse**. Ce principe fondamental est tel qu'il est toujours déconseillé de transmettre tout tableau, si brillant soit-il, sans commentaires. Ce n'est pas au lecteur à « trouver » le message, mais bien à celui qui a traité les données et les informations de préparer ces éléments, en particulier pour permettre au destinataire de se concentrer sur son rôle de décideur et de ne pas (lui faire) perdre de temps, ni d'aboutir à de possibles contre-sens ou erreurs.

Les prochaines clés en disent plus sur la manière de parvenir et d'approcher cela.

## 2<sup>ème</sup> clé : l'entonnoir et le ping-pong

Mettons-nous dans une situation tout à fait classique et fréquente, où un directeur, récemment arrivé, demande à son contrôleur de gestion des ressources humaines une analyse des données RH de l'année 2019, sans plus d'indications. Le tableau extrait et légèrement retravaillé donne ceci :

Effectifs au 31/12/2019						Nombre de jours d'absence	Nombre de départs en formation	Nombre de départs	Nombre d'arrivées	Nombre d'accidents du travail (avec arrêt)
Tous les personnels	Titulaires	CDI	CDD	Autres	Total					
Administratifs	90	5	15		110	1 000	25	10	8	8
Soignants	402	8	50		460	8 000	120	150	155	85
Educatifs et sociaux	1	3	1		5	20	0	0	0	1
Techniques et ouvriers	100	10	15		125	2 500	15	15	15	50
Personnels médico-techniques	35	3	2		40	150	20	8	10	2
Contrats aidés				30	30	500	0	5	3	10
Apprentis				1	1	5	0	0	0	0
Intérim				4	4	-	0	0	1	0
<b>Sous-total</b>	<b>628</b>	<b>29</b>	<b>83</b>	<b>35</b>	<b>775</b>	<b>12 175</b>	<b>180</b>	<b>188</b>	<b>192</b>	<b>156</b>



Le principe de l'**entonnoir** pourrait se résumer en : d'abord les grandes masses, puis progressivement du détail.

Illustrons cette règle avec notre tableau précédent, sur le seul indicateur des effectifs.

Nous pourrions ainsi rédiger :

Niveau le plus agrégé : « *Au 31 décembre 2019, les effectifs s'établissaient à 775 ETP* ».

Un peu plus de détail : « *La population des soignants représente la première catégorie avec près de 6 salariés sur 10 (460 sur 775, soit 59 %)* ».

On appréciera que, dans la deuxième phrase, ce n'est pas le pourcentage qui a été écrit en premier, mais une formule rédigée « *près de 6 sur 10* », qui permet une meilleure appropriation et mémorisation pour le lecteur destinataire. Cela n'empêche pas, bien entendu, d'être précis, ce que nous avons fait en inscrivant données et pourcentage entre parenthèses.

Pour illustrer le **ping-pong**, consistant à rapprocher des indicateurs de natures différentes pour enrichir les commentaires, reprenons notre tableau précédent avec des calculs supplémentaires (comme le taux d'absentéisme, le taux de départ en formation, le turn-over, le ratio de remplacement, le taux de fréquence des accidents du travail).

Effectifs au 31/12/2018						Nombre de jours d'absence	Taux d'absentéisme	Nombre de départs en formation	Taux de départ en formation	Nombre de départs	Nombre d'arrivées	Solde	Total mouvements	Turnover	Ratio de remplacement	Nombre d'accidents du travail (avec arrêt)	Taux de fréquence des AT (en heures de travail)
<b>Tous les personnels</b>	<b>Titulaires</b>	<b>CDI</b>	<b>CDD</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>												
Administratifs	90	5	15		110	1 000	3,6%	25	23%	10	8	-2	18	16%	80%	8	0,005%
Soignants	402	8	50		460	8 000	7,0%	120	26%	150	155	5	305	66%	103%	85	0,012%
Educatifs et sociaux	1	3	1		5	20	1,6%	0	0%	0	0	0	0	0%	-	1	0,013%
Techniques et ouvriers	100	10	15		125	2 500	8,0%	15	12%	15	15	0	30	24%	100%	50	0,025%
Personnels médico-techniques	35	3	2		40	150	1,5%	20	50%	8	10	2	18	45%	125%	2	0,003%
Contrats aidés				30	30	500	6,7%	0	0%	5	3	-2	8	27%	60%	10	0,021%
Apprentis				1	1	5	2,0%	0	0%	0	0	0	0	0%	-	0	0,000%
Intérim				4	4	-	0,0%	0	0%	0	1	1	1	25%	-	0	0,000%
<b>Sous-total</b>	<b>628</b>	<b>29</b>	<b>83</b>	<b>35</b>	<b>775</b>	<b>12 175</b>	<b>6,3%</b>	<b>180</b>	<b>23,2%</b>	<b>188</b>	<b>192</b>	<b>4</b>	<b>380</b>	<b>49%</b>	<b>102%</b>	<b>156</b>	<b>0,013%</b>

Premier axe d'analyse : « *Les personnels techniques et ouvriers sont au nombre de 125, soit 16 % des effectifs* »

Deuxième axe, pour enrichir : « *Or, cette catégorie concentre près du tiers des accidents de travail avec arrêt (50 sur 156, soit 32 %)* ».

Troisième axe, pour enrichir : « *Par ailleurs, si près d'un salarié sur 4 a bénéficié d'une formation, les personnels techniques et ouvriers enregistrent un taux de départ de moitié, avec près de 9 salariés sur 10 sans formation en 2018 (15 départs, soit 12 % vs. 23 % sur l'ensemble de l'établissement).* »

On notera qu'il n'est pas fait de lien de causalité (ce point serait à évaluer par d'autres mesures notamment statistiques), mais qu'en mettant côte à côte des indicateurs et des chiffres avec une formulation littérale, le destinataire des résultats bénéficie d'une vision plus subtile et plus fournie de la situation.

### 3<sup>ème</sup> clé : un sujet, plusieurs approches

Il n'est pas toujours aisé de pouvoir faire la synthèse ou de détecter des points remarquables dans un tableau, notamment s'il est issu d'une extraction comportant de nombreuses données. Outre le repérage, au titre du « principe de l'entonnoir », des grandes masses, le contrôleur de gestion ou l'analyste gagneront à établir systématiquement des calculs simples, mais encadrants que sont :

- Total, Moyenne, Médiane, Minimum, Maximum

On pourra aussi utilement recourir aux :

- Coefficient de corrélation, tendances



Prenons l'exemple de l'activité PMSI 2018 de la région Nouvelle-Aquitaine, fait dans les « vraies » conditions, c'est-à-dire comme si nous étions en établissement, outillée de notre seul tableur. Pour cela, nous avons utilisé Scansanté<sup>4</sup>, et extrait, via le questionnaire de la rubrique Activité établissement – Case mix MCO, un fichier contenant les séjours par code GHS, durées moyennes de séjour (nous avons recalculé à partir de ces deux premiers indicateurs le nombre de journées), l'âge moyen, le sexe ratio et le pourcentage de décès. Nous nous intéresserons surtout aux trois premiers indicateurs. Le fichier extrait ne fait pas moins de 2 150 lignes, ce qui le rend un peu effrayant pour celui ou celle qui doit en faire une synthèse...

Code	Libellé	Effectif	Nombre de journées	Durée moyenne de séjour	Age moyen	Sexe ratio (% homme)	% décès
01C031	Craniotomies pour traumatisme, âge supérieur à 17 ans, niveau 1	77	342	4,44	58,62	72,70%	13,00%
01C032	Craniotomies pour traumatisme, âge supérieur à 17 ans, niveau 2	172	1 304	7,58	65,56	71,60%	2,90%
01C033	Craniotomies pour traumatisme, âge supérieur à 17 ans, niveau 3	248	3 541	14,28	70,49	65,30%	5,20%
01C034	Craniotomies pour traumatisme, âge supérieur à 17 ans, niveau 4	176	6 501	36,94	57,63	73,30%	18,20%
01C041	Craniotomies en dehors de tout traumatisme, âge supérieur à 17 ans, niveau 1	523	2 767	5,29	57,11	45,70%	2,10%
01C042	Craniotomies en dehors de tout traumatisme, âge supérieur à 17 ans, niveau 2	602	4 551	7,56	59,46	48,50%	1,50%
01C043	Craniotomies en dehors de tout traumatisme, âge supérieur à 17 ans, niveau 3	592	7 477	12,63	63,77	51,20%	4,40%
01C044	Craniotomies en dehors de tout traumatisme, âge supérieur à 17 ans, niveau 4	410	14 342	34,98	59,7	49,30%	20,70%
01C051	Interventions sur le rachis et la moelle pour des affections neurologiques, niveau 1	1 195	3 346	2,8	53,81	57,60%	0,00%
01C052	Interventions sur le rachis et la moelle pour des affections neurologiques, niveau 2	361	2 469	6,84	63,6	51,00%	0,00%
01C053	Interventions sur le rachis et la moelle pour des affections neurologiques, niveau 3	185	2 385	12,89	58,78	48,60%	1,10%
01C054	Interventions sur le rachis et la moelle pour des affections neurologiques, niveau 4	83	2 555	30,78	59,23	69,90%	8,40%
01C061	Interventions sur le système vasculaire précérébral, niveau 1	883	4 177	4,73	71,29	71,70%	0,10%
01C062	Interventions sur le système vasculaire précérébral, niveau 2	561	3 798	6,77	73,07	71,50%	0,40%
01C063	Interventions sur le système vasculaire précérébral, niveau 3	168	2 270	13,51	75,4	67,30%	0,60%
01C064	Interventions sur le système vasculaire précérébral, niveau 4	23	560	24,35	77,17	82,60%	8,70%
01C08J	Interventions sur les nerfs crâniens ou périphériques et autres interventions sur le système nerveux, en ambulatoire	1 050	-	0	40,92	66,70%	0,00%
01C08I	Interventions sur les nerfs crâniens ou périphériques et autres interventions sur le système nerveux, niveau 1	464	974	2,1	46,14	65,10%	0,00%

Procédons comme proposé aux calculs globaux et selon le « principe de l'entonnoir » :

28Z04Z	Hémodialyse, en séances	342 370	-	0	71,64	60,60%	0,00%
28Z07Z	Chimiothérapie pour tumeur, en séances	264 961	-	0	65,07	49,20%	0,00%
28Z10Z	Curiothérapie, en séances	745	-	0	70,31	2,60%	0,00%
28Z11Z	Techniques spéciales d'irradiation externe, en séances	1 697	-	0	57,72	53,10%	0,00%
28Z14Z	Transfusions, en séances	21 378	-	0	71,08	56,80%	0,00%
28Z15Z	Oxygénothérapie hyperbare, en séances	1 780	-	0	58,38	60,70%	0,00%
28Z16Z	Aphéreses sanguines, en séances	2 493	-	0	55,29	60,90%	0,00%
28Z17Z	Chimiothérapie pour affection non tumorale, en séances	57 728	-	0	61,39	41,40%	0,00%
28Z18Z	Radiothérapie conformationnelle avec modulation d'intensité, en séances	81 537	-	0	66,96	77,20%	0,00%
28Z19Z	Préparations à une irradiation externe par RCMi ou techniques spéciales	3 893	-	0	65,98	70,80%	0,00%
28Z20Z	Préparations à une irradiation externe avec dosimétrie tridimensionnelle avec HDV	6 889	-	0	65,24	35,70%	0,00%
28Z22Z	Autres préparations à une irradiation externe	937	-	0	66,73	35,40%	0,00%
28Z23Z	Techniques complexes d'irradiation externe avec repositionnement, en séances	95 655	-	0	63,04	29,30%	0,00%
28Z24Z	Techniques complexes d'irradiation externe sans repositionnement, en séances	25 156	-	0	64,22	19,20%	0,00%
28Z25Z	Autres techniques d'irradiation externe, en séances	1 598	-	0	76,29	45,70%	0,00%
<b>Total</b>		<b>2 650 259</b>	<b>5 247 613</b>	<b>1,98</b>	<b>58,9</b>	<b>49,60%</b>	<b>1,20%</b>
Moyenne		1 233	2 430	7,8	55,2	51%	4%
Médiane		186	651	5,5	61,1	54%	0%
Minimum		11	-	-	-	0%	0%
Maximum		342 370	146 038	103,9	87,9	100%	100%
Corrélation Nombre de séjours / nombre de journées		0,08					

Les premiers commentaires peuvent donc être rédigés à partir des totaux, moyennes, médianes, minimums, maximums, voire coefficient de corrélation, par exemple ainsi :

Niveau le plus agrégé : « En 2018, le nombre de séjours GHS enregistrés en Nouvelle-Aquitaine s'est élevé à près de 2,7 millions (2 650 259, soit 70 274 par jour calendaire) ».

Un peu de ping-pong : « La répartition montre une très grande variété, avec 2 148 GHS différents »

Un peu plus de détail : « Le volume de séjours par GHS est cependant très contrasté : si la moyenne s'établit à 1 233 séjours par GHS, la médiane est très éloignée (186), ce qui est souligné par des extrêmes allant de 11 séjours par GHS au minimum (plusieurs sont concernés) à 342 370 (GHS 28Z04Z « Hémodialyse, en séance », qui concentre donc 13 % des séjours).

Un peu de ping-pong : « Le nombre total de journées s'est élevé à près de 5,3 millions, ce qui aboutit à une durée moyenne de séjour de près de 2 jours. Cependant, il n'y a pas de corrélation entre le nombre de séjours enregistrés et le nombre de journées (coefficient très proche de 0 puisqu'établi à 0,08).

On notera l'alternance de chiffres en volume et en pourcentage, choisi en fonction de leur côté « percutant » pour le lecteur par rapport à ces résultats.

<sup>4</sup> [https://www.scansante.fr/applications/casemix\\_ghm\\_cmd](https://www.scansante.fr/applications/casemix_ghm_cmd)

#### 4<sup>ème</sup> clé : « Moins de chiffres, plus de lettres »

Cette expression ne nous revient pas. Elle a été exprimée lors des dernières journées nationales « *Ethique et pratique(s) : le management au cœur du débat !* »<sup>5</sup>, tenues en novembre 2019 par le SYNCASS à Bordeaux. C'est Monsieur Philippe Banyols, directeur du Centre Hospitalier de Béziers, qui a repris sur son compte Twitter ce principe que nous partageons :

« *Moins de chiffres. Plus de lettres. Moins de tableaux de bords, de diagramme et de protocoles. L'hôpital a besoin de s'inscrire dans un récit. De se ré-appropriier son histoire pour se projeter dans l'avenir avec ambition* ».

Nous nous permettons de la reprendre pour indiquer l'importance de produire, parallèlement et de façon complémentaire, mesures chiffrées et commentaires. D'ailleurs, nous espérons que les quelques exemples fournis précédemment lors des trois premières clés montrent l'enrichissement qui se crée lorsque les mesures sont accompagnées de mots.

Mais comment traduire cette quasi maxime ?

Nous proposons trois repères :

Le premier peut paraître évident voire simpliste, mais, élaborer des commentaires consiste à **rédiger des phrases**. Pas des idées présentées sous forme de paragraphes à puces, non. D'authentiques phrases. Commençant par une majuscule, finissant par un point, avec un verbe conjugué (idéalement au présent) au milieu. Pour les moins à l'aise, la valse sujet – verbe – complément fonctionne très bien et constitue un bon repère.

Le deuxième réside dans l'intérêt de **raconter une histoire**. En tous les cas – nous savons bien que nous nous adressons à des profils plutôt mathématiques et statistiques que sont les contrôleurs de gestion et autres cadres gestionnaires économiques et financiers – les commentaires seront d'autant plus lus et appropriés par le lecteur qu'une forme de progression sera envisagée par celui ou celle qui les écrit. Une histoire a un début (encore un argument pour « l'entonnoir ») et une fin (qui peut se faire sous forme d'ouverture, vers une proposition d'approfondissement, ou sous forme de conclusion). Pour donner corps à cette histoire, quelques adverbes (*cependant, précisément, tout à fait...*), célèbres conjonctions de coordination (*or, car, mais* etc...) et autres « nuanceurs » (*près de, quasi* ...) placés avec justesse et parcimonie donnent rythme et animation aux écrits.

Le troisième réside dans le fait d'**aller droit au but**. Les commentaires ne sont pas nécessairement longs. Au contraire. Quelques phrases (trois ou quatre par paragraphe, pas plus de deux paragraphes) doivent fournir directement, sans détour ni circonvolution les résultats. Les formulations devront donc être précises, et surtout pas allusives ou hypothétiques. Il est à ce sujet très important de **distinguer commentaires** (ce qui accompagne un tableau et ses chiffres) **et justifications** (qui portent sur des causes possibles des résultats mais qui ne sont pas dans le tableau). Cette confusion – que nous rencontrons très fréquemment – est préjudiciable car elle entraîne l'auteur vers des explications (potentielles et par toujours vérifiées de surcroît) au détriment de la mesure (qui elle est tangible et objectivée dans le tableau).



<sup>5</sup> [https://evenium.net/uploads/event\\_member/100001895601/documents/00programsyncass2019pdf-20191022-164053.pdf](https://evenium.net/uploads/event_member/100001895601/documents/00programsyncass2019pdf-20191022-164053.pdf)

## 5<sup>ème</sup> clé : la neutralité

Notre premier schéma sur la communication (de l'émetteur au récepteur) a été volontairement simplifié. Les meilleurs communicants savent que du message qu'un émetteur veut transmettre ne restera qu'une portion congrue que le récepteur retiendra, passant par le tamis de **filtres** (ses croyances, ses valeurs, son expérience, ses attentes), sans parler des éventuels parasitages de tous ordres qui peuvent brouiller la transmission et la réception.

Il existe cependant quelques règles pour accroître la « quantité » et l'intégrité du message perçu. L'une d'elles se rapporte aux filtres dont nous venons juste de parler : **les mots sont porteurs de sens**, d'images, de souvenirs **qui peuvent altérer ou modifier le message**. Nous aimons à dire que certains sont ainsi **connotés**. Par exemple, « rentable », quand bien même nous savons très bien qu'il s'agit d'une formule mathématique et financière (en l'occurrence résultat / recettes), est un adjectif qui sera fort probablement perçu par le récepteur de façon différente : soit une aubaine personnelle, un peu opportuniste, soit comme une menace aux ressources et une volonté de réduire les droits et situations des salariés. Plusieurs termes, parfaitement courants au demeurant, sont ainsi « chargés », positivement ou négativement, comme « trop », « peu », « pas », « pas (assez) », « fort », « faible », « bon », « mauvais », « nul », « résilient », « exceptionnel », « seulement »...

Ces mots induisent une forme de jugement, qui oriente le message auprès du récepteur. Cela peut être un objectif de l'émetteur (utiliser certains de ces termes appuie le message), mais cette volonté d'emphase gagnera à être requise avec parcimonie.

Ces quelques points invitent donc à mettre en pratique, lors de la rédaction des commentaires, les points suivants :

- Les termes et les tournures utilisés seront, autant que possibles, **neutres** et sans jugement (encore moins de valeur).
- « **Les faits, rien que les faits** » : les commentaires porteront sur les seuls chiffres, ni plus, ni moins, sans exprimer aucune opinion de la part de l'émetteur.
- Afin d'éviter toute confusion, les tournures seront affirmatives et **l'on évitera les négations** ('ne' ... 'pas' ; 'ne'... 'que' ...).
- **Se relire, encore et encore**, avec l'avantage inégalable de corriger fautes et coquilles. Même et encore plus quand on n'a pas le temps. Un accident de chiffres est très vite arrivé. Notre métier est celui de la rigueur, cette dernière passant par la forme aussi.



En guise de conclusion et de conseil, nous savons que cette partie rédactionnelle est parfois redoutée et qu'elle peut faire perdre ses moyens au meilleur contrôleur de gestion et analyste qui soit, d'autant plus si la demande d'informations est exprimée « en urgence » et/ou revêt un caractère stratégique. La **pratique régulière** est la plus grande alliée du développement de cette compétence qui, à l'heure de la disponibilité et de la relative facilité à avoir des données, devient un atout et une différence pour qui la maîtrise. Les étapes préalables restent inchangées : identification du besoin, extraction et traitements des données, contrôles. Nous conseillons de prendre, même physiquement, du recul quand le tableau est prêt : un peu comme une discipline sportive, réaliser des commentaires relève d'une gymnastique dont le résultat est d'un apport très important pour les destinataires et leur prise de décision.

## Abréviations

AT	Accident du Travail
ETP	Equivalent Temps Plein
GHS	Groupe Homogène de Séjour
MCO	Médecine Chirurgie Obstétrique
PMSI	Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information
RH	Ressources Humaines
SYNCASS	SYndicat National des CAdres Sanitaires Sociaux publics et privés

Posté le 28 janvier 2020 par Nathalie L'Hostis

Pilar est spécialisée dans la formation, le conseil et le recrutement en contrôle de gestion et aide au pilotage hospitalier. Nos programmes sont spécialement conçus pour vous accompagner sur ces sujets. Nous vous recommandons particulièrement dans cette optique nos programmes suivants, spécialement conçus pour les métiers du pilotage hospitalier et des établissements de santé :

- [9 programmes experts dédiés aux différents métiers du contrôle de gestion hospitalier](#)
- [12 programmes centrés sur la comptabilité analytiques hospitalières](#)
- [9 programmes sur les tableaux de bord et indicateurs de pilotage hospitalier](#)
- [9 programmes pour maîtriser les techniques du contrôle de gestion et des données hospitalières](#)



Pilar est sur Twitter [http://www.twitter.com/Pilar\\_Institute](http://www.twitter.com/Pilar_Institute)

Pilar est sur Facebook [facebook.com/pages/Pilar-Institute/43016771703441](https://facebook.com/pages/Pilar-Institute/43016771703441)

