



7 étapes pour orienter le débat sur le ROI



Nul besoin d'être directeur financier pour parler ROI*

Imaginez-vous assis dans la salle d'attente du Conseil d'administration. Vous attendez qu'on vous appelle pour faire votre plaidoyer en faveur d'un investissement en simulation médicale. Vous êtes convaincu des vertus de la simulation et vous êtes passionné par ses possibilités. Mais vous savez que vous n'échapperez pas à la question « Qu'en est-il du retour sur investissement (ROI) ? »

Pour affirmer vos revendications dans ce débat, les experts conseillent de trouver un terrain d'entente. Cela consiste à trouver l'équilibre entre comprendre les priorités des dirigeants, être clair sur le message que vous souhaitez faire passer et rester ferme quant aux mesures clés pour résoudre les problèmes que vous identifiez.

Pour trouver ce terrain d'entente et mener le débat sur le ROI, suivez les étapes décrites ici.

* ROI = Return on investment en anglais

1. Maîtrisez vos chiffres

Vous n'avez pas besoin d'être directeur financier pour engager le débat sur le Retour sur Investissement (ROI). Ce qui est important, c'est de savoir comment pense un directeur financier. Il a pour fonction d'optimiser les retombées économiques au profit de l'entreprise. Son approche pour cela est caractérisée par la formule de calcul du ROI.

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Gains} - \text{Coûts des investissements})}{(\text{Coûts des investissements})}$$

Les experts conseillent de ne pas voir le directeur financier et les cadres supérieurs comme des garde-fous. Certes ils ont le pouvoir de décision sur les finances, mais vous possédez également quelque chose qu'ils désirent : la perspective de gains financiers en termes de performance organisationnelle.

Les dirigeants, aujourd'hui plus que jamais, recherchent des solutions pour atteindre un meilleur rendement. Si vous définissez correctement vos objectifs, vous augmenterez vos chances de faire de ce débat sur le ROI une discussion collaborative.

Le retour sur investissement dans le domaine de la simulation n'est pas nécessairement synonyme de gain, mais plutôt d'économies.

Dr Charles Pozner, Directeur Médical du Centre STRATUS de Simulation Médicale Neil & Elise Wallace au Brigham and Women's Hospital

2. Allez droit au but

Tout en parlant des gains potentiels, aidez votre directeur financier et les dirigeants à comprendre votre point de vue sur le problème.

- Quel problème essayez-vous de résoudre avec la simulation ?
- Pourquoi est-ce nécessaire de résoudre ce problème maintenant ?
- Et qu'arrivera-t-il si celui-ci n'est pas résolu ?
- Pourquoi est-ce important ?
- Soyez concret au sujet du problème auquel votre entreprise fait face.

En répondant à ces questions, vous arriverez à convaincre et susciter l'intérêt de votre auditoire à l'égard de votre projet.

Voici un exemple de mise en scène d'un obstétricien titulaire, chef du service de travail et d'accouchement

Diminution de

39%

des poursuites
en obstétrique

La mise en place d'un nouveau protocole de formation des équipes par simulation a permis à un regroupement de 14 hôpitaux de faire baisser de 39 % le nombre de poursuites en obstétrique².

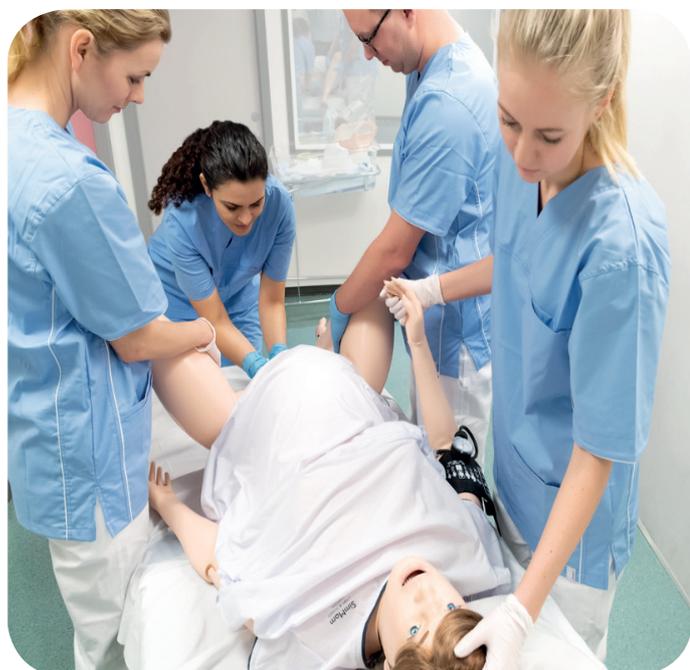
Nos équipes n'agissent pas de façon adéquate lors des accouchements dystociques. Nous devons résoudre ce problème rapidement car nous avons déjà eu trois cas de ce genre le mois dernier.

Il y a eu des complications pour chaque nourrisson, très graves pour l'un d'entre eux. Si nous ignorons ce problème, il continuera de se reproduire, ce qui expose nos patients à un risque pour tant prévisible. La résolution de ce problème doit devenir une priorité pour notre organisation car nous ne pouvons pas nous permettre de prendre ce genre de risques qui auraient un impact négatif sur notre réputation et pourraient mettre en péril la santé de nos patients.

Adaptez cet argument pour refléter votre propre domaine clinique et vos circonstances. Ne perdez pas de vue les faits dont vous êtes témoins dans votre environnement de travail et que les autres ne voient pas nécessairement.

3. Présentez une solution de simulation simple et concise

Plus votre simulation sera complexe, plus il sera compliqué de justifier comment l'ensemble est lié aux gains que vous avez identifiés. La plupart des experts recommande d'avoir un projet simple, notamment si vous débutez en simulation. Pensez d'abord à vos mesures clés et assurez-vous que le projet de simulation que vous avez conçu représente votre idée de la réussite.



La liste suivante peut être plus complexe à élaborer qu'elle n'y paraît :

- Équipement de simulation
- Formation des formateurs
- Services de conseil (si nécessaire)
- Équipement auxiliaire pour appuyer la simulation, comme les fournitures et consommables médicaux
- Le temps que le personnel devra consacrer à la formation plutôt qu'à son travail habituel.

« La simulation se justifie par les objectifs et mesures clés que vous définissez pour mesurer votre taux de réussite quotidien », nous explique le Dr. Ama P. Patel, Directeur du Center for Innovative Learning (Centre d'apprentissage innovant) du WakeMed Health & Hospitals. Au bout du compte, nous sommes là pour aider les apprenants à être plus compétents et sûrs de leurs acquis, et pour assurer la sécurité de nos patients. »

La simulation n'a pas besoin d'être complexe pour atteindre cet objectif. Votre conception doit correspondre à vos mesures clés.

4. Soyez plus précis au sujet des gains

Vous comprenez et pouvez expliquer le problème. Vous en avez créé la solution. Maintenant vous devez pouvoir expliquer

ce que votre organisation peut y gagner. Est-ce une approche à risque réduit ? La satisfaction du patient est-elle améliorée ? Qu'en est-il de la réalisation de la mission ? Du maintien des effectifs infirmiers ? De l'engagement des employés ? Un rapport conjoint de l'American Association for Physician Leadership® et de la HFMA suggère que la plupart des bénéfices découlent de l'envie de bâtir une organisation de grande fiabilité³. En vous appuyant sur leurs recommandations, n'hésitez pas à mettre les gains potentiels en valeur en termes de sécurité des patients, de qualité des soins, de satisfaction des patients et de marge financière. Si votre solution aboutit à des gains positifs dans l'une de ces catégories, vous êtes sûr d'avoir abordé des thèmes qui intéresseront très certainement les dirigeants.

La bonne nouvelle ? Vous êtes probablement la première personne à leur présenter la simulation comme une solution pour ces problématiques.



5. Impliquez le conseil d'administration avant même d'entrer en salle de réunion

Maintenez votre directeur financier au courant des agissements, tout en élargissant vos soutiens. Contactez les décideurs et demandez-leur de l'aide. Invitez-les à venir constater et vivre le problème que vous cherchez à résoudre. Faites-les participer à une simulation et montrez-leur en quoi cette solution serait la meilleure qui soit pour résoudre le problème. Selon Joe Fifer à la HFMA « En tant que directeur financier, je vois de très bonnes idées tous les jours. Celles qui ont vraiment retenu mon attention et mon engagement étaient soutenues par des gens qui m'ont activement impliqué au cœur du problème,



parfois même au chevet du patient. »
« Il faut amener les acteurs principaux à poser les mains sur un mannequin et vivre la montée d'adrénaline lors d'un massage cardiaque (ou) lors d'un accouchement ».
Dr. Komal Bajaj, Professeur adjoint, Centre de simulation Health & Hospitals, NYC.

En impliquant les membres de la direction, vous aurez en face de vous un auditoire qui s'est déjà en partie approprié le problème

et qui est plus enclin à voir vos efforts comme une solution à un problème, et non comme une demande de financement.

6. Démontrer les gains à court terme

Le temps c'est de l'argent, et pour les cadres supérieurs, plus l'attente de Retour sur Investissement est longue, plus le risque est élevé.

Les experts en simulation se fient au modèle de Kirkpatrick pour démontrer les gains, à mesure que les apprenants approfondissent la simulation.

Ce modèle inclut quatre niveaux de progression et vous permet de montrer à quel point la formation par simulation vaut la peine d'investir :

- **Niveau 1 : Réaction** – Comment les élèves se sont-ils investis dans l'apprentissage ? C'est le problème numéro un lorsque l'on parle d'éducation des adultes : l'implication. L'implication des participants est d'une importance capitale.



- **Niveau 2 : Apprentissage** – Dans quelle mesure les participants ont-ils acquis les connaissances, compétences et attitudes visées grâce à leur participation à la formation ? Cela permet de comparer la simulation à l'apprentissage passif. Vous noterez immédiatement les bénéfices de leur implication sans pour autant impliquer de vrais patients.
- **Niveau 3 : Comportement** – Dans quelle mesure les participants mettent-ils en œuvre ce qu'ils ont appris une fois de retour à leur poste ? Vous pouvez montrer aux décideurs en quoi la simulation accélère ce processus.

90%

Lors de la formation par simulation des équipes du service d'obstétrique, 90 % des participants ont constaté une amélioration dans la prise en charge des situations critiques⁵.

- **Niveau 4 : Résultats** – Dans quelle mesure les résultats constatés sont-ils le fruit de l'apprentissage et du renforcement subséquent ? Imaginez la réaction de vos dirigeants lorsque vous leur direz que « l'utilisation de la simulation nous permettra de mesurer et rendre compte des résultats, et de rectifier le tir en cas de problème. »

Le plus gros défi à ce jour pour la majorité des dirigeants reste l'implication des employés. Préparez-vous à leur démontrer que la simulation relève ce défi haut la main (cf : *3 Ways Simulation Can Help Accelerate Your Learning Efforts*).

Le modèle de Kirkpatrick permet de prouver que l'implication de l'employé est synonyme de ROI et démontre de façon claire et concrète que la simulation peut engendrer des gains immédiats.



7. Prêt ? Partez !

C'est à ce moment que vous réunissez tous les éléments et que vous vous livrez à un ardent plaidoyer pour l'investissement dans la simulation.

- Abordez le sujet sensible. Expliquez pourquoi ce problème doit être résolu immédiatement et à quoi il faut s'attendre dans le cas contraire.
- Expliquez pourquoi la simulation est la meilleure solution.
- Présentez les coûts à la lumière des gains concrets, mesurables et significatifs pouvant être engendrés, pour dépeindre une vision du futur des plus positives.
- Démontrez qu'en impliquant davantage les employés, vous serez en mesure de produire des résultats positifs à court terme, ce qui ne serait pas possible autrement.

Si en amont vous avez impliqué votre directeur financier et d'autres acteurs clés, le débat sera mieux cadré et vous pourrez expliquer votre point de vue avec des mots qu'ils comprennent et savent apprécier.

Résumé

Le but ultime de vos dirigeants est de mettre en place des solutions qui font progresser la qualité des services de votre institution, tout en produisant le meilleur Retour sur Investissement possible. Vous connaissez les avantages de la formation par simulation, et vous avez désormais tous les outils pour défendre votre cause efficacement.



Références

1. Cohen, E., Feinglass, J., Barsuk, J., Barnard, C., O'Donnell, A., McGaghie, W., Wayne, D. Cost Savings From Reduced Catheter-Related Bloodstream Infection After Simulation-Based Education for Residents in a Medical Intensive Care Unit, *Simulation in Healthcare: The Journal of the Society for Simulation in Healthcare*: April 2010 - Volume 5 - Issue 2 - pp 98-102
2. Reducing preventable birth injuries and liability claims through evidence-based care, enhanced teamwork, Premier Perinatal Safety Initiative, Results Summary 2008-2013, Released May 2014
3. Angood, P., Fifer, J. Designing the New Healthcare System: The Need for CMO and CFO Collaboration, A Joint Report from the American Association for Physician Leadership® and Healthcare Financial Management Association, May 2015
4. Kirkpatrick, J. and Kirkpatrick, W., An introduction to the new work Kirkpatrick model. (2015) *The One and Only Kirkpatrick*, www.kirkpatrick-partners.com
5. Gardner, R., Walzer, T., Simon, R., Raemer, D. Obstetric Simulation as a Risk Control Strategy: Course Design and Evaluation. *Simulation in Healthcare: The Journal of the Society for Simulation in Healthcare*: Summer 2008 - Volume 3 - Issue 2 - pp 119-127

Laerdal souhaite vous aider à mettre en oeuvre vos actions de formation. Contactez-nous.

www.laerdal.com

Laerdal Médical France
Bât 5B - 1, rue des Vergers - 69760 Limonest
04.72.52.02.52 - info@laerdal.fr



Laerdal
helping save lives