

Maison de Vessy

Transformation agile

Kick-off

27.11.2025

loyco

Objectifs

1. Comprendre la démarche de transformation agile
2. Faire un bilan de la situation actuelle
3. Identifier les freins perçus à l'évolution souhaitée

Programme

13:00 – 13:30 : Tour de présentations

13:30 – 14:30 : Sensibilisation à l'agilité organisationnelle à travers l'expérience Loyco

14:30 – 14:45 : Présentations des étapes de la démarche de transformation

14:45 – 15:15 : Echanges et questions

15 min. de pause à 15:15

15:30 – 16:45 : Atelier participatif

16:45 – 17:00 : Prochaines étapes & clôture

Qui suis-je ?

Avec quoi j'arrive ?

L'équipe à votre disposition



Lucie Mauron

Head of Strategy & Governance



Marie Blaser

Head of Sustainable Development



Christophe Barman

Head of Purpose



Grégory Chollet

Head of Marketing

Pourquoi se transformer ?

Pourquoi changer?



Crises climatique & géopolitique

Risques

- Augmentation des coûts de fonctionnement (énergie, alimentation, logistique).
- Inaccessibilité ou surcoût de certaines prestations assurées par des prestataires externes (notamment assurances)
- Pression accrue sur les budgets publics et incertitude politique.
- Montée des tensions sociales, risque de polarisation dans les équipes ou entre générations.
- Perte de sens

Opportunités

- Réaffirmer son rôle de piliers de cohésion sociale.
- Démontrer son engagement éthique et écologique.
- Revoir ses modèles d'approvisionnement (circuits courts, durabilité).
- Renforcer sa résilience face aux crises (plans d'urgence, gouvernance adaptative).



Humains dérobotisés

Risques

- Pénurie de personnel qualifié, turn-over élevé, fatigue généralisée.
- Volonté d'autonomie, de liberté, d'entreprendre pour soi
- Baisse d'engagement et de motivation des équipes, tensions interpersonnelles.
- Désaffection des jeunes générations pour les métiers du care.
- Multiplication des absences et risques psychosociaux (épuiement, sens au travail).

Opportunités

- Affirmer sa raison d'être
- Se positionner comme employeurs agiles, attractifs et à impact.
- Favoriser les modèles de gestion participative
- Mieux intégrer les besoins des collaborateurs dans la gouvernance et la stratégie RH.
- Développer des espaces de parole, de co-construction, et de développement personnel.
- Adapter la formation continue aux aspirations et parcours de vie.



Robot humanisés

Risques

- Risque d'inadéquation technologique (achats sans stratégie, outils sous-utilisés).
- Rigidité des systèmes actuels, souvent globalisés et manque d'autonomie
- Accélération des exigences numériques sans accompagnement humain suffisant.
- Perte de lien humain si la technologie prend trop de place dans l'accompagnement.
- Exposition aux cyberattaques et perte de données sensibles (dossier patient, RH).

Opportunités

- Automatiser les tâches administratives pour libérer du temps pour l'humain.
- Investir dans des outils d'aide à la décision pour le personnel encadrant.
- Explorer la robotique d'assistance (mobilité, sécurité, domotique douce).
- Mieux gérer l'information
- Valoriser les métiers via la technologie (gain de sens et confort).



Parlons d'agilité !

L'art d'ancrer la confiance et la collaboration dans les organisations

Les fondamentaux de l'agilité



Alignée sur une raison d'être inspirante

- Valeurs partagées
- Vision claire qui favorise l'engagement
- Mobilisation des parties prenantes
- Concentration sur les besoins des clients



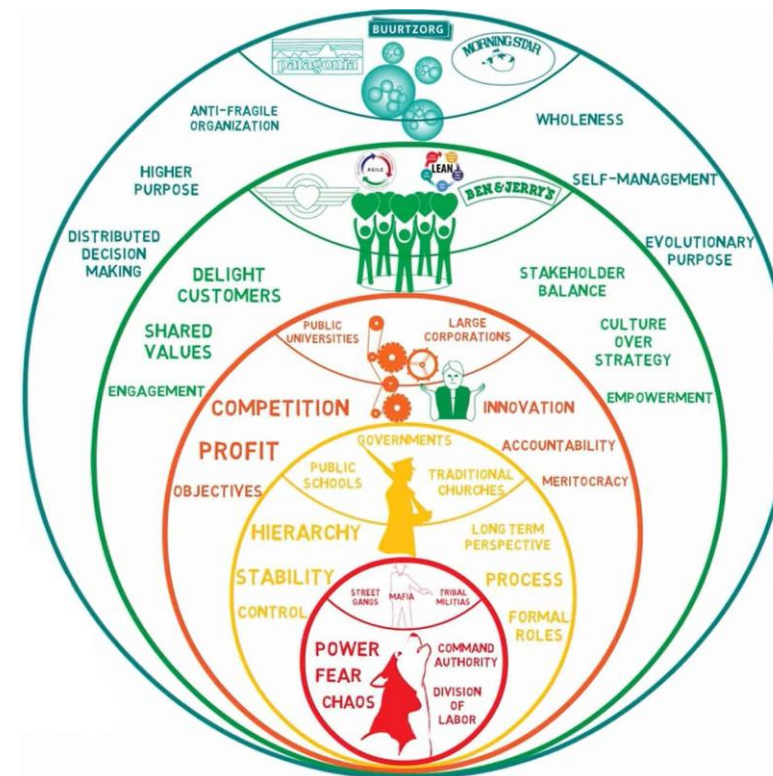
Centrée sur les personnes, notamment à travers l'autonomie et la coopération

- Autonomie et subsidiarité
- Coopération au sein des équipes et entre équipes
- Développement des compétences et évolution des rôles des managers
- Structuration des libertés



Favorisant le mouvement et l'action

- Règles peu nombreuses, claires, respectées
- Encouragement à l'action : créativité, proactivité, pragmatisme
- Acceptation de l'imperfection, des erreurs, test and learn



FABLAG



**Information &
transparence**



**Valeurs & principes
d'action**

Comment?



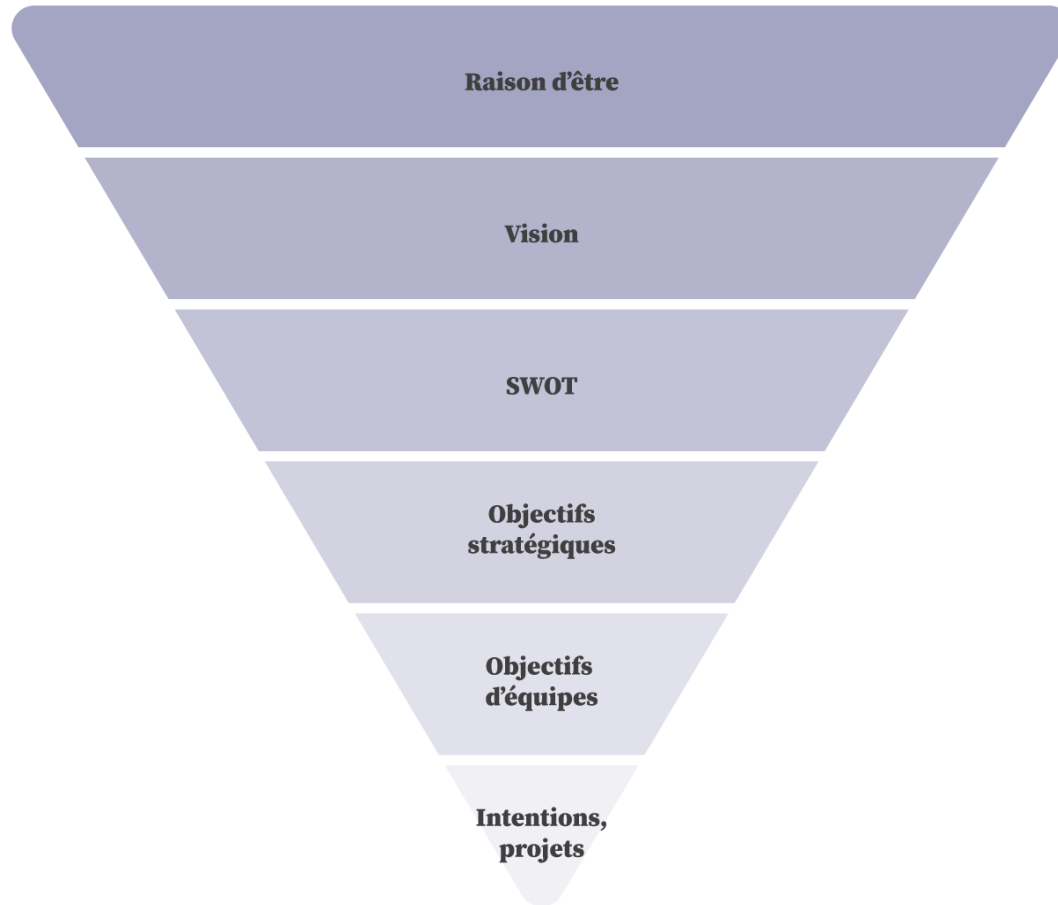
Raison d'être et stratégie



**Structure &
Coordination**

Stratégie

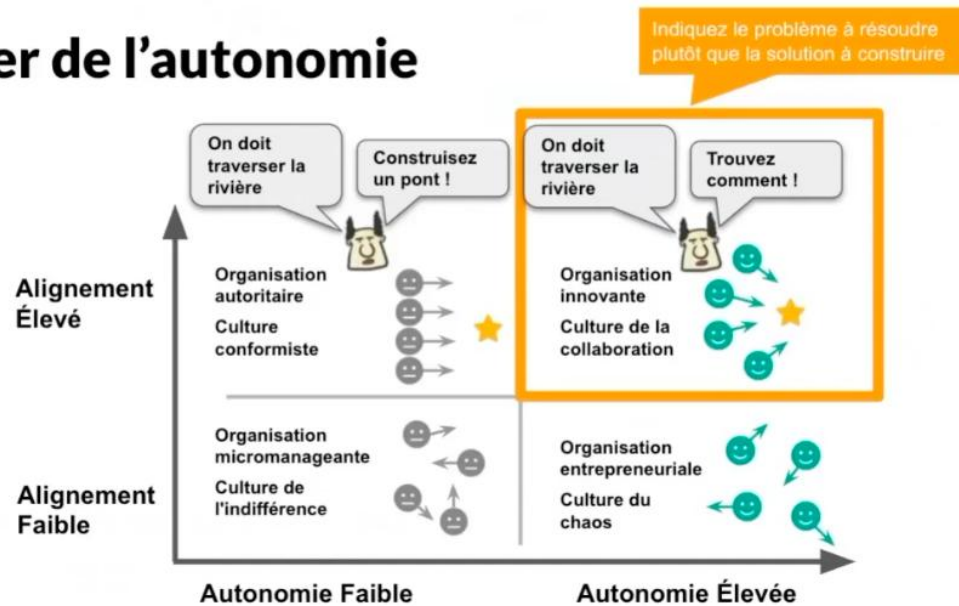
Donner du sens, s'aligner... sans contraindre



Stratégie

Donner du sens, s'aligner... sans contraindre

Donner de l'autonomie



Pas d'objectif individuel qui entrave l'agilité

Pas de bonus individuel qui casse l'entraide et engendre des risques de comportements non éthiques

Pas d'objectif d'équipes imposé et contraignant qui entraîne pression, risques psychosociaux et concert de justifications / déresponsabilisation

La loycocracy

Un Modèle de Gouvernance Distribuée

- Inspirée de l'Holocratie : Modèle basé sur l'intelligence collective et la gouvernance partagée, régie par une Constitution interne.
- Un modèle responsabilisant : Encourage l'implication des collaborateurs, supprime la hiérarchie verticale et favorise le développement des talents.
- Une organisation en équipes autonomes : Répartition des rôles sans hiérarchie, prise de décision décentralisée et organigramme accessible en ligne.



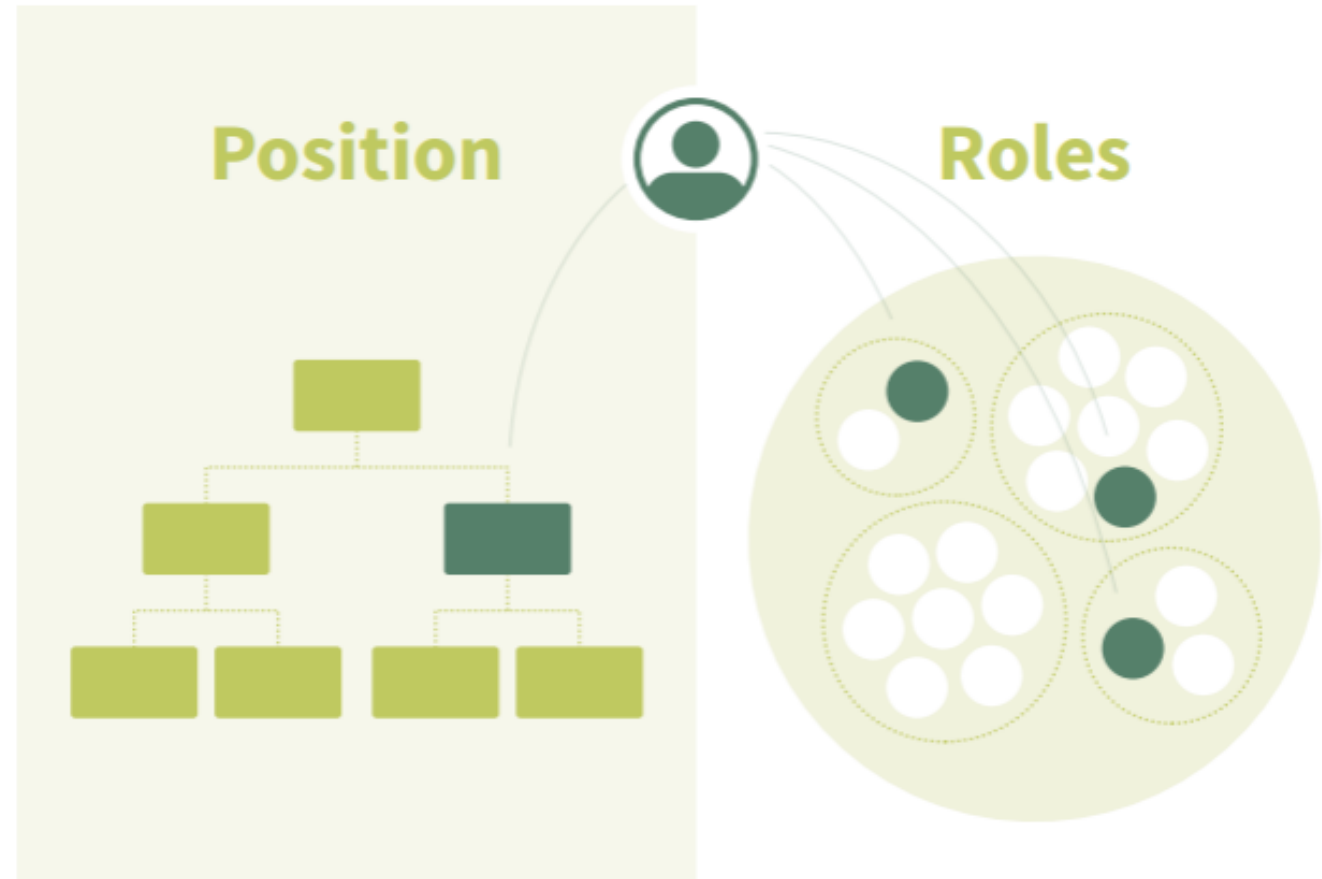
Une organisation

Basée sur une autorité de rôle

La loyocracy en quelques mots:

- Un système de hiérarchie plate
- Un modèle organisationnel sous forme de cercles
- Des équipes opérations et des équipes supports
- Des rôles au lieu de cahiers des charges

www.peerdome.org/loyco



La constitution

Pas de règlement mais un cadre structurant

Une identité et des valeurs explicites

Définit l'ADN de Loyco et les règles de la Loycocracy.

Un cadre structurant

Remplace la hiérarchie traditionnelle et fait partie intégrante du contrat de travail.

Un guide clair et accessible

Document à la fois didactique et réglementaire pour comprendre l'organisation et ses règles.

<http://constitution.loyco.ch>



La jurisprudence

La jurisprudence documente et explicite quels rôles ont l'autorité et sont impactés dans un certain nombre de décisions importantes ou complexes.

Finances

7. Qui définit les budgets de produits?

- Autorité : la coordination finance
- Rôles impactés : les rôles finance et les rôles marketing & sales
- Précision : dans le cadre du processus budgétaire piloté par la coordination « support » « finances », chaque rôle support « finances » définit les chiffres d'affaires attendus pour l'exercice suivant grâce aux informations fournies par les rôles « marketing & sales »

8. Qui définit les budgets de charges?

- Autorité : la coordination support
- Rôles impactés : les rôles coordination des équipes support
- Précision : dans le cadre du processus budgétaire piloté par la coordination support finances , chaque équipe support définit ses besoins qui seront finalement arbitrés dans le cadre de l'équipe support. Les actionnaires et le CA peuvent finalement demander à l'équipe support de revoir sa copie.

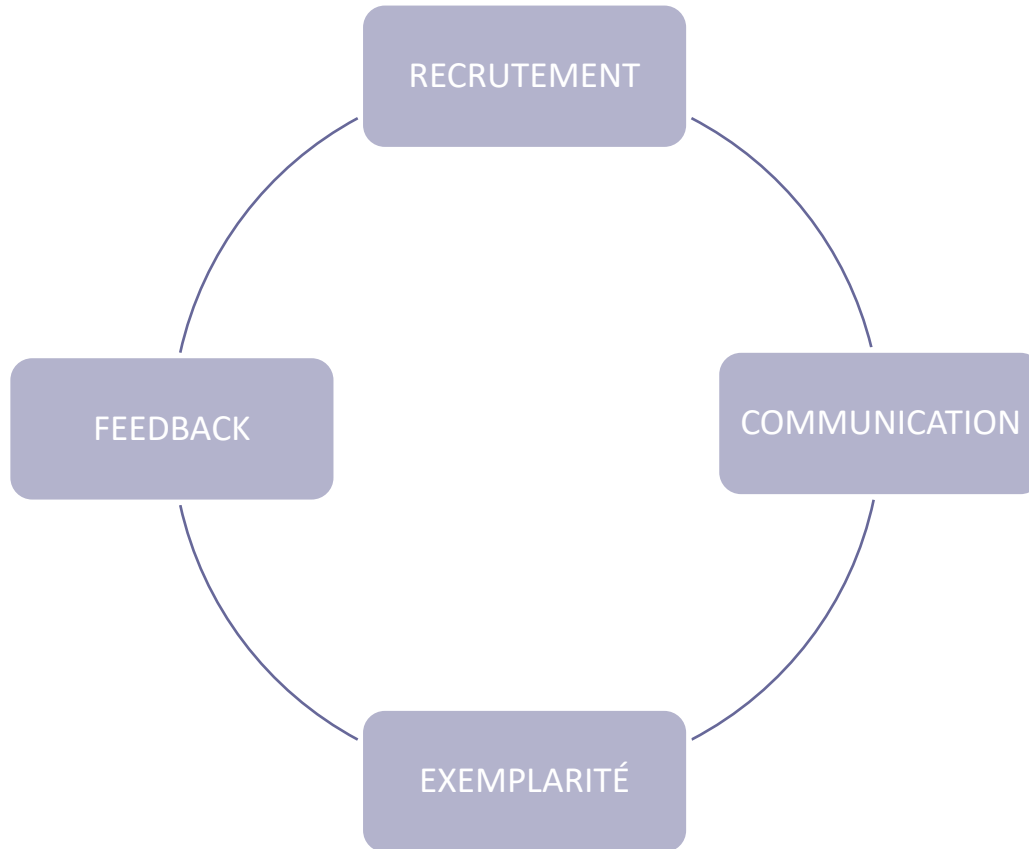
Valeurs et principes d'actions

Pas de structure agile sans culture forte



La Bienveillance	Être un acteur déterminé du développement durable	Chercher l'impact positif de toutes nos actions	Susciter le plaisir de nos clients, Loycomates et partenaires	Savoir donner et être généreux	Créer un maximum de liens avec l'extérieur	Nous agissons avec force et conviction pour un monde meilleur.
La Confiance	Être totalement transparent	Faire pleinement confiance	Accepter toutes les erreurs	Partager les succès et les échecs	Apporter de la valeur ajoutée ou ne pas s'impliquer	Nous faisons confiance par nature et osons la transparence radicale.
L'Exploration	S'informer, se former et partager	Consacrer réellement du temps à l'innovation	Digitaliser tout ce qui gagne à l'être	Avoir le courage de tester et remettre en question les pratiques	Apprécier le changement et en être acteur	Nous saisissons toutes les opportunités humaines et digitales de nous améliorer.
L'Enthousiasme	Voir le côté positif en toute situation et en chacun.e	Mesurer et atteindre le succès commun	Chercher à «faire ensemble» plutôt qu'à «faire pour»	Avoir une vraie envie de bien faire	Aller au-delà du besoin exprimé par nos clients et partenaires	Nous nous engageons avec passion pour un succès partagé.

Leadership basé sur les valeurs



Information & transparence

Pas de structure agile sans transparence et fluidité de l'information

The image shows a Microsoft Teams meeting interface on the left and a document titled "Loycocracy champions" on the right. The meeting interface displays four participants: Gaëlle Rey-Bellet, Karine Theriault Kalcic, Edin Mlivic, and Cindy Chiaberto. The document content is as follows:

Loycocracy champions

Fichier **Accueil** Que voulez-vous faire ? Ouvrir dans l'application de bureau

Isaline Thorens – Strategy & Governance
Mavis Uzun – Healthcare (absente)
Edin Mlivic - Assurances

1. Tour météo

1. Jurisprudence / Peerdom (clarifications, ajouts, modifications etc.)

- Doublons Loycocracy (IT)

Qui représente son équipe dans les séance coordination ou support?
Autorité: le ou la détenteur.e du rôle Coordination, respectivement du rôle support
Rôles impactés: remplaçant.e du rôle, coordination de l'équipe support

► **Précision:** Les détenteur.es du rôle coordination choisissent un e remplaçant.e qui représente l'équipe aux séances coordination support et opérations en cas d'absence.
En fonction de l'ordre du jour, le rôle support qui sera absent à un e séance support et le rôle coordination de l'équipe en question décident si pertinent que l'équipe opération soit représentée par l'intermédiaire d'un e remplaçant.e.

Qui décide du remplacement d'un rôle support?
Autorité: le rôle Coordination de l'équipe support concernée
Rôles impactés: rôle support, coordination de l'équipe Opérations

Implication des parties prenantes externes

Rapports d'activité

- Séance annuelle avec nos clients
- Impliquant tous les Loycomates engagés sur le mandat

Mesure satisfaction clients

- Formulaire de feedback
- Espaces de dialogue dans la relation

Matérialité d'impact

- Sondage avec nos principales parties prenantes (*clients, loycomates, membres CA, partenaires*)

Bénéfices perçus

Ce que la Loycocracy a appris aux Loycomates

- Développement de soft skills
 - Communication
 - Travail en équipe
 - Leadership
 - Confiance en soi
- Vision transversale
- Compétences techniques

Ce qu'elle a apporté aux anciens chef·fe·s

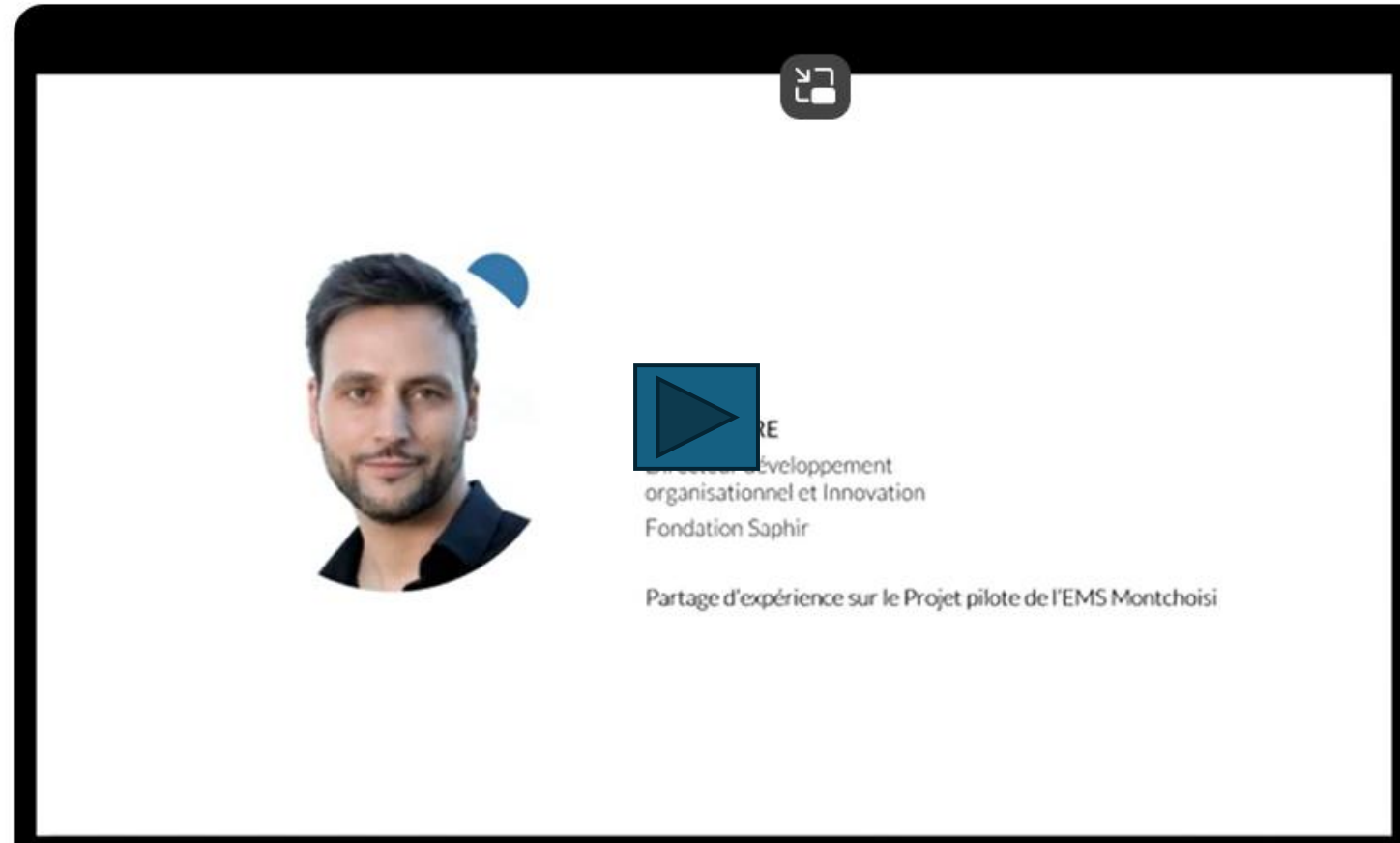
- Work-life balance
- Influence et vision globale préservées sans autant de responsabilités
- Enrichissement & évolution
- Cohérence philosophie et valeurs

Ce que cela a amené à l'organisation

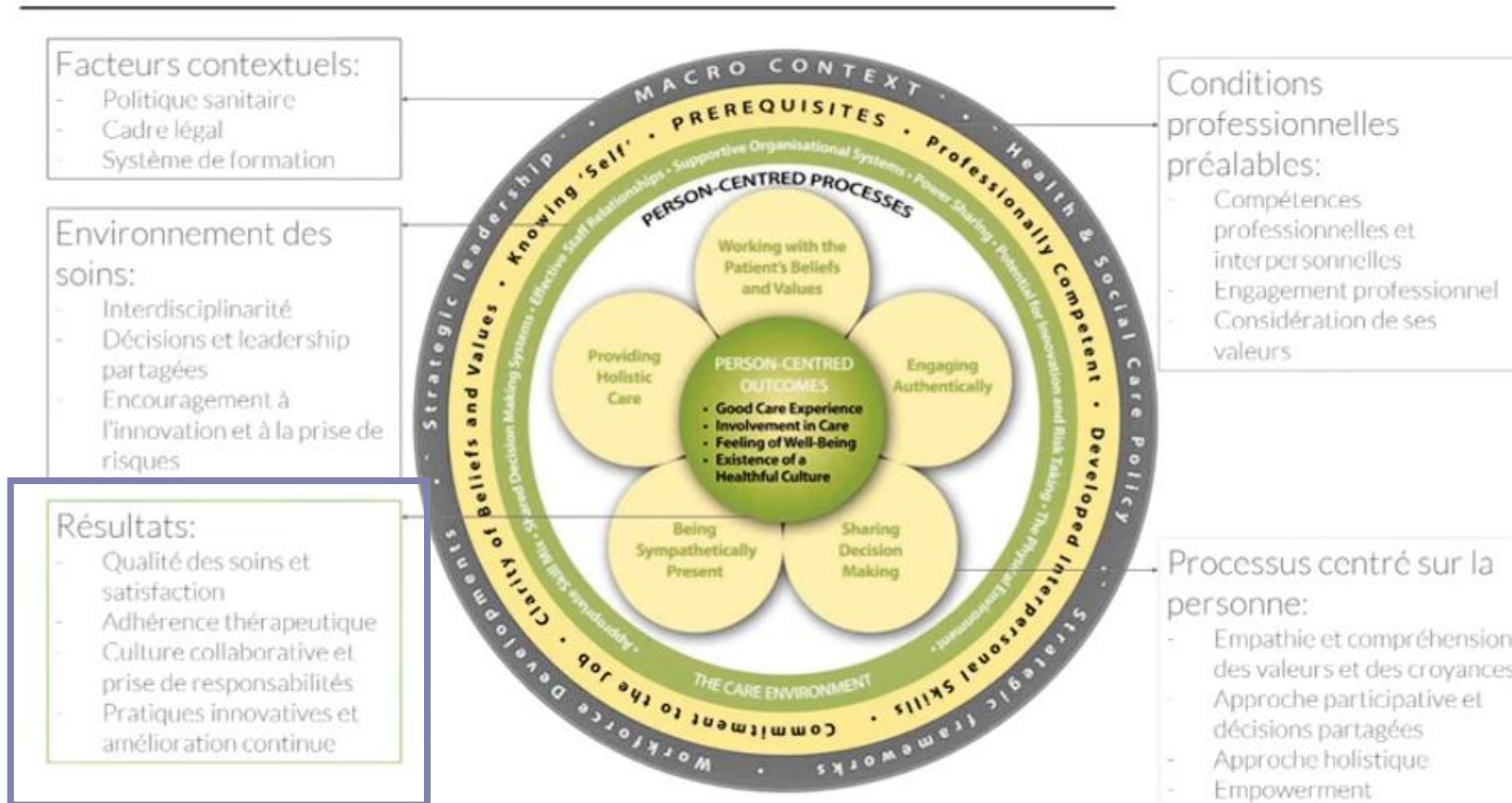
- Pérennité, ne dépend plus que de quelques un·e·s
- Révélation des talents
- Transversalité et cohésion
- Implication et compréhension de l'organisation
- Processus budgétaire transparent et juste

Et ailleurs ?

Des pionniers de l'agilité dans la santé aussi...



L'ACP dans le domaine des soins aujourd'hui



Et un modèle mondial

Une organisation qui a cassé les codes...

- Croissance rapide: de 4 soignants en 2006 à **14'000** dans 25 pays aujourd'hui
- **Structure décentralisée** : organisation autonome, composée d'**équipes de soins indépendantes** et non hiérarchiques.
- **Modèle basé sur la confiance** : Buurtzorg emploie une approche d'**autogestion**, où les équipes prennent leurs propres décisions, sans hiérarchie, favorisant l'initiative individuelle
- **Réduction des coûts** : Grâce à l'efficacité de son modèle, Buurtzorg a permis de réduire **les coûts administratifs** de 40 % en comparaison aux modèles de soins traditionnels.
- L'entreprise connaît les **taux de satisfaction patients et collaborateurs** largement supérieur à la concurrence



Par où commencer?

Les fondamentaux de l'agilité



Alignée sur une raison d'être inspirante

- Valeurs partagées
- Vision claire qui favorise l'engagement
- Mobilisation des parties prenantes
- Concentration sur les besoins des clients



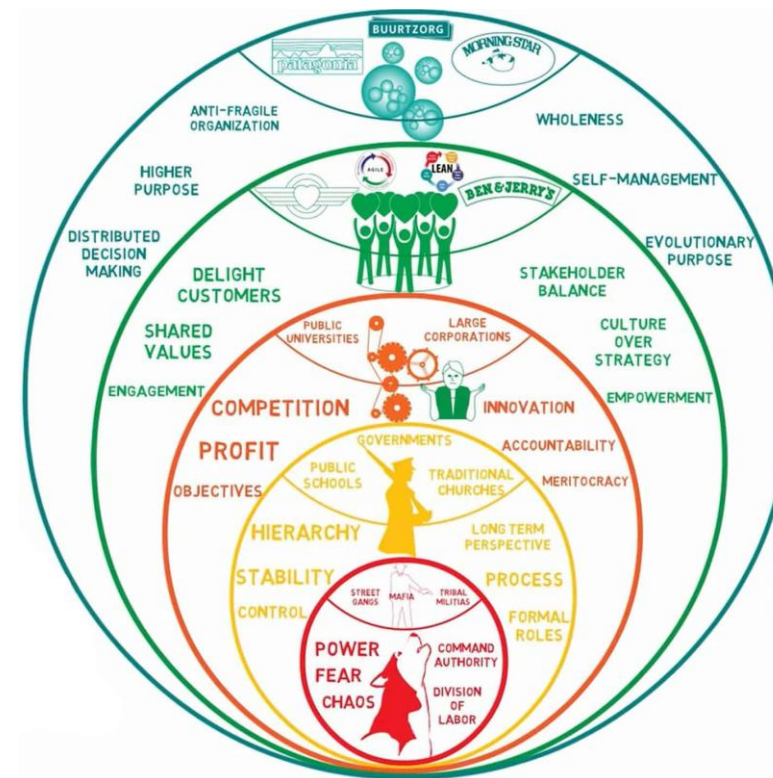
Centrée sur les personnes, notamment à travers l'autonomie et la coopération

- Autonomie et subsidiarité
- Coopération au sein des équipes et entre équipes
- Développement des compétences et évolution des rôles des managers
- Structuration des libertés



Favorisant le mouvement et l'action

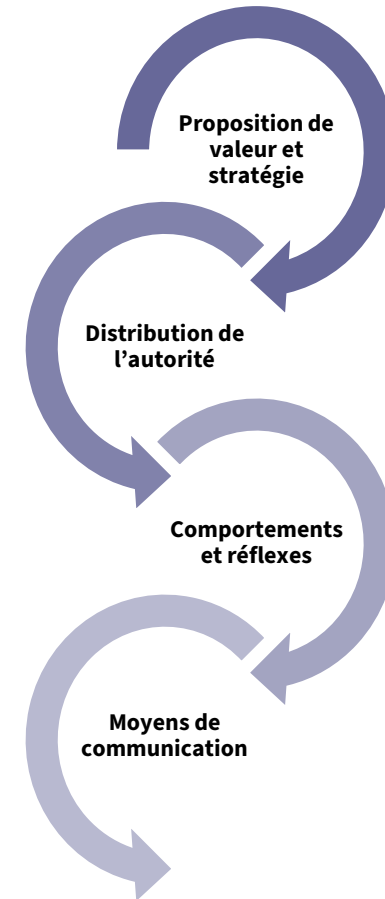
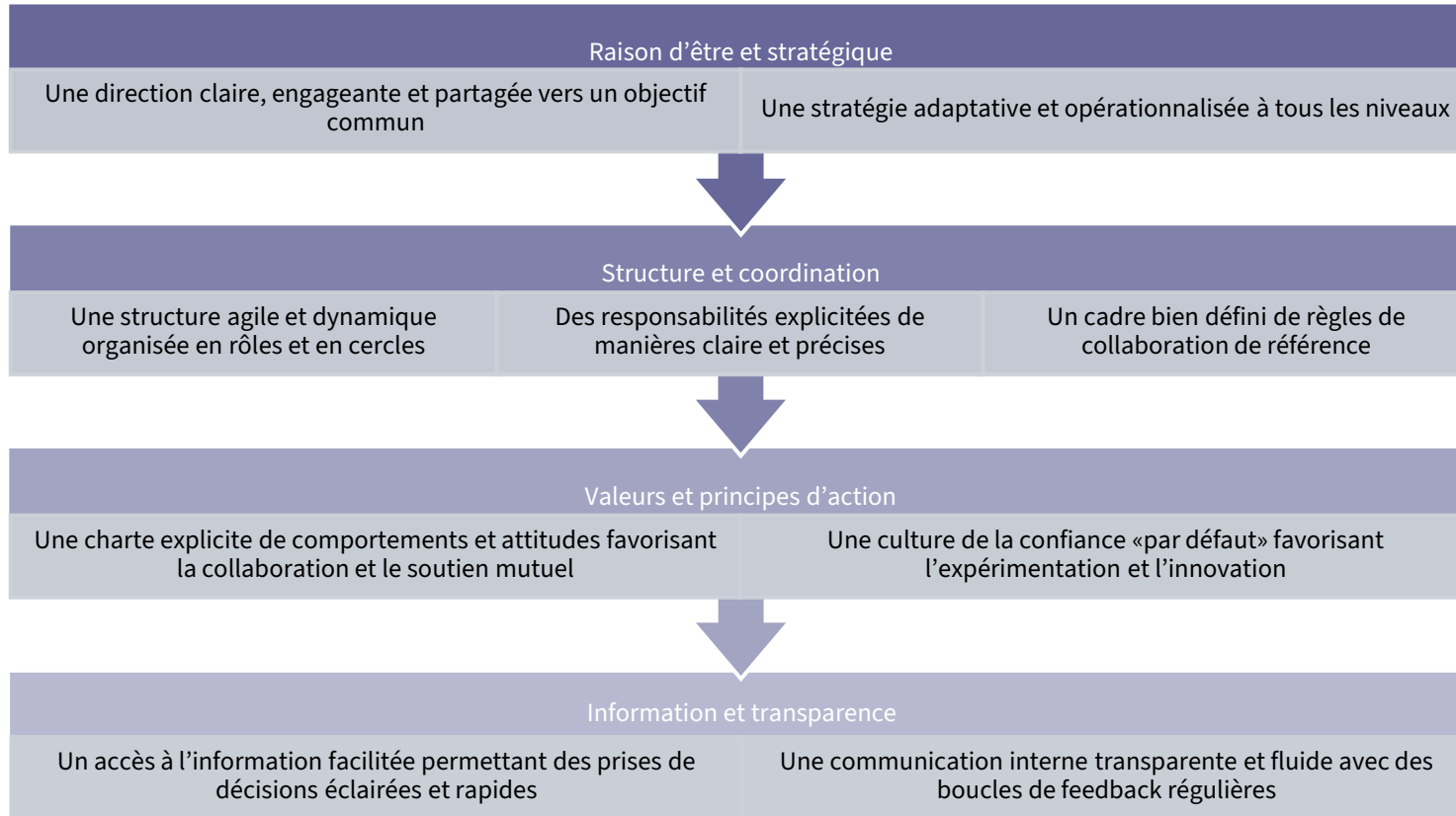
- Règles peu nombreuses, claires, respectées
- Encouragement à l'action : créativité, proactivité, pragmatisme
- Acceptation de l'imperfection, des erreurs, test and learn



FABLAG

Un modèle basé sur des principes agiles...

... qui s'adapte à votre réalité



Phase I : S'aligner

Sur la nécessité du changement

3 Ateliers de bilan avec : Colloque des cadres – Collaborateur-ice-s – Habitant.e.s et famille

Questionnaire transmis au collaborateur-ice-s

Objectifs :

- ✓ Acquérir une perspective 360° de la situation en impliquant les parties-prenantes
- ✓ Identifier les objectifs que l'on souhaite adressés à travers la transformation agile
- ✓ Créer un «sentiment d'urgence» pour mieux accompagner le changement

Sur le cap à prendre

Atelier stratégique avec : Colloque des cadres

Atelier proposition de valeur : Collaborateur-ice-s

Objectifs:

- ✓ Avoir une vision claire, inspirante et communiquée à toute l'organisation
- ✓ Identifier les objectifs stratégiques nécessaire à la réalisation de cette vision
- ✓ Redéfinir les moyens d'apporter de la valeur à nos habitant-e-s et leurs familles

Phase II : Travail sur la structure

Modéliser la structure en rôle et en cercle sur Peerdom

- 2 ateliers avec un groupe de travail composé de collaborateur-ice-s
- Présentation et itérations avec comité de pilotage jusqu'à validation

Définir la jurisprudence

- 2 séances de travail sur la jurisprudence avec le comité de pilotage

Rédiger la constitution

- Définition du cadre et des règles de fonctionnement par Loyco et le comité de pilotage

Phase III : Faire évoluer la culture

Identifier les comportements et réflexes attendus et éléments bloquant

→ Finalité : permettre la réalisation des objectif stratégique

- 1 atelier avec un groupe de travail composé de collaborateur-ice-s
- Restitution sous la forme d'une matrice comportementale
- Restitution sous la forme d'une liste de projets à mener

Phase IV : Dynamiser la communication

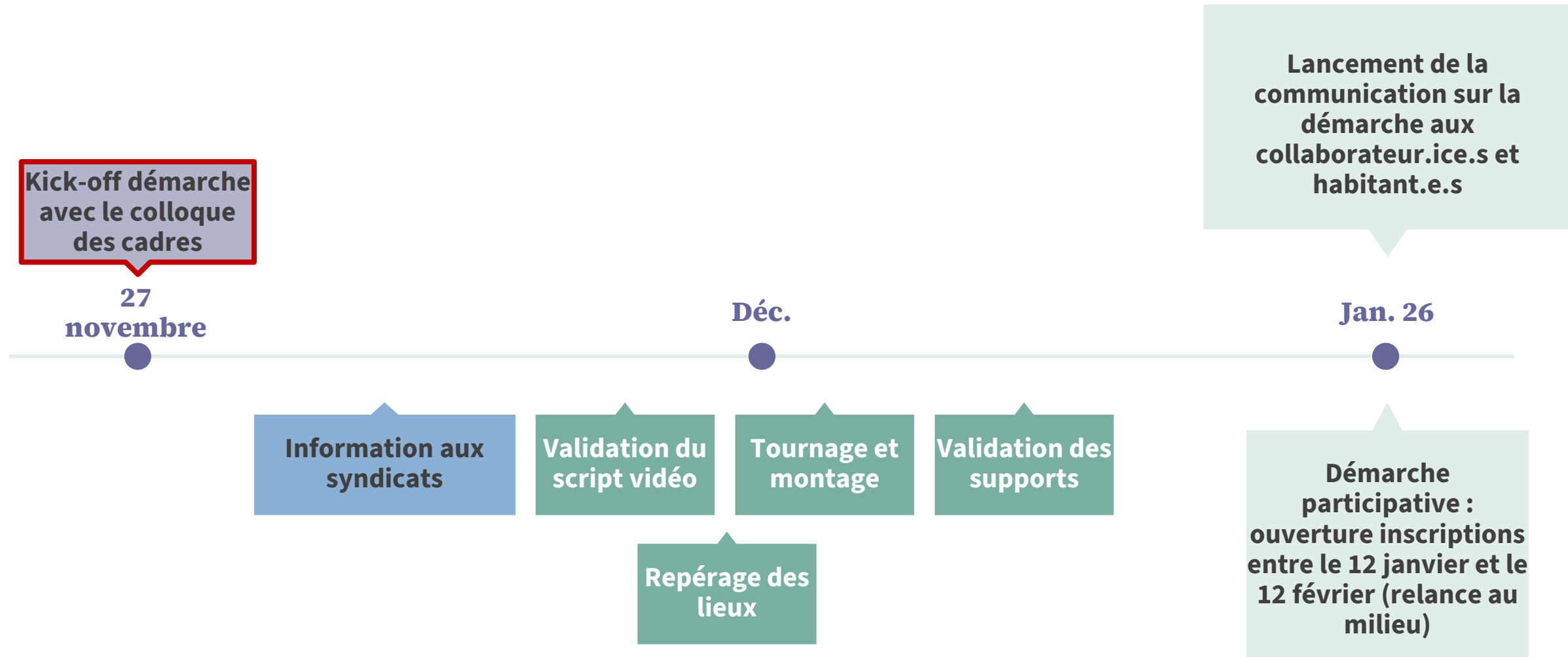
Rôle clé dans l'accompagnement au changement :

- Annonce de la démarche (vidéo)
- Communication après chaque étape (newsletter)
- Canaux : page web, feuille dorée, Teams

Optimiser les flux d'information actuels :

- Mise en place de canaux de communication / cercle (type messagerie instantanée)
- Centralisation et structuration de l'information pour optimiser son accessibilité
- Mise en place d'une séance récurrente de communication inter-cercles

Planification pré-communication



Phase V : Formation et embarquement des équipes

Introduction et formation à la nouvelle structure :

- Pour tou.te.s les collaborateur.ice.s
- ½ jour par équipe

Formation à la facilitation de réunions efficaces :

- Pour tou.te.s les collaborateur.ice.s
- 2 heures par équipe

Atelier sur le leadership agile :

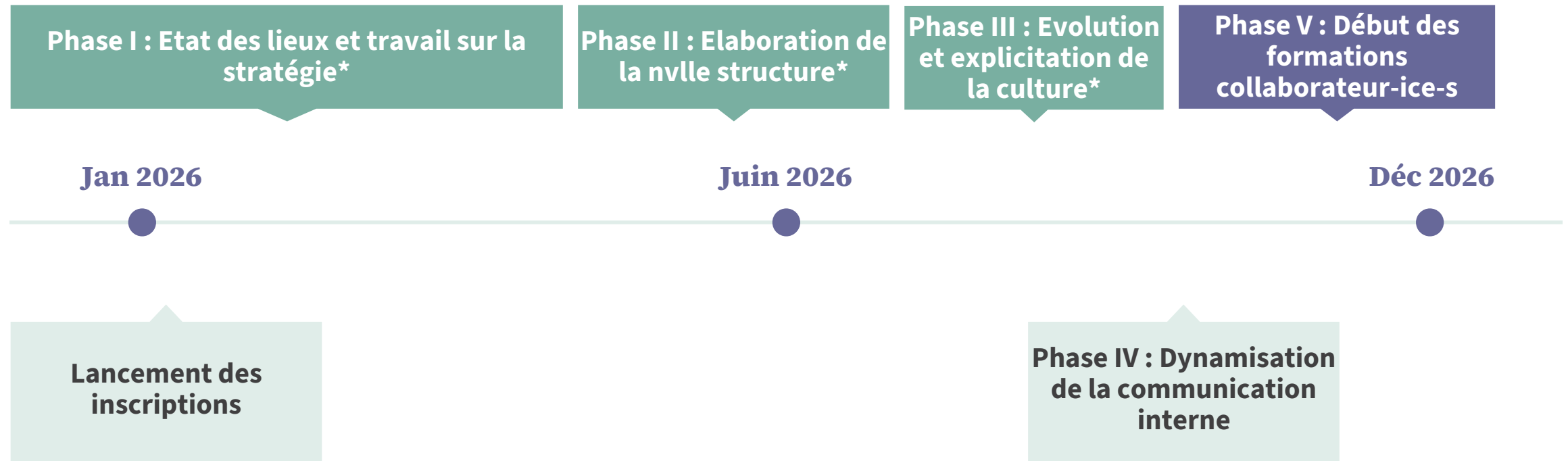
- Pour tous les rôles coordination
- ½ jour

Phase VI : Transition et ajustement

Accompagnement dans la prise en main du modèle :

- Séances régulières
- Coaching d'équipe
- Baromètre de la transformation :
 - Questionnaire récurrent envoyé aux collaborateur-ice-s
 - Analyse des résultats lors de séances

Processus de transformation (simplifié)



* Phases participatives

Processus de transformation (simplifié)



Place aux questions !



loyco

Pause de 15 minutes

**Où en êtes-vous
aujourd'hui ?**

Etat des lieux

Pour...

- Garantir un haut niveau de qualité de vie, de santé, de sécurité et de confort pour les habitants,
- dans une Maison ouverte, éthique et collaborative,
- où chaque habitant est libre d'être soi
- et chaque collaborateur agit avec autonomie, responsabilité et esprit d'équipe,

Que souhaitez-vous...

- 1. Continuer de faire ?**
- 2. Arrêter de faire ?**
- 3. Commencer à faire ?**

Réflexion collective

5 groupes de 4 personnes

Durée de l'activité : 30 minutes

Diviser votre flipchart en 3 colonnes : Arrêter | Commencer | Continuer

Consignes pour chaque groupe

- Rédiger une idée par post-it, en écriture claire et lisible. (1 couleur par colonne)
- Nommer les rôles suivants :
 - Facilitateur : anime les échanges et veille à la participation de tous.
 - Gardien du temps : s'assure du respect des 30 minutes.
 - Gardien des notes : vérifie que les idées sont bien inscrites et compréhensibles.
 - Porte-parole : présentera la synthèse du groupe en plénière.

Remplir les trois colonnes en répondant à la question :

« Que devons-nous arrêter, commencer ou continuer pour atteindre notre vision commune ? »

30' Restitution en mode bingo

Priorisation

Connectez-vous individuellement à l'aide de votre smartphone sur wooclap.

Chaque participant a droit à 5 ♥.

Voter en « likant » les idées qui :

- vous semblent les plus prioritaires
- auront le plus d'impact positif sur la transformation
- sont essentielles pour atteindre notre vision commune

Timing : 5 minutes



1

Allez sur wooclap.com

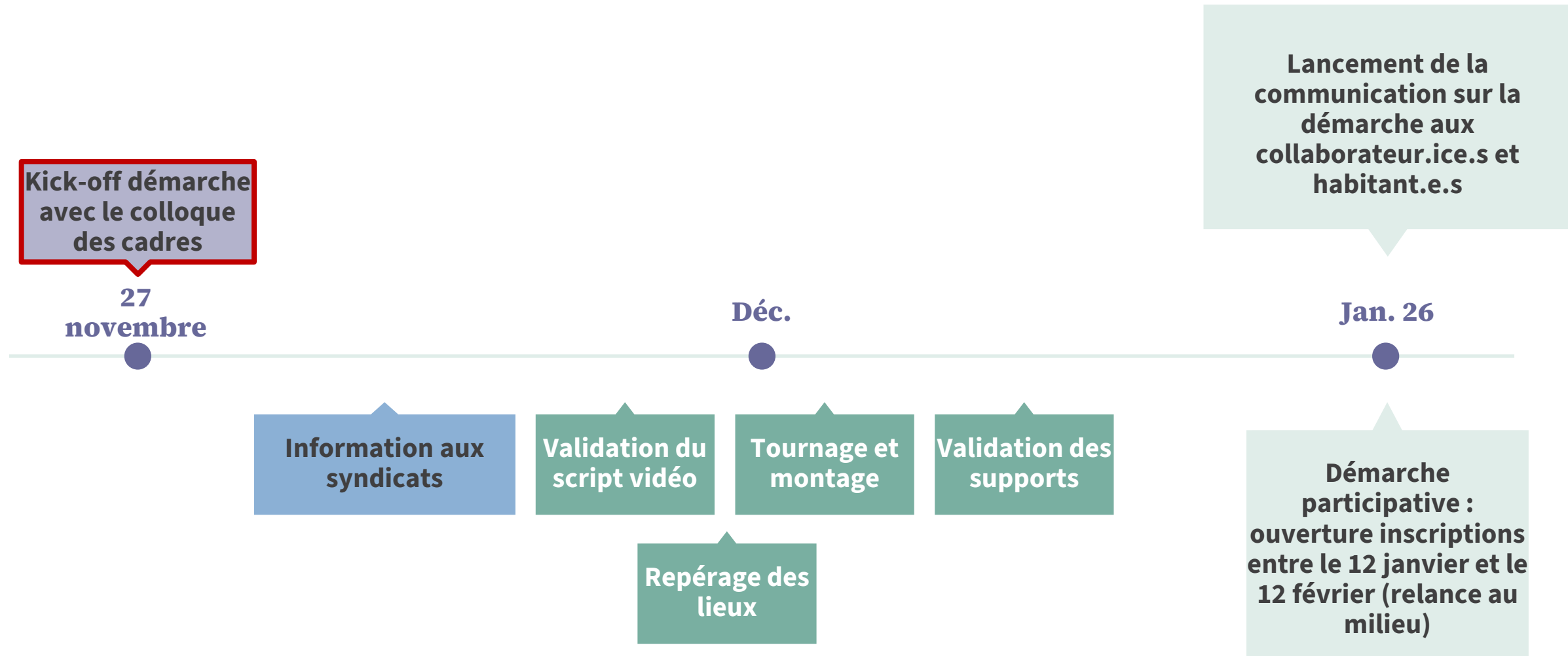
2

Entrez le code d'événement dans le bandeau supérieur

Code d'événement
JDNKNF

Rappel prochaines étapes

Planification pré-communication





**Merci pour votre
attention !**



Loyco



@loycosa



@Loycosa