



Projet MoVe

Où en est-on ?

Point d'étape

Maison de Vessy

Mai 2026



Introduction

Pourquoi le projet MoVe?



- ✓ Pour que l'habitant.e soit au centre de nos préoccupations
- ✓ Pour s'assurer que chacun.e ait le droit à la parole

Le projet MoVe



Objectif

Repenser ensemble notre manière de se structurer, de collaborer et de communiquer afin de remettre l'humain au centre.

Transformation organisationnelle

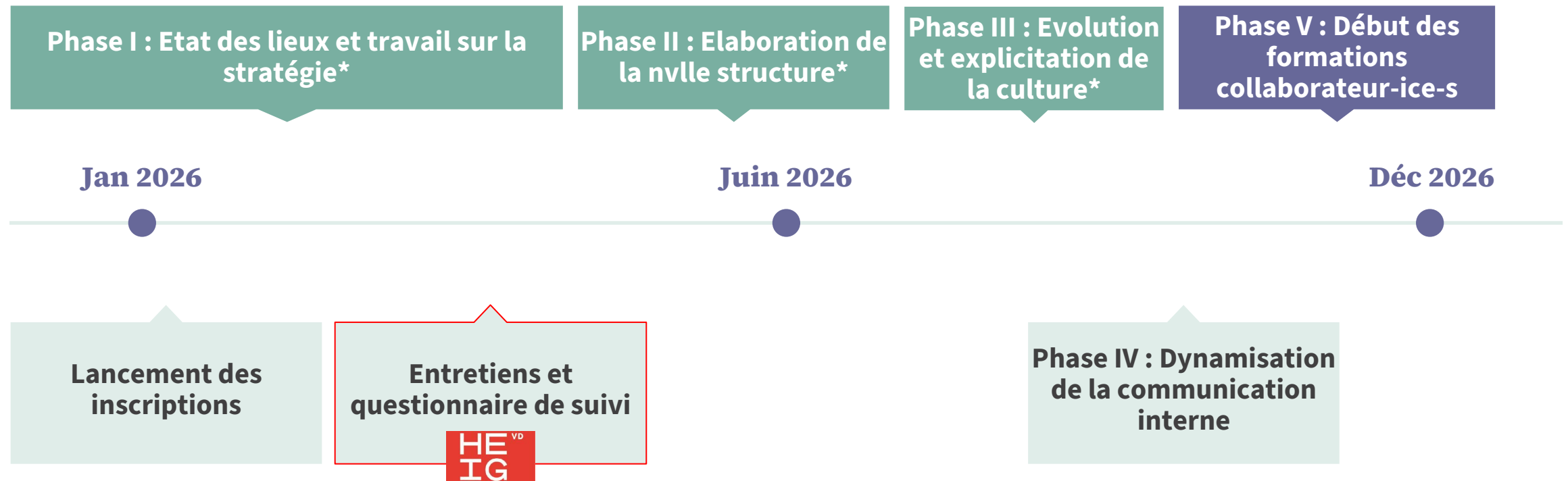
- Basée sur les principes clés de la gouvernance distribuée
- Participative « celui qui fait, sait »
- Co-création d'un modèle organisationnel évolutif et vivant

Partenaires

- Loyco : Accompagnement agilité organisationnelle
- Haute Ecole d'ingénierie et gestion du canton de Vaud : Suivi et évaluation de l'impact



Calendrier



* Phases participatives

Calendrier

Phase V : Formations et embarquement des équipes

Jan 2027

Juin 2027

Déc 2027

Transition vers
l'organisation
agile

Questionnaire de
suivi



Processus de suivi & évaluation

Restitution des entretiens

Processus de suivi et d'évaluation

Objectifs

- Comprendre les perceptions, attentes, et défis
- Identifier les écarts entre intentions et pratiques vécues
- Rendre compte de manière structurée des avancées et des difficultés
- Soutenir le pilotage stratégique

Etapes

1. Entretiens exploratoires

- 29 entretiens menés auprès de profils variés
 - Identifier les difficultés, incompréhensions et points d'appui
 - Nourrir la construction du questionnaire

2. Baromètre de la transformation

- 50 questions fondées sur des outils de mesure scientifique validés
- Première passation : mai 2026
- Passations ultérieures : fin 2027, mi-2028 (calendrier provisoire)

Secteur d'activité	Nb de répondants
Habitantes	3
Familles	2
Intendance et technique	7
Hôtellerie et cuisine	6
Soins	3
Administration et animation	8
Total des entretiens	29

Le projet MoVe : entre mobilisation et scepticisme



Des attentes fortes et largement partagées

- Une motivation profonde au service des habitant·e·s
 - Un fort attachement à la mission d'intérêt général
 - Un désir de mieux faire, dans une organisation plus agile
- Les équipes ne sont pas là par hasard : le projet fait sens pour une grande partie des collaborateurs.

... mais aussi des formes de scepticisme

- Une information inégalement diffusée sur le projet
 - Des doutes exprimés quant à la capacité du projet à amener des changements concrets
 - Une fatigue du changement liée à des expériences passées perçues comme peu suivies d'effets
- Ce scepticisme n'est pas un rejet du projet, mais le signe d'une attente de preuves tangibles.



Un déficit structurel à prendre en compte

Un engagement fort... sous contrainte organisationnelle

- Forte implication individuelle au service des habitant.e.s
- Confrontation à une organisation perçue comme rigide :
 - marges de manœuvre limitées
 - contraintes de moyens
 - processus décisionnels lourds

Effet observé

- Frustration
- Fatigue
- Risque de désengagement ou d'attentisme

→ Cette perception fragilise la dynamique de transformation et mérite une attention prioritaire.

Les entretiens mettent en évidence cinq questions clés

- **Finalité** – Est-ce que je comprends le sens du changement ?
 - **Ressources** – Ai-je le temps, les moyens, l'organisation pour agir ?
 - **Confiance** – Puis-je faire confiance à la démarche et à ses porteurs ?
 - **Bénéfices** – Qu'est-ce que j'y gagne (ou que je risque d'y perdre) ?
 - **Compétences** – Saurons-nous faire autrement ?
- **En résumé, les points qui ressortent sont :** avec quels moyens changer ?
Jusqu'où pourrons-nous nous exprimer ? Pour arriver à quel but ?

Un processus de changement encore au démarrage

Constats

Le projet MoVe est perçu comme porteur de sens, mais encore abstrait pour certain·e·s

Un clivage apparaît entre :

- des personnes déjà impliquées
- une majorité plus discrète, en attente ou prudente

→ **Le déficit prioritaire n'est pas l'adhésion, mais la construction progressive du sens, pour chaque partie prenante.**

Synthèse globale



Ce que nous apprennent les entretiens

- Les équipes sont fortement engagées auprès des habitant.e.s
- L'organisation actuelle et le climat de travail limitent leur capacité à bien faire
- Ce paradoxe génère tensions, fatigue et scepticisme
- Il constitue un enjeu central pour la réussite du projet MoVe



Enjeux prioritaires

Quatre axes clés émergent

1. Restaurer un cadre bienveillant et sécurisant

- équité
- gestion des tensions
- transparence

2. Clarifier et soutenir le rôle du management

- attentes claires
- capacité à arbitrer
- posture cohérente

3. Remettre réellement l'habitant au centre

- clarifier ce que cela signifie au quotidien
- aligner les pratiques

4. Simplifier l'organisation et redonner du pouvoir d'agir

- alléger les processus
- clarifier rôles et marges de manœuvre
- favoriser l'autonomie responsable

**Restitution ateliers
habitant.e.s, familles &
proches**

Du point de vue des habitant.e.s

Points positifs



Point de vue habitant.e.s

Qualité de l'accompagnement et des relations humaines

- Gentillesse des soignant.e.s
- Écoute
- Sentiment que l'on s'occupe bien d'eux
- Qualité de la relation avec la cuisine et le service (notamment lors des repas)
- Présence d'une personne de référence
- Impression générale que « le mieux est l'ennemi du bien » : ce qui existe aujourd'hui fonctionne déjà bien

Repas et moments de vie

- Repas bons et variés
- Importance des repas pris dans de bonnes conditions
- Appréciation des moments partagés autour des repas

Activités et stimulation

- Activités diversifiées : jeux, activités artistiques, sport / gym
- Importance de ne pas perdre l'animation
- Activités perçues comme bénéfiques pour : l'esprit, la mémoire, le corps
- Possibilité de se promener

Autonomie et indépendance

- Possibilité de garder une forme d'indépendance
- Importance de l'autonomie dans la mesure du possible
- Capacité à garder une proximité avec l'extérieur
- Pouvoir conserver certaines habitudes personnelles (TV, radio, lecture, musique)

Points d'amélioration



Point de vue habitant.e.s

Calme, sommeil et rythme nocturne

- Difficulté à garantir la tranquillité la nuit (bruits des chariots)
- Insonorisation des chambres
- Besoin de prendre le temps, y compris le soir
- Souhait que certains soins ou passages soient mieux adaptés aux horaires de repos

Organisation des repas

- Heures de repas en chambre jugées trop tôt
- Petit-déjeuner* le dimanche soir perçu comme inadapté
- Enjeu d'adapter les horaires aux rythmes individuels

Coordination, transmission et information

- Manque de transmissions / Manque d'information
- Soir : stress du personnel plus élevé + donner somnifères plus tôt
- Manque de discrétion dans certaines situations

- Impression d'un manque de coordination du personnel
- Difficultés liées à certaines situations de santé (ex. problèmes respiratoires) mal anticipées ou expliquées

Orientation et repères

- Manque de repères, en particulier pour : s'orienter et identifier les lieux à l'intérieur
- Besoin d'une meilleure présence ou disponibilité à la réception le dimanche

Accompagnement des proches et communication

- Besoin de revoir certains éléments avec les conjoint·e·s / proches
- Attente d'une meilleure compréhension des raisons des accompagnements
- Besoin d'explications plus claires sur ce qui est fait et pourquoi

Du point de vue des familles & proches

Points positifs



Point de vue « familles & proches »

Qualité de l'accompagnement humain

- Accompagnement fin de vie
- Forte reconnaissance du cœur de métier : « 90% de positif »

Qualité du service

- « Service 5 étoiles »

Flexibilité et réactivité quand la demande est comprise

- Quand les équipes comprennent bien le besoin, il y a une capacité d'adaptation

Collaboration possible avec certains professionnels

- Bon échange / dialogue quand il a lieu
- Certains professionnels sont perçus comme accessibles et ouverts

Propositions de solution de la part des proches

Engagement des proches :

- Pôle proches volontaires qui s'investissent pour d'autres résidents
- Envie de collaboration / synergies avec écoles infirmières
- Volonté de participer positivement à la vie de l'institution

Points d'amélioration



Point de vue familles & proches

Manque de personnel (point central)

- Pas assez de personnes attirées au Bâtiment principal
- Permanence / problème entre 14h et 16h → personne
- Retour avec sa tante / personne pas accueillie
- Pas assez de présence à certains moments
- Difficulté à trouver quelqu'un disponible

Problèmes de communication et de transmission

- Transmission trop orale
- Les personnes ne savent pas / pas orientées
- Impression de ne pas être entendue / écoutée par le personnel

Écoute et posture relationnelle

- Posture perçue comme défensive ou fermée : « On arrive avec nos certitudes au lieu d'écouter »

- Ne font pas certaines demandes
- Pas tout le monde connaît le référent
- Manque de respect (mention explicite)

Organisation des soins et du quotidien

- Besoin de + de protections / changes
- Manque de sorties / animations
- Solution proposée : plus de sorties proposées aux gens qui ne sont pas autonomes dans leur déplacement
- Mieux répartir le temps par habitant (animation)

Variabilité importante dans la qualité de la prise en charge

- Au niveau des soins, de la relation et de la posture professionnelle.
- Sentiment que l'expérience vécue dépend fortement de la personne présente

Synthèse

Perspective habitant.e.s, familles & proches

Dans quelle finalité changer ?



1. Renforcer la qualité de vie quotidienne et le confort des résident.e.s

→ Pour garantir un environnement calme, adapté, sécurisant et propice au bien-être.

Sous-objectifs :

- Améliorer **le calme nocturne** : réduire les bruits (ex. chariots), assurer la tranquillité la nuit.
- Optimiser l'insonorisation des chambres et le **respect des temps de repos**.
- **Adapter les passages du personnel** pour qu'ils soient mieux coordonnés avec les rythmes de sommeil.
- Offrir des repas variés, de qualité, pris dans de bonnes conditions, **respectant les rythmes réels des habitant.e.s**.
- Assurer **des conditions de vie confortables** : présence de repères, sentiment de sécurité, environnement chaleureux.

2. Consolider la relation humaine, l'accompagnement et la posture professionnelle

→ Pour garantir une qualité d'accompagnement cohérente, respectueuse et digne, quel que soit le·la collaborateur·rice présent·e.

Sous-objectifs :

- Maintenir et renforcer la gentillesse, l'écoute et la présence des soignant·e·s **pour réduire le stress et l'incertitude**.
- **Aligner les comportements** professionnels sur une posture d'ouverture, de respect et de disponibilité
- **Améliorer la compréhension** des situations de santé : explications claires, anticipations, réponses adaptées.
- **Réduire les variabilités** dans la qualité de prise en charge liées aux personnes présentes (posture, relation, écoute).
- Encourager **une relation plus fluide**, constructive et cohérente entre **proches et équipes**.

Dans quelle finalité changer ?

3. Fluidifier la coordination, la transmission de l'information et l'orientation dans la Maison

→ Pour que les habitant.e.s et leurs proches se sentent accompagnés, informés et en confiance à chaque étape.

Sous-objectifs :

- **Renforcer les transmissions**, éviter les oublis et les incohérences d'information.
- **Mieux coordonner les équipes** pour offrir une continuité lisible d'un jour à l'autre.
- **Répondre plus rapidement aux demandes**, éviter les moments sans présence disponible.
- **Faciliter l'orientation dans les lieux**, améliorer les repères visuels et la compréhension de l'organisation.
- Assurer une présence à la réception les week-ends, **éviter les zones d'abandon ressenti**.

4. Favoriser l'autonomie, les activités significatives et le lien avec l'extérieur

→ Pour maintenir l'identité, les habitudes personnelles et la dignité des habitant.e.s, tout en stimulant la vie sociale.

Sous-objectifs :

- **Préserver l'autonomie** dans la mesure du possible : gestes du quotidien, choix personnels, rythmes propres.
- Maintenir les **habitudes personnelles** (TV, radio, musique, lecture...).
- Diversifier et renforcer **les activités et animations** : jeux, activités artistiques, promenades, sport/gym.
- Assurer une continuité de l'animation, **éviter les journées sans stimulation**.
- Permettre une **proximité avec l'extérieur** : sorties, interactions avec la communauté, visites facilitées.
- Développer **des moments partagés de qualité** (repas, échanges, temps conviviaux).

**Restitution atelier
collaborateur.trice.s**

TOP 5 des idées les plus votées



(18) Participation aux décisions et gouvernance partagée :

(11) Inclure les collaboratrices et collaborateurs dans les décisions, selon leur expertise de terrain & (7) Arrêter d'imposer des décisions stratégiques sans consultation (par exemple : ne pas remplacer une personne absente moins de 3 jours)

(14) Posture face au changement (adaptation personnel & souplesse) : (7) S'adapter aux changements et faire preuve d'ouverture d'esprit (posture individuelle) & (7) S'adapter à l'autre et faire preuve de souplesse

(10) Inscrire dans la « constitution institutionnelle » le bien-être au travail, le respect, la bienveillance, la disponibilité et l'écoute

(7) Clarifier les rôles et les responsabilités, et mieux répartir les tâches entre les collaboratrices et collaborateurs

(6) Améliorer les connaissances inter-services via ateliers & (6) Arrêter les comportements dysfonctionnels pour adopter une attitude adéquate en équipe

(17) Gestion de l'absentéisme & des sous-effectifs : (9) Abus d'absentéisme (volonté d'y mettre un terme / y remédier) & (8) Travailler en sous-effectifs (volonté d'arrêter / corriger cette situation)

(16) Posture face au changement (ouverture & positivité) : (8) S'ouvrir au changement & (8) Rester positif face au changement

(12) Collaboration & communication interne renforcées : (7) Communication (mieux communiquer de manière générale au sein de la Maison : services, collaborateur.trice.s, résident.e.s, familles et proches) & (5) Simplifier la collaboration entre les services

(7) Bienveillance, équité & respect : (4) Liberté d'être soi (collaborateurs & résident.e.s) & (3) Plus d'informations aux familles / écoute des collaborateur.trice.s

(6) Valorisation de l'engagement

Synthèse

Perspective collaborateur.trice.s

Dans quelle finalité changer ?



1. Renforcer la participation et la subsidiarité dans la prise de décision

→ Pour reconnaître l'expertise de terrain, développer l'autonomie et rétablir un climat de confiance.

Sous-objectifs :

- **Impliquer les collaborateurs dans les décisions :** co-construction, consultation structurée.
- **Clarifier l'autorité et les responsabilités :** qui décide de quoi, à quel niveau, selon quels critères.
- **Éviter les décisions imposées :** transparence sur le pourquoi, le comment et l'impact.
- **Valoriser les compétences terrain :** reconnaître et utiliser l'expertise quotidienne des équipes.

2. Améliorer la collaboration transversale et la fluidité de l'information

→ Pour construire une Maison ouverte, cohérente et capable d'agir collectivement.

Sous-objectifs :

- **Développer la connaissance interservices :** ateliers, immersions, temps de partage.
- **Réduire les silos :** faciliter les liens entre services, créer des routines de collaboration.
- **Améliorer la communication interne :** canaux plus clairs, informations utiles accessibles.
- **Simplifier les échanges :** harmoniser les pratiques, réduire la surcharge d'e-mails.

Dans quelle finalité changer ?



3. Installer une culture commune fondée sur le respect, la bienveillance et des comportements professionnels alignés

→ Pour créer un environnement éthique, stable et favorable au travail d'équipe.

Sous-objectifs :

- **Encourager les attitudes professionnelles saines** : coopération, écoute, respect mutuel.
- **Réduire les comportements dysfonctionnels** : opposition systématique, individualisme, critiques inutiles.
- **Promouvoir l'équité et la reconnaissance** : justice perçue, valorisation de l'engagement.
- **Inscrire les valeurs dans le cadre institutionnel** : bienveillance, respect, disponibilité, écoute.

4. Assurer des conditions de travail durables et une organisation plus efficace

→ Pour garantir une qualité de service stable, prévenir l'épuisement et soutenir le changement.

Sous-objectifs :

- **Agir sur les sous-effectifs et l'absentéisme** : comprendre les causes, restaurer l'équilibre.
- **Réduire la charge administrative** : simplifier et automatiser quand c'est possible.
- **Optimiser la répartition du travail** : rôles clairs, tâches mieux distribuées.
- **Créer un environnement propice au changement** : stabilité opérationnelle, priorisation des actions.

Restitution atelier cadres

Le top 5

Arrêter

(6) le travail en silo

Commencer

(10) Respecter le rythme des habitant.e.s selon leur sensibilité

(7) Travailler en interdisciplinarité / Incarner la pluridisciplinarité à tous les niveaux

(6) Impliquer les habitant.e.s dans les activités (services) de la maison par ex: atelier jardinage, lingerie, distribution du courrier,...

(5) Développer la culture d'innovation

Synthèse

Perspective cadres

Dans quelle finalité changer ?



1. Mettre les habitant.e.s au centre de l'action

→ Pour garantir qualité de vie, santé et confort, en respectant la singularité de chaque habitant.

Sous-objectifs :

- **Respecter le rythme des habitant.e.s** : adapter horaires et activités.
- **Impliquer les habitant.e.s dans les services** : ateliers, activités, décisions.
- **Personnaliser les prestations** : offres adaptées aux besoins individuels.

2. Renforcer la collaboration et réduire les silos

→ Pour créer une Maison ouverte et collaborative, où les équipes agissent avec autonomie et esprit d'équipe.

Sous-objectifs :

- **Favoriser l'interdisciplinarité** : mettre en place des projets impliquant plusieurs métiers.
- **Réduire le travail en silo** : instaurer des espaces de co-construction et des groupes participatifs.
- **Simplifier la communication** : harmoniser les canaux et rendre l'information accessible.

Dans quelle finalité changer ?



3. Développer une culture de confiance, d'innovation et de responsabilité

→ Pour créer un environnement éthique où chacun agit avec autonomie et exemplarité.

Sous-objectifs :

- **Renforcer la confiance et la bienveillance** : encourager feedback constructif et droit à l'erreur.
- **Stimuler l'innovation** : lancer des projets pilotes interdisciplinaires, mettre en place de la veille, d'une culture du benchmark et de la curiosité, s'intéresser à ce qui se passe dans les autres pays/autres secteurs.
- **Responsabiliser les collaborateurs** : déléguer la prise de décision et réduire la centralisation. Distribuer les responsabilités budgétaires.

4. Optimiser les processus et la qualité de service

→ Pour garantir une organisation agile, efficace et centrée sur la valeur ajoutée.

Sous-objectifs :

- **Digitaliser et simplifier** : automatiser les tâches répétitives et réduire la lourdeur administrative.
- **Améliorer la qualité des prestations** : adapter les repas, horaires, services.
- **Limiter les réunions inutiles** : privilégier l'action et la décision rapide.

Constats communs

Synthèse transversale : perspective
habitant.e.s, familles & proches,
collaborateur.ice.s, cadres

Dans quelle finalité changer ?



1. Remettre concrètement l'habitant et sa qualité de vie au centre de l'organisation

→ Pour garantir une qualité de vie durable, respectueuse des rythmes, de la dignité et de la singularité de chaque habitant.e, tout en renforçant le sens du travail des équipes.

Sous-objectifs clés :

- Adapter les pratiques **aux rythmes réels de vie** (sommeil, repas, passages, activités).
- Proposer un **accompagnement personnalisé**, cohérent et compréhensible pour les habitant.e.s et leurs proches.
- Maintenir et renforcer les **activités significatives**, l'autonomie et le lien avec l'extérieur.
- Réduire les **variabilités de posture et de qualité de prise en charge**, quel que soit le.la professionnel.le présent.e.

2. Créer un cadre de travail sécurisant et soutenable pour les équipes

→ Pour permettre aux collaborateur.trice.s et aux cadres de bien faire leur travail dans la durée, sans fatigue excessive ni perte de sens.

Sous-objectifs clés :

- Agir sur les **causes structurelles de la fatigue** : absentéisme, surcharge administrative.
- Clarifier les **rôles, responsabilités et marges de manœuvre**, à tous les niveaux.
- Restaurer un **sentiment d'équité, de reconnaissance et de respect** dans le quotidien professionnel.
- Prévenir les risques de **désengagement, d'attentisme ou d'usure** liés au décalage entre valeurs et réalité organisationnelle.

Dans quelle finalité changer ?



3. Développer une organisation collaborative, fluide et responsable

→ Pour sortir des silos, renforcer la coordination et permettre une action collective efficace au service des habitant.e.s.

Sous-objectifs clés:

- Renforcer la **collaboration interdisciplinaire** et transversale entre les services.
- Fluidifier la **communication interne, les transmissions et l'information**, pour les équipes comme pour les proches.
- Simplifier les **processus, circuits de décision et modes de coordination**.
- Assurer une **présence lisible et continue** pour éviter les zones de vide, d'incompréhension ou de rupture de service.

4. Installer une culture de confiance, de participation et d'innovation

→ Pour ancrer durablement la transformation dans les pratiques, avec des équipes engagées, responsabilisées et actrices du changement.

Sous-objectifs clés:

- Développer une **gouvernance plus participative et subsidiaire**, reconnaissant l'expertise du terrain.
- Renforcer la **confiance**, la transparence et la cohérence managériale.
- Encourager une **culture d'innovation, de droit à l'erreur et d'amélioration continue**.
- Construire progressivement un **sens partagé du changement**, compréhensible et tangible pour chaque partie prenante.

Prochaines étapes

Un travail de réflexion qui doit se faire à tous les niveaux



Enjeux prioritaires	Niveau comité de pilotage élargi et représentatif	Niveau colloque des cadres	Niveau groupe de travail
Restaurer un cadre bienveillant et sécurisant	Une séance de réflexion sur les leviers pour restaurer un cadre bienveillant et sécurisant	Une journée au vert pour construire sur les premières réflexions issues des séances précédentes et proposer des actions claires et communiquées largement. + Formations ciblées.	Atelier culture
Clarifier et soutenir le rôle du management	Une séance de réflexion sur le rôle attendu des managers		Ateliers structure
Remettre l'habitant.e au centre	Une séance de réflexion sur le modèle d'accompagnement des habitant.e.s		Atelier proposition de valeur
Simplifier l'organisation et redonner du pouvoir d'agir	Une séance de réflexion sur la simplification des processus		Ateliers structure et culture



Nos prochains rendez-vous



2 séances de présentation des résultats et d'échanges avec Raoul Schrupf et les directions



Vos questions et commentaires seront les bienvenus



Mardi 26 et mercredi 27 mai de 14h00 à 15h30
Salles Nant 1 et 2