

Projet MoVe

Point d'étape

Projet Move

Rappel : en bref !

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-crédation 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



Comment?



Calendrier

Vous êtes ici



Phase I : Etat des lieux et travail sur la stratégie*

Phase II : Elaboration de la nvlle structure*

Phase III : Evolution et explicitation de la culture*

Phase V : Début des formations collaborateur-ice-s

Jan 2026

Juin 2026

Déc 2026

Lancement des inscriptions

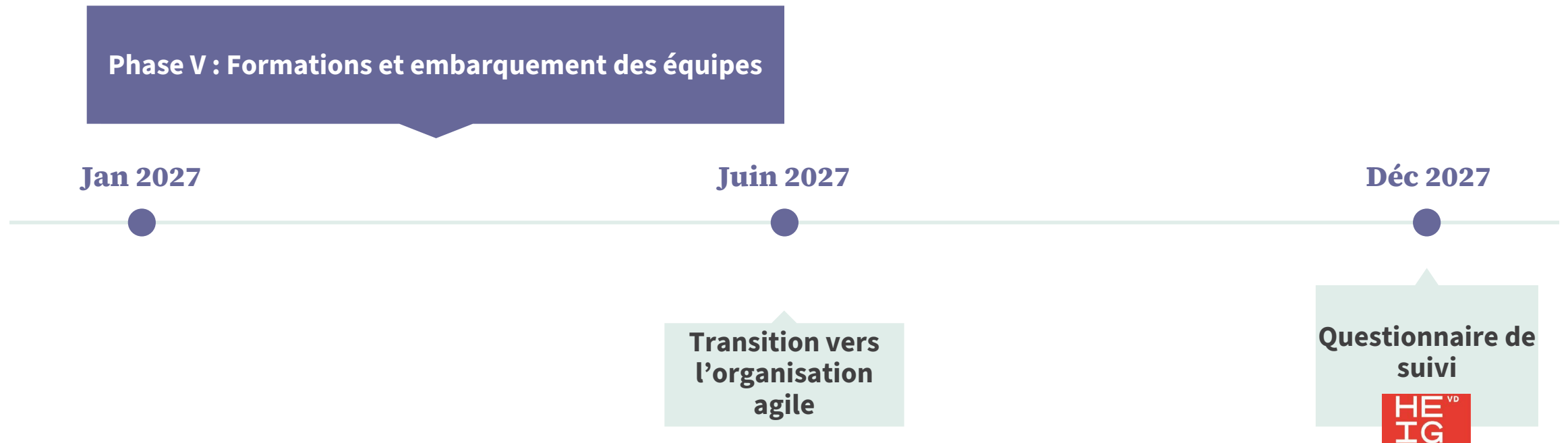
Entretiens et questionnaire de suivi



Phase IV : Dynamisation de la communication interne

* Phases participatives

Calendrier



Les parties prenantes du projet

Instances	Raison d'être	Responsabilités
Loyco : Lucie Mauron, Christophe Barman, Marie Blaser, Grégory Chollet 	Accompagner au changement et à la transformation organisationnelle	- Gérer et faire avancer le projet - Accompagner l'évolution de l'organisation - Faciliter les ateliers participatifs - Conseiller et formuler des recommandations
HEIG-VD : Céline Desmarais 	Conduire un monitoring de la transformation et amener une perspective académique	- Comprendre les perceptions, attentes, résistances et leviers d'adhésion à la transformation - Identifier les écarts entre intentions, dispositifs et pratiques vécues - Rendre compte de manière structurée des avancées et des difficultés - Soutenir le pilotage stratégique par un apport de recul et de mise en sens
Comité de pilotage : Megan A. Bowyer, Philippe Deppierraz, Alain Blattman, Raoul Schrumpf, Stéphane Vohl, Sophie Casays Nieves, Sophie Robert, Agnès Kaufmann 	Assurer le pilotage stratégique du projet	- Valider les différentes étapes de la démarche - Apporter les éclairages nécessaires liés au contexte spécifique de l'organisation
Comité opérationnel : Raoul Schrumpf et Agnès Kaufmann 	Coordonner la mise en place des différentes étapes du projet	- Faire le lien à l'interne pour une communication optimale au fur et à mesure de la démarche - Assurer la faisabilité opérationnelle de la transformation

Les objectifs co-créés du projets

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·rice·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.

Les objectifs co-créés du projet

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.

Stratégie

Travail en cours...

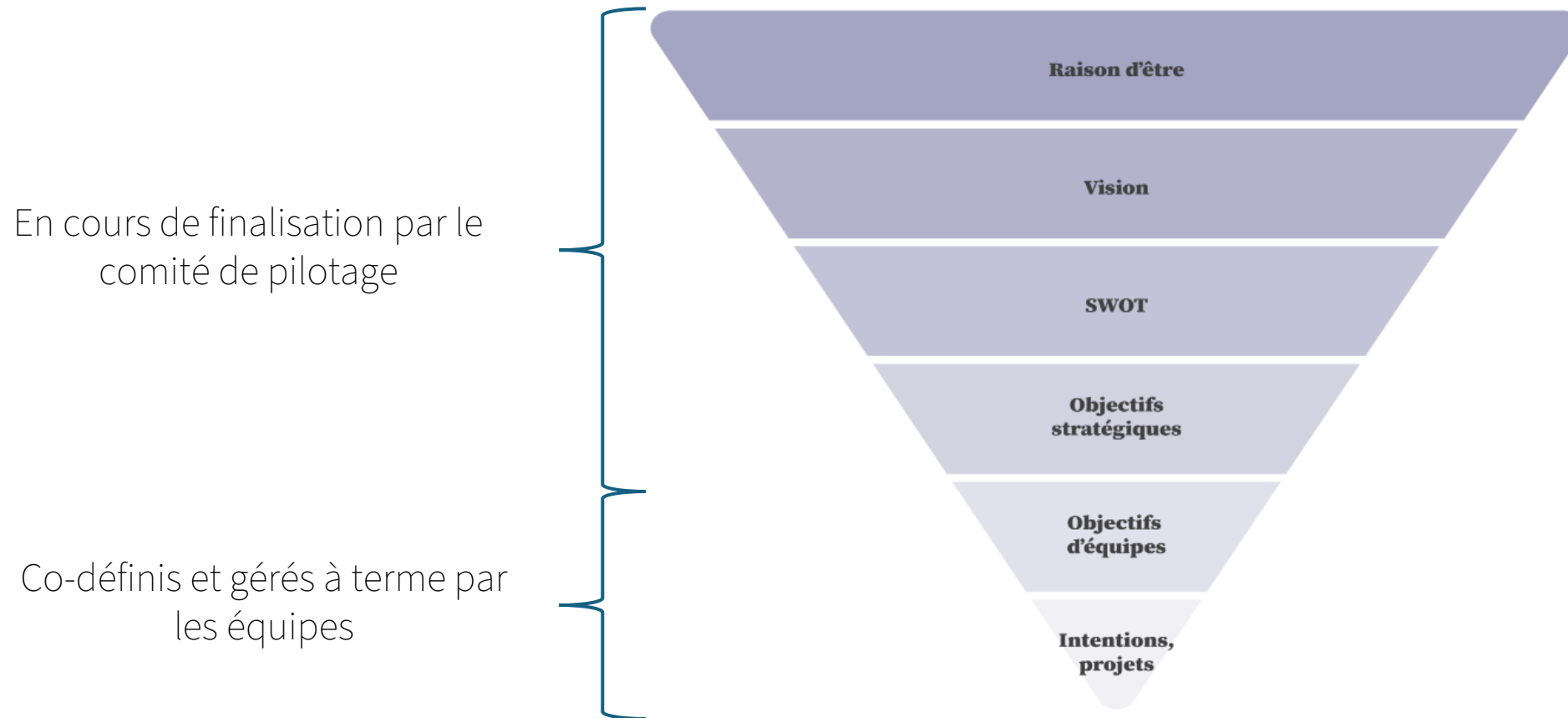
Suite de l'atelier proposition de valeur du 28 avril 2026

Passer des idées à l'action

1. Les résultats de l'atelier sont disponibles sur la page MoVe du site web emsvessy.ch/move/
2. L'atelier a fait émerger de nombreuses idées de projets
3. Ces idées inspirent la stratégie, co-construite au sein du comité de pilotage
4. La liste des projets issus de l'atelier proposition de valeur est en cours de finalisation
5. Cette liste vous sera soumise pour un vote
6. Votre vote permettra ensuite de définir les projets prioritaires
7. Des groupes de travail transverses volontaires pourront se former
8. Cela permettra d'intégrer les perspectives des personnes concernées (rôles impactés)

Suite de l'atelier proposition de valeur

La stratégie



Vision 2032

Non finalisée

« La Maison de Vessy est un lieu de vie avec un grand V, où les habitant·e·s se sentent pleinement chez eux.elles, au cœur de chaque attention.

Libres de leurs choix, ielles vivent à leur rythme, entouré.e.s de leurs proches, dans un espace humain ouvert sur la vie de quartier, innovant, fait de partage et de présence. »

L'atelier proposition de valeur a permis d'enrichir les réflexions stratégiques du comité de pilotage qui travaille sur les éléments ci-dessous.

- Raison d'être : 3 propositions vous seront soumises pour vote
- Vision 2032 **en cours de finalisation**
- Analyse SWOT : opportunités, menaces, forces et faiblesses pour la Maison de Vessy
- Objectifs stratégiques **en cours de définition**

Tout cela vous sera transmis sur la page internet du projet MoVe

Le fonctionnement en rôle

Comment mieux prendre soin, mieux se coordonner et mieux répartir la charge ?

Les objectifs du modèle

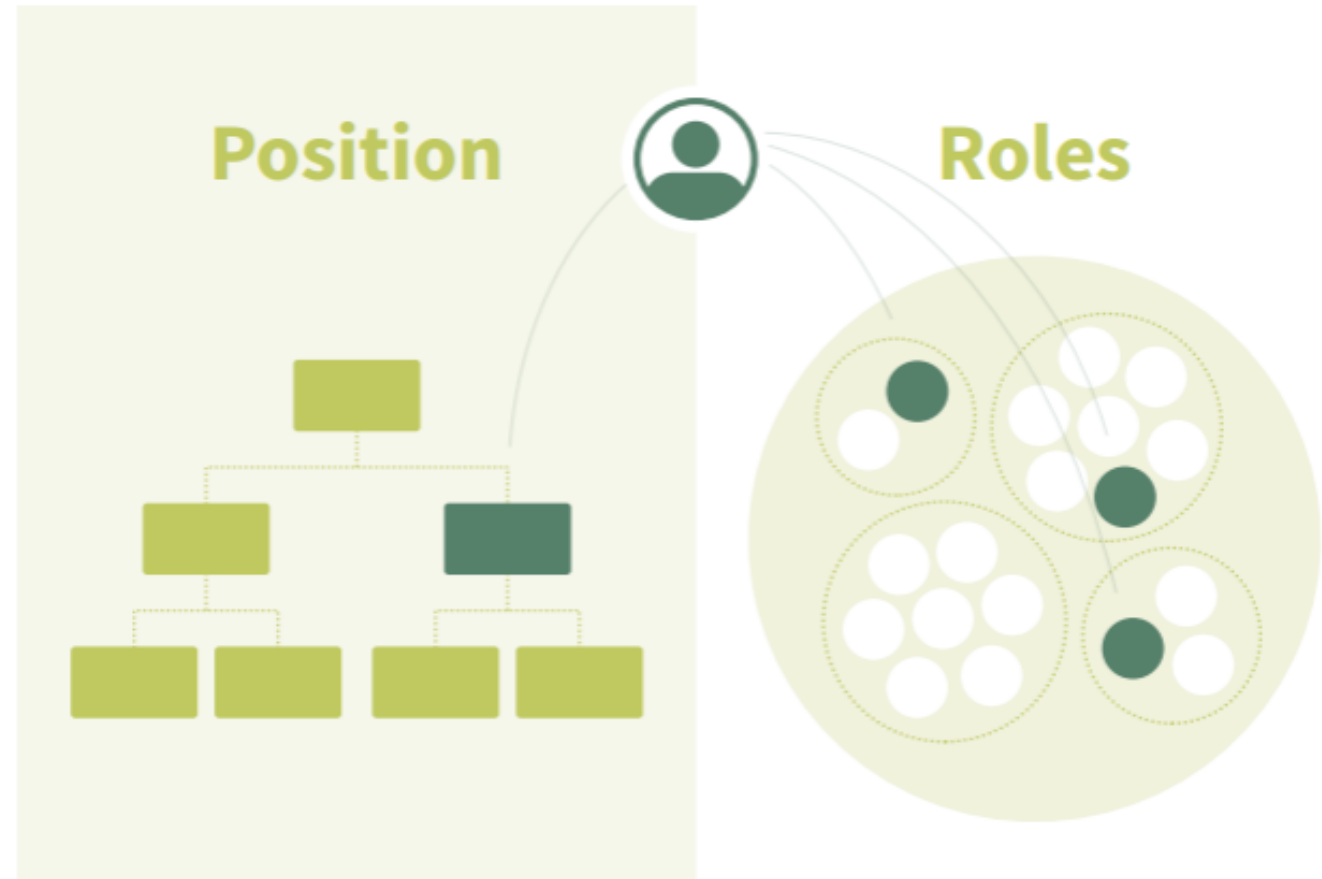
- Garantir une dimension participative forte
- Garantir le développement des talents et l'adéquation talent-rôle
- Rendre la structure organisationnelle explicite
- Favoriser la transversalité
- Garantir la qualité de vos services

Une organisation

Basée sur une autorité de rôle

Une structure agile et vivante :

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



Qu'est-ce qu'un rôle ?

Un rôle est constitué d'une raison d'être et de responsabilités qui font appel au même talent (regroupement de compétences).

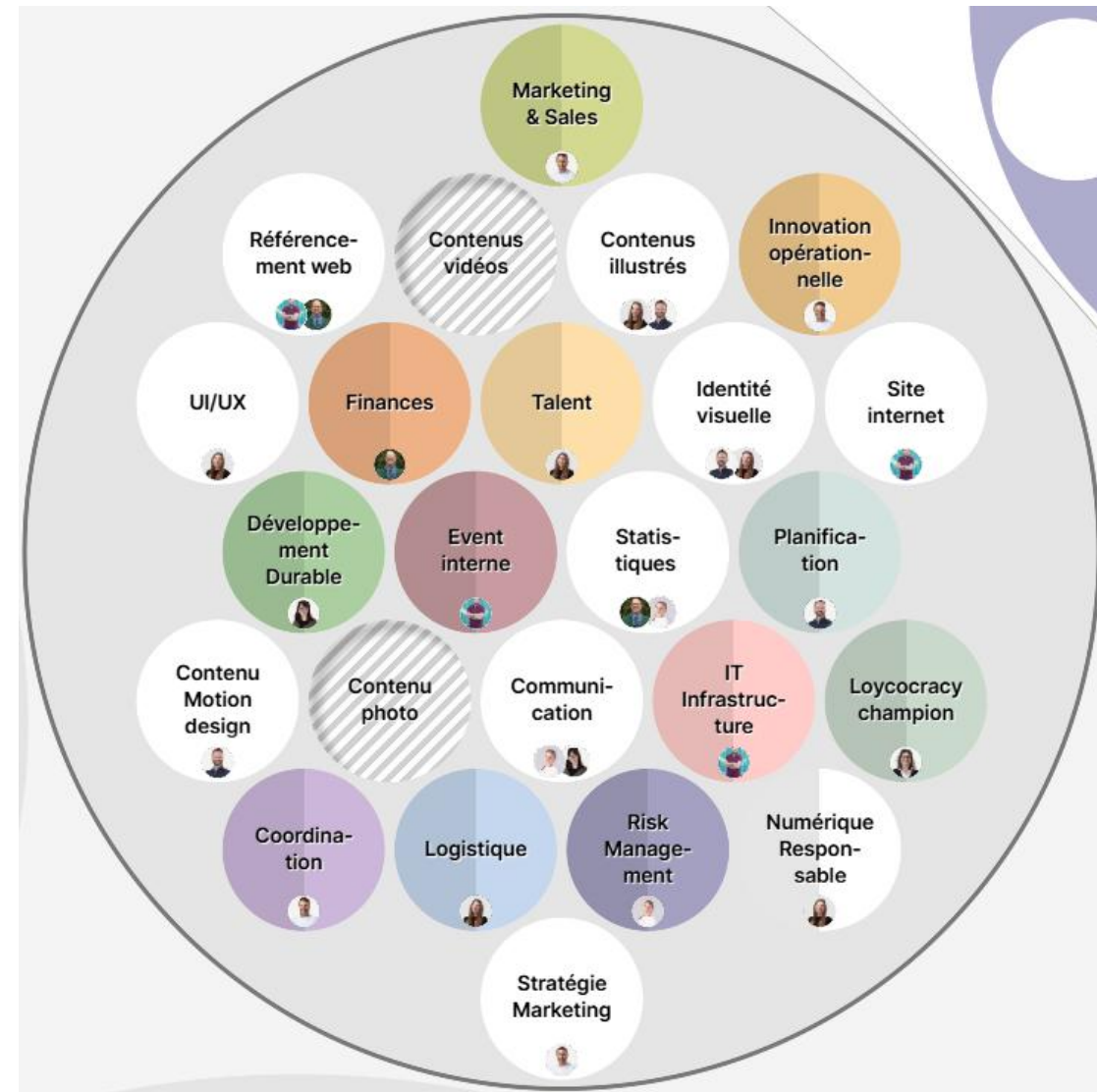
Une fonction peut se décliner en plusieurs rôles :

- Fonction: Manager
- Rôles: Talent, Finance, Logistique, Formation, Coordination, Planification, Communication interne et externe

Adéquation entre appétence et compétence:

- Il est difficile d'être compétent dans tous ces rôles
- Le fonctionnement en rôle permet aux personnes de porter des rôles dans lesquels elles ont le plus de valeur ajoutée et le plus de plaisir

Exemple : Loyco



Exemple : Loyco

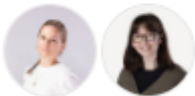


Communication

dans  [Guru](#)

2 détenteur·trice·s 29% contribution totale

 Vue en liste



Raison d'être

Gestion et accompagnement sur des projets de communication

Responsabilités

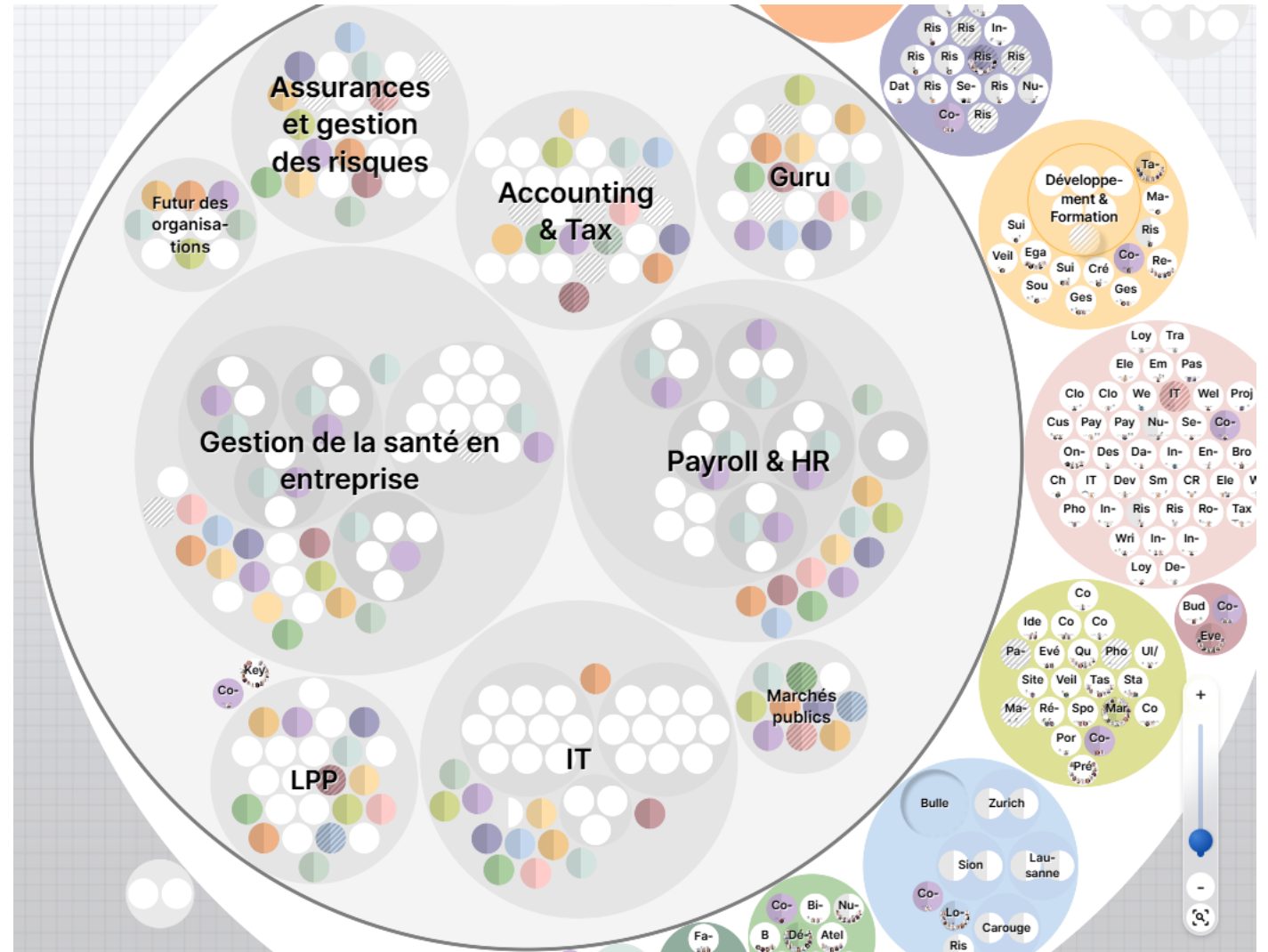
- Assurer la communication sur les différents canaux (newsletter, réseaux sociaux, site web, événements)
- Définir et s'assurer de la cohérence de la stratégie de communication avec les objectifs marketing globaux
- Définir la ligne éditoriale de la communication (ton, style)
- Définir le planning de publication sur les différents canaux
- Définir les outils de création à utiliser
- Identifier les nouvelles tendances et outils
- Gérer le budget de communication
- Définir les besoins en matière de reporting pour l'analyse du travail de communication

Qu'est-ce qu'un cercle?

Exemple concret

Un cercle est un groupe de rôles qui travaillent ensemble et se coordonnent pour atteindre un objectif commun.

- Un cercle peut aussi englober d'autres cercles qui contribuent à sa raison d'être.
- Chaque groupe de rôles a une autonomie décisionnelle → accélération de la prise de décision



Différents types de rôles à identifier

Objectif : Rendre votre fonctionnement visible et formalisé

Rôle métier

- soigner
- réaliser une activité
- cuisiner
- assurer l'accueil
- traiter une facture

Rôle structurel

- faire le planning
- animer la réunion
- tenir les infos à jour
- accueillir les nouveaux
- s'assurer que les besoins du terrain remontent
- coordonner avec un autre service

Rôle informel

- calmer les tensions
- penser toujours aux absents
- recupérer les infos et les retransmettre
- bricoler les solutions quand ça coince
- rappeler les priorités
- faciliter spontanément les transmissions

L'exemple Buurtzorg :

Des équipes auto-organisées à petite échelle

Équipes locales (par quartier) de 6 à 12 aides-soignant.e.s et infirmier.ère.s auto-organisé.e.s

Rôles répartis (souvent tournant) entre les membres de l'équipes :

- Planification du temps de travail
- Mentorat des nouveaux arrivant.e.s / stagiaires
- Contrôle de l'activité (saisie / suivi)
- Logistique : gestion des locaux et commandes
- Bien-être : préservation de la vitalité de l'équipe

Autour de l'équipe : appui léger coach régional, environnement numérique, siège apporte soutien et partage d'information

The logo for Buurtzorg, featuring the word "BUURTZORG" in white, bold, uppercase letters inside a blue rectangular box with a white border. The box has a slight 3D effect with a shadow on the right side.

BUURTZORG

Inspiration (min. 12 à 14)
L'Humain d'Abord : Transformons
l'Aide à Domicile – Organisations
vivantes d'inspiration Buurtzorg -
YouTube

Structure & coordination : les règles du jeu

Pour permettre à chacun·e de prendre pleinement son rôle et les décisions qui lui reviennent, le cadre de fonctionnement doit être clair.

Ce cadre sera formalisé dans deux documents complémentaires : la constitution et la jurisprudence. Ils seront co-créés par le comité de pilotage et les cadres en collaboration avec leur équipe dans une prochaine étape.

La constitution

Décrira les principes, les rôles et les règles de fonctionnement de l'organisation.

La jurisprudence

Précisera comment certaines décisions importantes ou complexes doivent être prises.

*Ces documents font partie intégrante de la **dimension structure et coordination** et viendront compléter l'organigramme*



Restitution des ateliers de juin 2026

Ce qui a émergé : synthèse

Beaucoup de responsabilités imbriquées :

- Exemple dans les soins : gestion des stocks, intendance et hôtellerie, secrétariat et administration
- Ces différentes responsabilités font appels à des compétences différentes
- Les grouper chez chacun.e génère de l'inefficience

→ À modéliser en différents rôles

Demande de centraliser certaines tâches :

- Secrétariat médical
- Gestion des stocks (problème commun à EDM, soins, animation)
- Brancardage et transport interne

Demande d'autonomie des équipes sur les sujets suivants :

- Planification d'équipe et individuelle
- Petits achats
- Choix du matériel
- Implication dans les projets de services
- Implication dans les projets institutionnels
- Implication dans la définition des sujets de réunion

Rôles structurels identifiés aujourd'hui :

- Planification du travail
- Gestion des stocks
- Achat matériel et équipement
- Coordination
- Communication et circulation de l'information
- Intégration et mentorat

Ce qui a émergé : synthèse

Un besoin commun : rendre le fonctionnement plus clair pour mieux collaborer.

Les retours ne montrent pas un manque de volonté. Ils mettent surtout en évidence un besoin de repères partagés : savoir qui décide, dans quelles situations, et avec quel niveau de validation.

1. Un cadre compris différemment

Le fonctionnement actuel est clair pour certaines personnes, mais pas pour toutes. Le groupe ne partage pas encore le même niveau de compréhension des rôles, des responsabilités et des règles existantes.

2. Des décisions à clarifier

Les zones les plus sensibles concernent les priorités, les remplacements, les commandes, les plannings et la communication avec les familles. La question centrale reste : qui décide, à quel niveau, et avec quelle validation ?

3. Une collaboration à renforcer

Les échanges confirment le besoin de mieux comprendre le rôle des autres métiers. Un cadre commun doit réduire les tensions, diminuer la charge mentale et libérer du temps pour les résidentes et résidents.

En résumé : le projet MoVe doit rendre les règles plus visibles, sans alourdir le fonctionnement.

Rôles structurels proposés

Coordination d'équipe : Assurer la fluidité, la cohérence et la priorisation du travail de l'équipe, en garantissant une bonne circulation de l'information et une coordination efficace avec les autres rôles et équipes.

→ **Relais coordination** (pour les grandes équipes) : même raison d'être que la coordination d'équipe

Intégration et développement : Garantir une intégration soutenante et une montée en compétence progressive des nouvelles personnes, des stagiaires et des membres de l'équipe, afin de favoriser leur autonomie, leur apprentissage et leur pleine contribution au fonctionnement de l'équipe.

Planification du travail : Garantir une organisation du travail claire, cohérente et soutenable pour l'équipe.

Achat matériel et équipement : Garantir que l'équipe dispose, au bon moment, du matériel, de l'outillage, des équipements et des consommables adaptés à son activité.

Infra IT : rôle transverse pour remonter les points et se coordonner, aide au quotidien (super-utilisateur)

Innovation opérationnelle : réflexion d'amélioration des processus

Le rôle coordination

Exemple de rôle structurel

Leadership d'équipe porté par les cadres responsables d'équipes

Rôle structurel : nécessaire au bon fonctionnement de l'équipe

Rôle miroir = c'est le même dans toute les équipes

Raison d'être de ce rôle [proposition]

Assurer la fluidité, la cohérence et la priorisation du travail de l'équipe, en garantissant une bonne circulation de l'information et une coordination efficace avec les autres rôles et équipes.

Coordination d'équipe

Modifier



Miroir avec 3 autres rôles

dans Soins

Détails

Journal



Aucun-e détenteur-trice

Attribue le rôle à quelqu'un

Raison d'être

Assurer la fluidité, la cohérence et la priorisation du travail de l'équipe, en garantissant une bonne circulation de l'information et une coordination efficace avec les autres rôles et équipes.

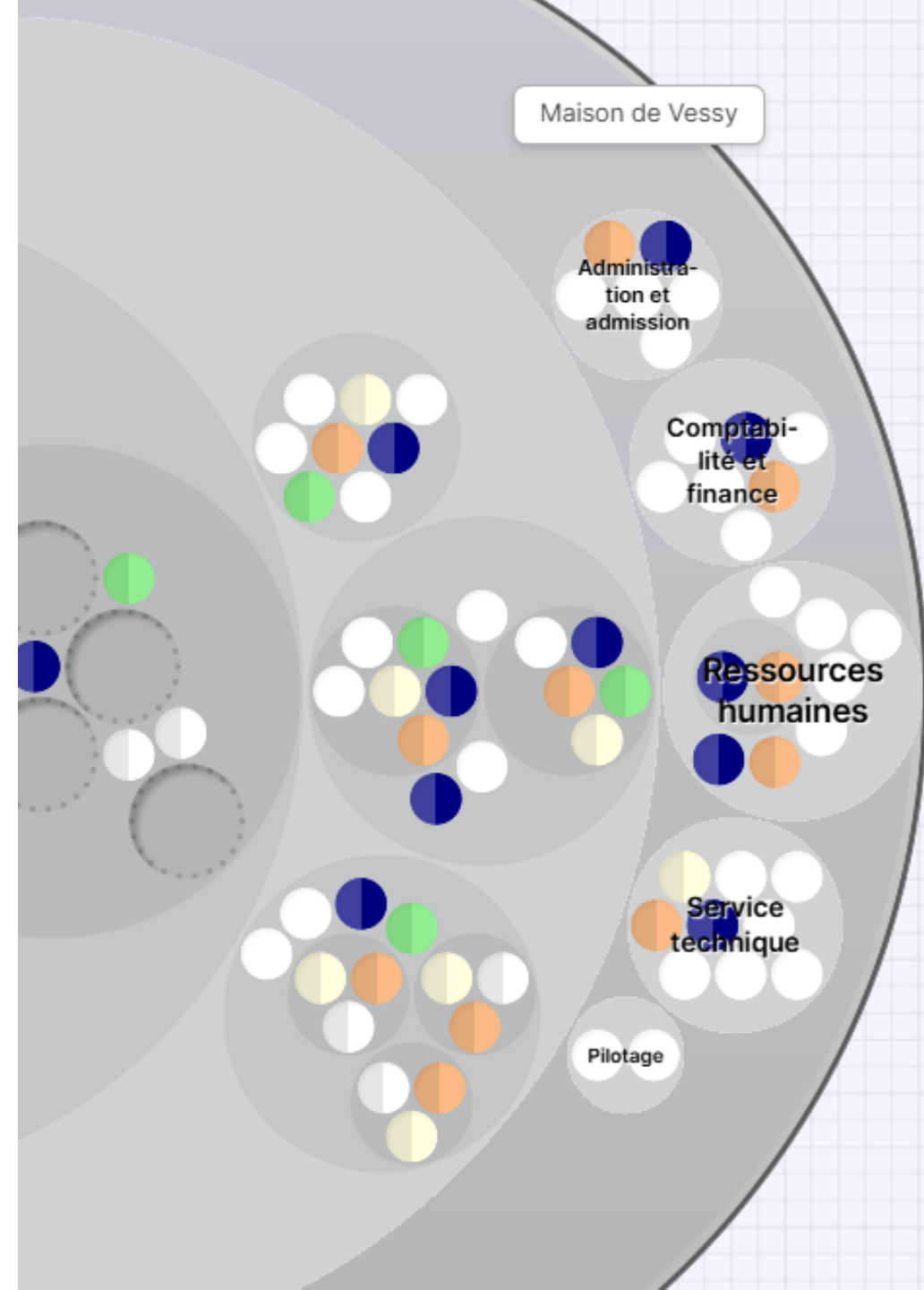
Responsabilités

- Clarifier les priorités collectives de l'équipe et rendre visibles les arbitrages nécessaires lorsque plusieurs besoins entrent en tension.
- Garantir la circulation de l'information utile au sein de l'équipe, entre l'équipe et les autres équipes, et vers les espaces de coordination plus larges lorsque c'est nécessaire.
- Être le point d'interface principal avec les autres équipes pour les sujets transversaux, afin de fluidifier la collaboration interservices et d'éviter les angles morts de coordination.
- S'assurer que les réunions nécessaires existent et soient utiles, avec des objectifs clairs, les bonnes parties prenantes présentes, et des outputs explicites en décisions ou actions.
- Recueillir, formuler et porter les besoins, tensions et propositions de l'équipe dans les espaces où ils doivent être traités, sans laisser les problèmes rester implicites ou diffus.
- Clarifier qui a autorité pour décider de quoi dans l'équipe et orienter les sujets vers le bon rôle, le bon niveau ou la bonne instance lorsque c'est nécessaire.
- Veiller à la compréhension et à l'application des décisions transversales ou institutionnelles dans l'équipe, en s'assurant qu'elles sont comprises, relayées et traduites concrètement.
- Identifier les rôles vacants, surchargés ou insuffisamment clarifiés et proposer leur ajustement, leur attribution ou leur évolution lorsque cela devient nécessaire au bon fonctionnement de l'équipe.
- Tenir à jour la représentation structurelle de l'équipe dans l'outil de mapping / l'organigramme vivant, ou à défaut en garantir l'exactitude auprès du rôle ou de la personne qui en a la charge.
- Contribuer à l'amélioration continue du fonctionnement collectif, en faisant émerger les points de blocage récurrents, en soutenant les ajustements de rôles / règles / processus, et en aidant l'équipe à évoluer vers plus de clarté et d'autonomie.

Peerdom...travail en cours !

Les ateliers « structure » menés en juin ont permis de définir les bases de la structure et d'identifier les principales sources de tension observées sur le terrain.

La modélisation des rôles se poursuit avec le comité de pilotage, les cadres et leurs équipes. Des séances de travail sont en cours. Entre ces séances, les cadres avancent avec leurs équipes sur la définition des rôles, afin de disposer d'un prototype suffisamment fiable pour être testé et adapté aux besoins actuels.



MoVe

Prochaines étapes

Structure : prochaines étapes

1. Finaliser une version 1.0 du peerdom

1. Créer les rôles métiers encore manquants
2. Harmoniser la description des rôles : la raison d'être et les responsabilités commencent par un verbe à l'infinitif ; les responsabilités ne listent pas les tâches, mais clarifient le périmètre d'autorité du rôle
3. Attribuer à chaque cercle (équipe) une raison d'être, idéalement co-construite avec l'équipe

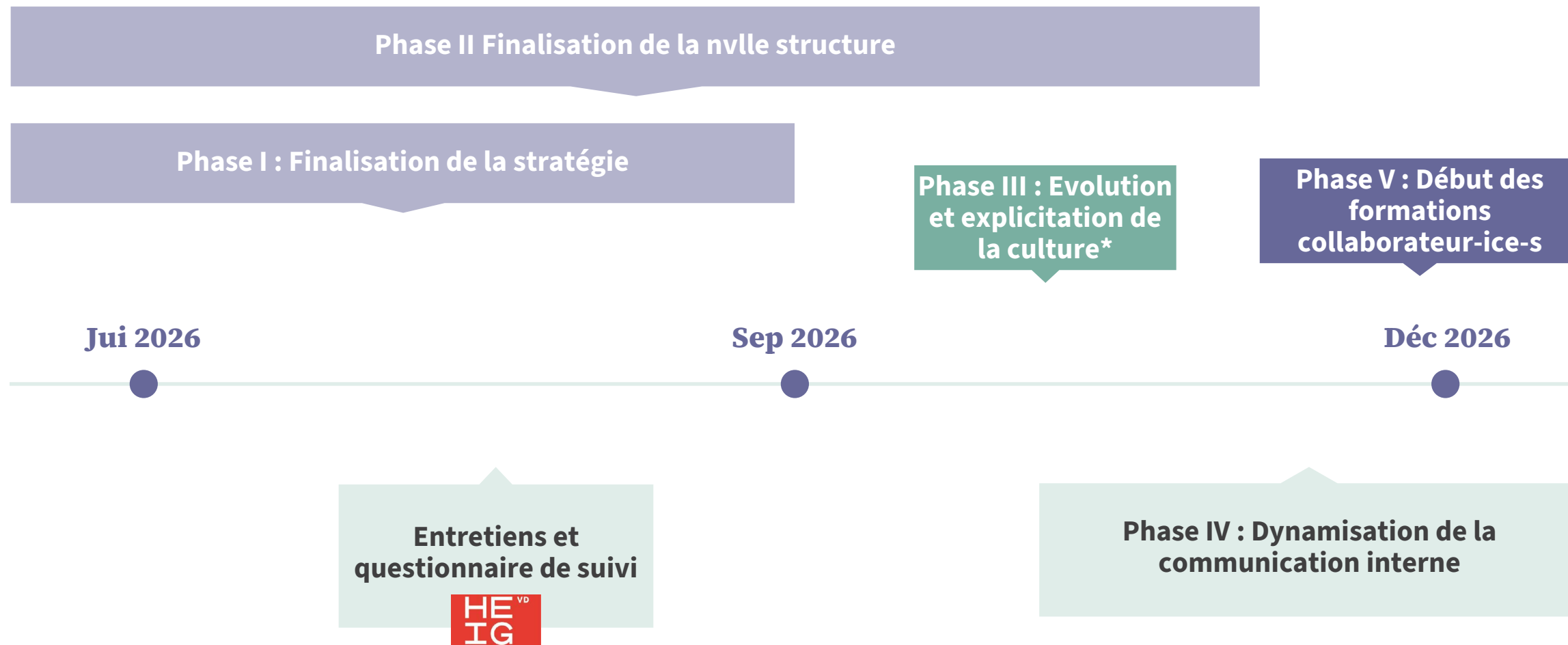
2. Définir la jurisprudence : préciser le mode de décision pour les situations complexes

1. À engager une fois le peerdom finalisé
2. Identifier les questions complexes et les zones frontières à clarifier
3. Clarifier le périmètre d'autorité
 1. L'intégrer autant que possible dans les rôles
 2. Pour les situations complexes, définir le rôle qui détient l'autorité et les rôles à consulter

Le travail sur la dimension « structure & coordination » est le plus long. Il nécessite l'implication des cadres et des équipes afin de comprendre précisément les enjeux d'organisation de la Maison de Vessy.

L'objectif est de modéliser une organisation proche de l'existant, puis de la faire évoluer progressivement en fonction des tensions identifiées.

Calendrier



* Phases participatives



Merci et à bientôt !



Loyco



@loycosa



@Loycosa