

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 (adapté)

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

Finalisation en cours

Phase II : Elaboration de la nvlle structure*

Travail en cours

Phase III : Evolution
et explicitation de
la culture*

Finalisation en cours

Jan 2026

Juin 2026

Déc 2026

Lancement des
inscriptions

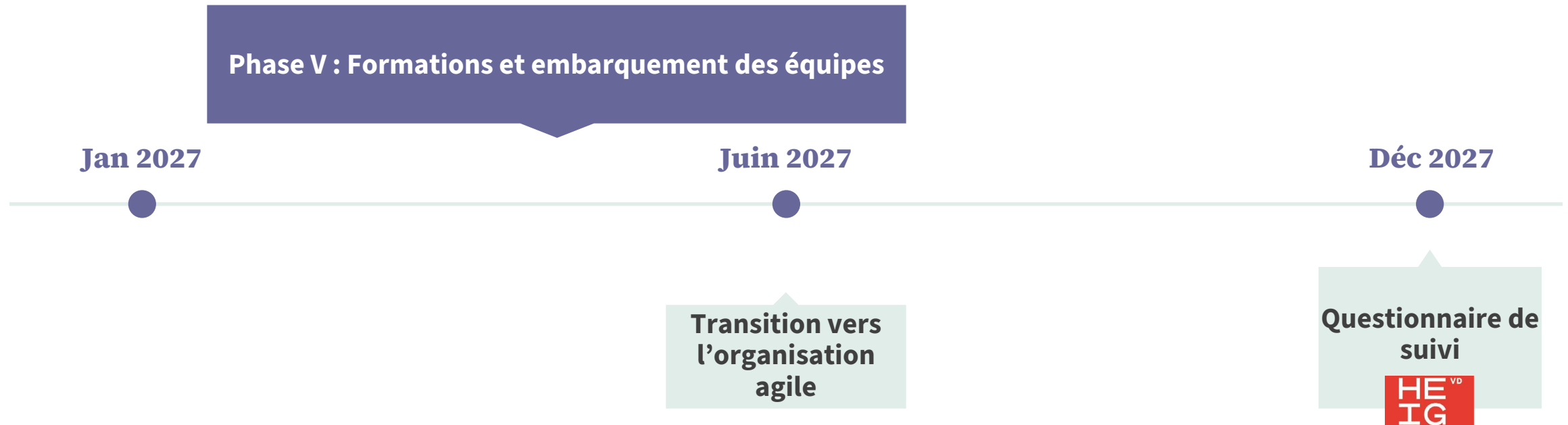
Entretiens et
questionnaire de suivi



Phase IV : Dynamisation
de la communication
interne

* Phases participatives

Calendrier (adapté)



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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 Schruppf, Stéphane Vohl, Sophie Casays Nieves, Sophie Robert, Agnès Kaufmann 	Assurer le pilotage stratégique du projet	<ul style="list-style-type: none"> Valider les différentes étapes de la démarche Apporter les éclairages nécessaires liés au contexte spécifique de l'organisation
Comité opérationnel : Raoul Schruppf et Agnès Kaufmann 	Coordonner la mise en place des différentes étapes du projet	<ul style="list-style-type: none"> 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...

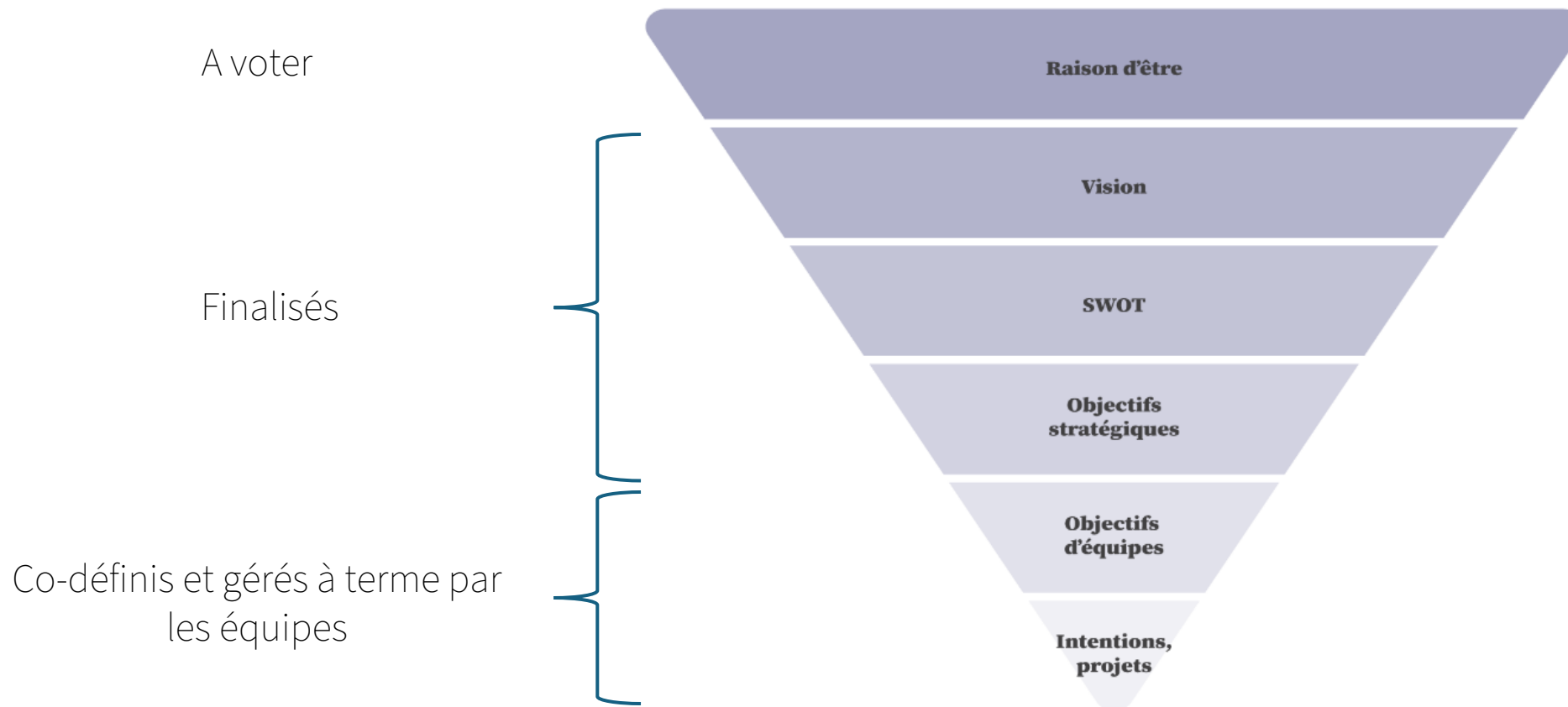
Suite de l'atelier proposition de valeur du 28 avril 2026

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



La raison d'être de la Maison de Vessy

3 propositions soumises au vote

3 propositions de raison d'être

Groupe 1

Prendre soin de celles et ceux que nous accueillons, en étant chaque jour des actrices et acteurs de leur quotidien, dans le respect de leur individualité, de leurs besoins et envies : c'est ce qui donne du sens à chacun de nos gestes et relie tous nos métiers.

Groupe 2

Permettre à chacune et chacun de vivre sa vie pleinement tel qu'elle. Il la conçoit, en offrant un accompagnement individualisé au quotidien, respectueux de sa singularité et répondant à ses besoins.

Groupe 3

Offrir à celles et ceux que nous accueillons un environnement de vie qui respecte leur identité, favorise le partage et le lien social, et fasse de leur quotidien un espace à la fois stimulant et sécurisé.

Modalités de vote

Scannez le QR Code



Ou
rendez-vous sur :
www.emsvessy.ch/move

Vision et objectifs stratégiques 2031

A quoi veut-on que la Maison de Vessy ressemble dans 5 ans ?

Qu'est-ce qu'on vise ?

Vision 2031

À la Maison de Vessy, les habitantes et les habitants sont au cœur de toutes les attentions, entouré.e.s de leurs proches, libres de leurs choix et de leur rythme de vie. Ils.elles sont accompagné.e.s au quotidien par des équipes engagées, dont le travail contribue à faire de la Maison un véritable lieu de vie, de partage et d'échanges, innovant et ouvert sur son quartier.

Objectifs stratégiques

Ce que l'on vise pour les 5 prochaines années

- 1. Expérience habitant :** Garantir à chaque habitant.e un accompagnement individualisé qui respecte ses choix, son rythme, ses capacités et son projet de vie. Renforcer le partenariat avec leurs proches en les impliquant dans le quotidien de l'institution.
- 2. Transformation interne :** Développer un fonctionnement organisationnel transversal et coopératif qui améliore la coordination, favorise l'autonomie, donne du sens au rôle de chacun.e, réduit les silos et soutient la qualité de l'accompagnement.
- 3. Ouverture & ancrage local :** Renforcer l'ouverture de la Maison de Vessy en développant ses liens avec la commune, le quartier et le réseau de proximité, lui permettant ainsi de devenir un acteur intergénérationnel incontournable du quartier.
- 4. Efficience opérationnelle :** Exploiter pleinement les opportunités offertes par les nouvelles technologies afin de simplifier les processus et renforcer durablement l'efficience de notre fonctionnement, dans un cadre fiable et sécurisé.

Structure

Travail en cours...

L'évolution de la structure

De la fonction aux rôles

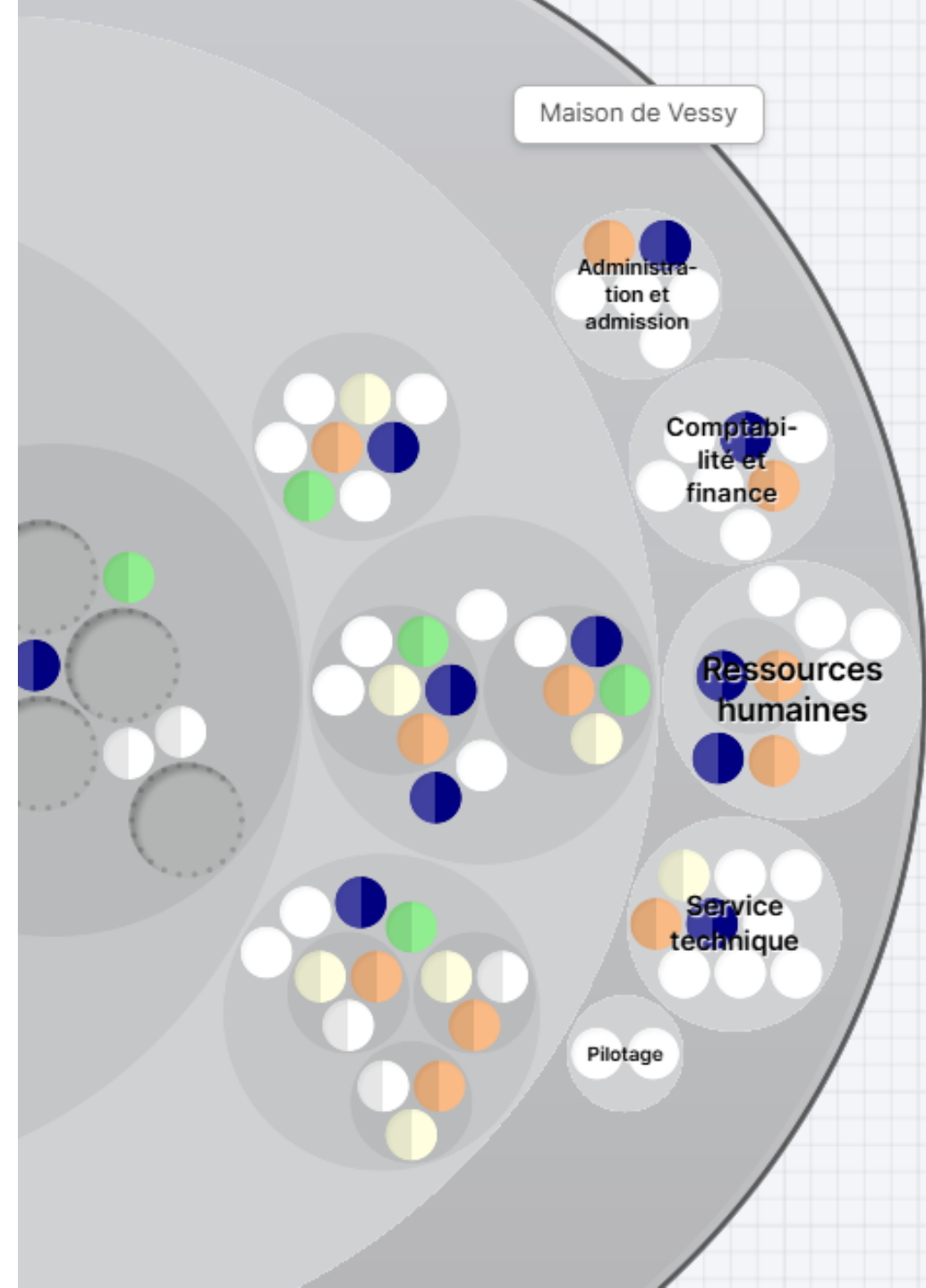
Le processus de co-cr ation de la structure organisationnelle prend du temps.

Cartographier l'existant et passer d'une logique de fonction   une logique de r les multiples au service d'une mission est un exercice exigeant.

Les  quipes continuent   travailler sur leur cartographie des r les et responsabilit s.

Les premiers r sultats vous seront transmis d s qu'une version pr te   tester sera disponible.

Merci pour votre patience !



Restitution de l'atelier de septembre 2026

Valeurs et principes d'action

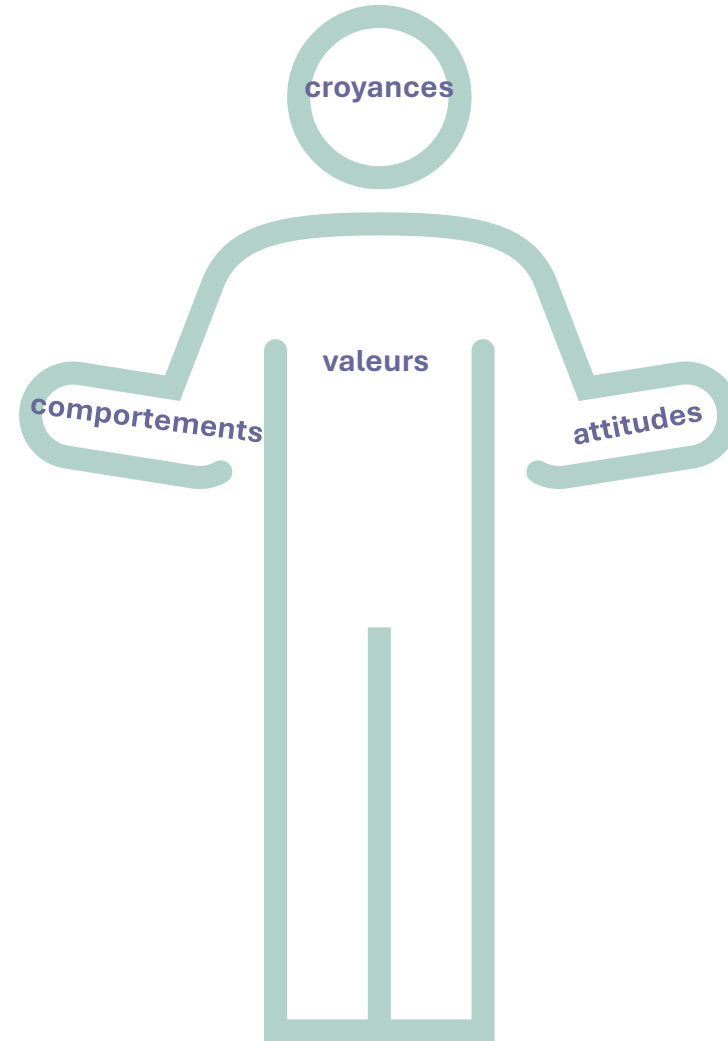
**Qu'est-ce que la culture
organisationnelle ?**

La culture, ou l'organisation vivante

Si l'organisation était une **personne**, qu'est-ce qui la définirait?

- ✓ À tous les étages, des **fondateur·ices** aux **stagiaires**
- ✓ dans ses **croyances** et **valeurs**
- ✓ qui vont guider les **comportements** et **attitudes**
- ✓ envers ses **collègues**, ses **clients**, ses **projets**.....

Ça ne se décrète pas d'un coup
de baguette magique!



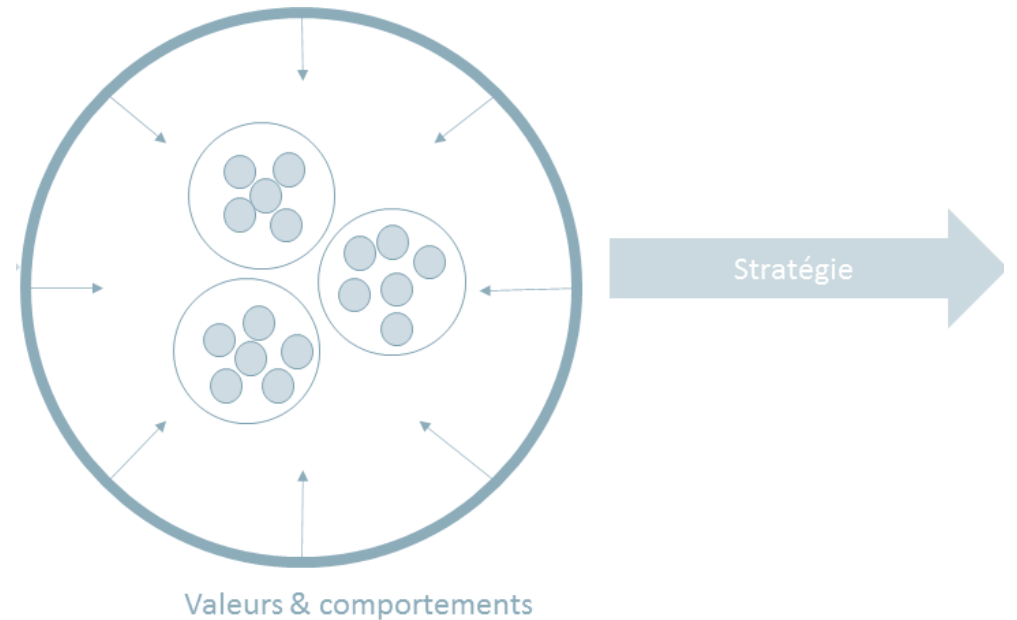
Pourquoi est-elle importante ?

Définition

Il s'agit de qui nous souhaitons ÊTRE et comment nous comporter, avec nos collègues et toutes nos parties prenantes. C'est le cadre, la membrane qui définit les comportements qui sont alignés avec nos valeurs, sont encouragés et ont leur place parmi nous, et ceux qui ne le sont pas. Elle est tournée vers l'interne.

Souvent, ces comportements ne sont pas explicités.

- Ils sont adoptés collectivement par mimétisme et habitude
- Ils ne soutiennent pas nécessairement la stratégie
- Il y a un risque de dérive avec le temps



Visualisez la culture comme un jardin

- **Les résultats** sont les fruits que vous souhaitez récolter.
- **Les comportements** sont les actions quotidiennes qui mènent à une bonne ou mauvaise récolte.
- **Les facilitateurs** et **obstacles** sont les éléments qui favorisent ou entravent la croissance de votre jardin, tels que les engrais ou les mauvaises herbes.



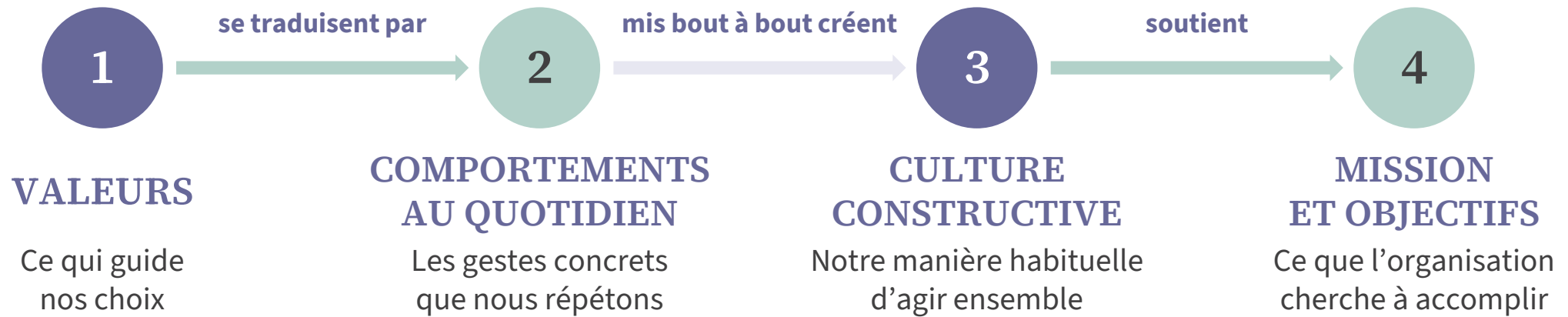
Atelier valeurs et principes d'action

Rendre la culture explicite en la traduisant en comportements

De la stratégie à la culture

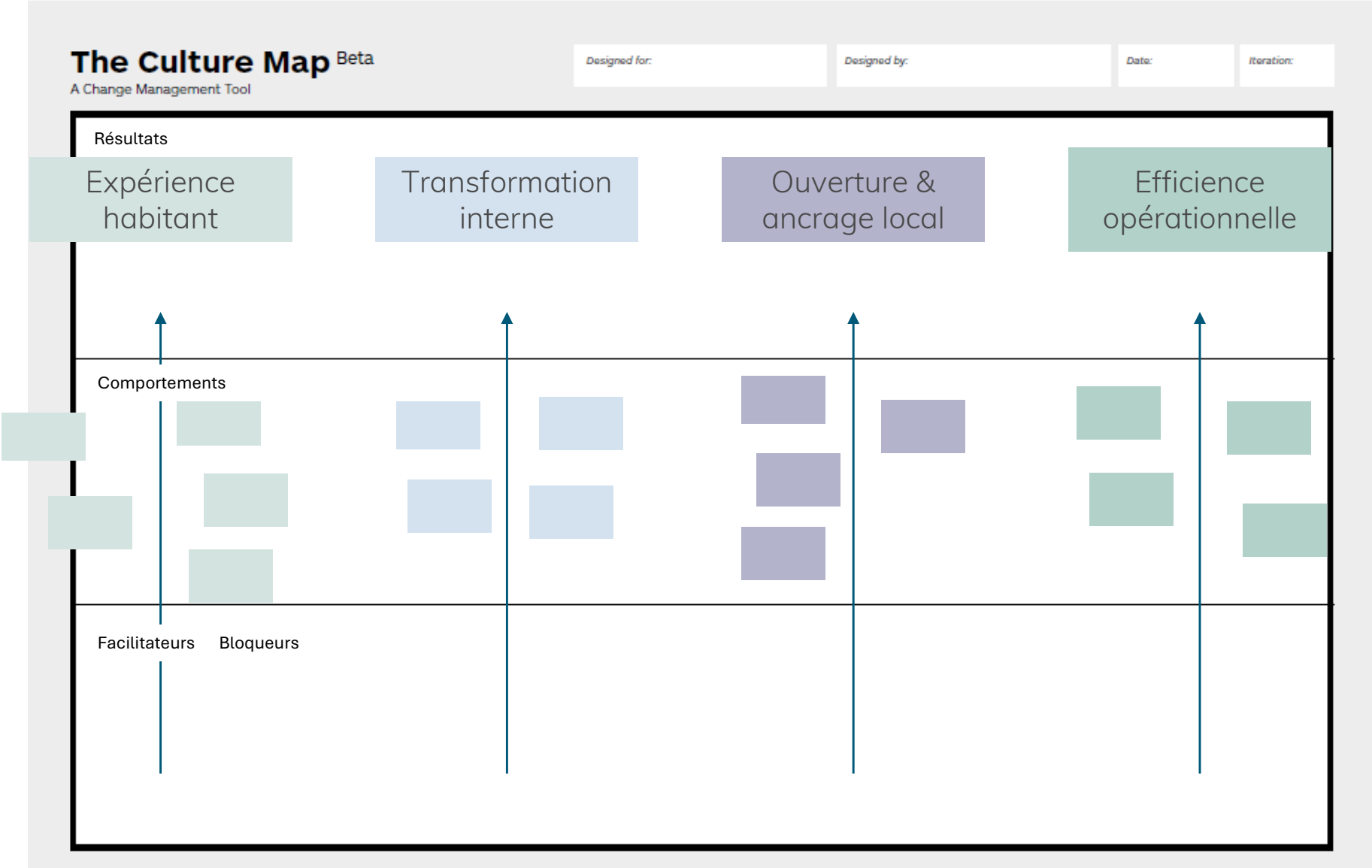
Des valeurs comprises par tou·te·s et vécues au quotidien

Une culture ne se décrète pas : elle se construit geste après geste.



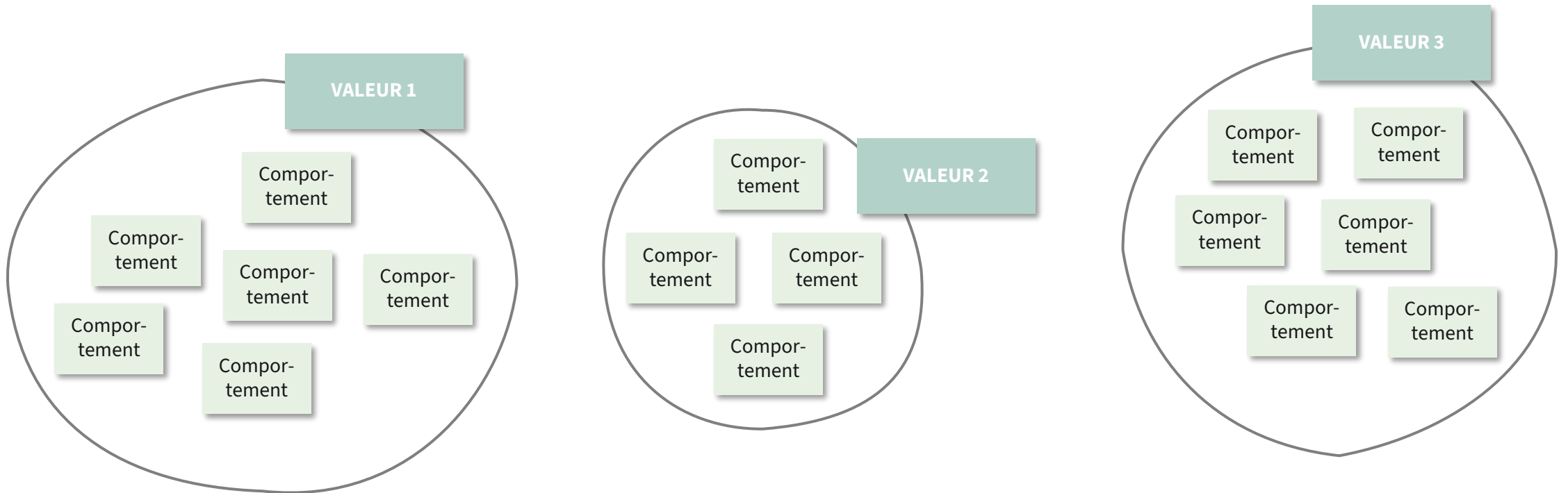
La culture organisationnelle est la somme de comportements cohérents, visibles et répétés.

La culture map Maison de Vessy



Comportements et valeurs

Partir du concret pour que les valeurs soient tangibles et incarnées



Restitution

Quels comportements doit-on constater sur le terrain pour réaliser nos objectifs stratégiques ?

Que veut-on à la place des comportements non-constructifs voire toxiques que l'on constate actuellement ?

1 Expérience habitant·e

Savoir travailler en équipe
interdisciplinaire

♥ 8

Se renseigner et considérer le
projet de vie de chaque habitant

♥ 6

Organiser sa journée de travail en
fonction du rythme de l'habitant

♥ 5

Humaniser chaque action
quotodienne

♥ 5

Impliquer l'habitant dans la vie au
quotidien

♥ 5

Être impartial, être là pour tout le
monde au même niveau.

♥ 5

Favoriser les expériences qui font
du sens pour l'habitant en

2 Transformation interne

Valoriser le rôle et les
compétences de chacun

♥ 9

Reconnaître et valoriser le travail
quotidien

♥ 6

Envoyer des emails ciblés

♥ 5

Uniformiser les processus inter
services pour gagner en efficacité

♥ 4

Respecter les règles
professionnelles, institutionnelles
et légales

♥ 4

Travailler davantage en
transversalité et dépasser les
logiques de "services"

♥ 4

Favoriser les échanges directs

3 Ouverture et rôle territorial

Etre ouvert à la création de projets
avec les acteurs locaux

♥ 11

Rappeler si besoin les règles à
respecter aux "externes"

♥ 8

Faire connaître la Maison de Vessy
en participant à différents
événements de la commune/ du
quartier

♥ 7

Respecter l'environnement
extérieur de la Maison de Vessy

♥ 6

Parler positivement et promouvoir
les activités de la Maison de Vessy
à l'extérieur

♥ 6

Accueillir chaleureusement tous
les visiteurs

♥ 6

4 Efficience opérationnelle

Etre une personne ressource pour
les collègues dans l'utilisation des
nouvelles technologies

♥ 7

Se tenir informé des nouvelles
pratiques/nouveaux outils

♥ 7

Faire confiance à l'utilisation des
nouvelles technologies pour
l'amélioration des pratiques

♥ 5

Questionner les processus et les
habitudes pour adapter sa
pratique

♥ 5

Etre ouvert et accepter les
changements technologiques

♥ 5

Développer et se former aux
nouvelles technologies

♥ 5

1 Expérience habitant

Se rendre disponible pour les habitant.e.s

♥ 8

Réaliser des colloque d'équipe pluridisciplinaire

♥ 6

faire preuve d'empathie

♥ 6

s'entraider

♥ 6

Respecter le rythme des habitant.e.s, ses habitudes, son environnement et s'y adapter.

♥ 5

Se remettre en question

♥ 5

Savoir gérer ses propres emotions pour mieux réguler celles des habitant.e.s

2 Transformation interne

Instaurer des relations de confiance entre collègues de inter-services à travers de moments dédiés/plages réservées à cela (jeux, vis-ma-vie, etc.)

♥ 8

Collaborer et soutenir les collègues des autres unités

♥ 7

Créer des moments d'échanges entre services pour prendre le temps de se connaître au travers d'activités

♥ 7

S'entraider entre collègues

♥ 6

Prendre exemple sur les collègues exemplaires

♥ 6

Accepter que d'autres travaillent

3 Ouverture et rôle territorial

Créer des moments de partage

♥ 8

être acteur des propositions

♥ 4

être force de proposition

♥ 4

Être ouvert aux changements

♥ 4

Respecter le vivre ensemble

♥ 4

Lors d'une balade avec les résidents, s'ouvrir aux autres pour favoriser les échanges, rentrer en contact.

♥ 4

Créer des contacts avec les personnes voisines

♥ 4

4 Efficience opérationnelle

Être ouvert au changement

♥ 9

Garder nos valeurs humaines malgré les nouvelles techniques

♥ 8

S'adapter aux besoins des habitants dans le futur

♥ 7

oser demander de l'aide lorsque l'on n'est pas familier avec la technologie

♥ 6

Accepter le changement

♥ 5

Redynamiser notre travail

♥ 4

S'adapter aux changements

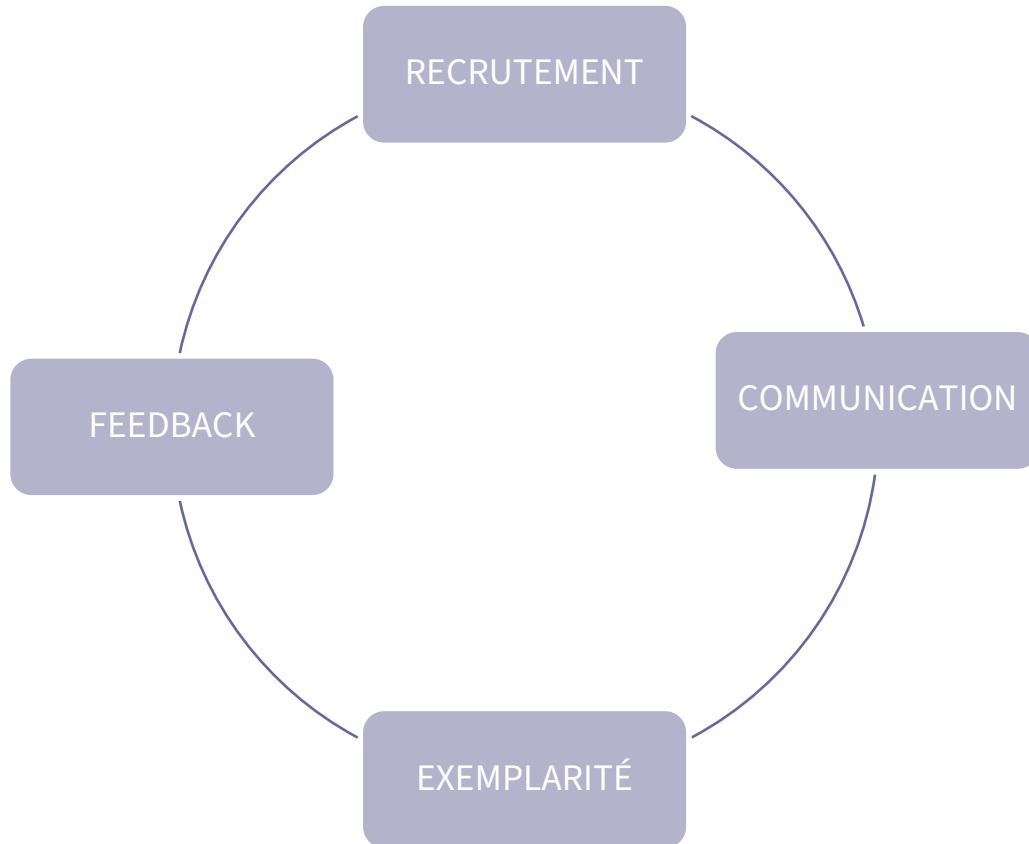
♥ 4

Avec quoi repartez-vous ?

De l'espérance
Le futur c'est maintenant Motiver Moyens humains
Allez on y va
Rassurée Motivation prometteur
Motivée Espoir Hâte Rassurez
Une bonne après midi
Enthousiasme
ensemble
collaboration technologies transverse
curiosité hâte bien mettre Satisfaite
enjeux Vessy suite Merci
Action d'avoir envie L'envie concepts
Confiant nouvelle Maison façon place étape
quant sein s'adaptera l'optimisme structure beaux
Espoir évoluer voir changement motivation avancer
positive positivement collègue
De l'envie de faire évoluer la

Comment faire vivre ces valeurs ?

Leadership basé sur les valeurs



«Le seul véritable leadership est un leadership fondé sur des valeurs»

Harry M. Jansen Kraemer Jr

Matrice comportementale et charte de valeurs

En cours de finalisation...

Valeurs	Comportements					Principes d'action
Humanité	Écouter attentivement les habitant·e·s et leurs proches	Respecter le rythme, les choix et les habitudes de chaque habitant·e	Adapter sa communication et son accompagnement aux habitant·e·s	Faire preuve d'attention, de dignité et d'empathie	Permettre aux habitant·e·s de rester acteurs et actrices de leur vie	Nous considérons chaque personne dans sa singularité et plaçons ses besoins, son rythme et sa dignité au cœur de nos actions.
Coopération	Travailler en équipe interdisciplinaire	Dépasser les silos entre services et unités	Proposer et demander de l'aide	Réunir les savoir-faire	Créer des relations entre les équipes	Nous travaillons au-delà des métiers, des unités et des services, en réunissant nos informations, nos compétences et nos savoir-faire.
Confiance	Communiquer avec respect et sans jugement	Exprimer son opinion de manière constructive et valoriser les contributions	Faire confiance aux compétences des autres et pouvoir passer le relais	Accueillir le feedback et se remettre en question	Tenir ses engagements	Nous construisons des relations respectueuses et sincères, dans lesquelles chacun·e peut s'exprimer, demander de l'aide et apprendre de ses erreurs.
Responsabilité	Prendre des initiatives dans le cadre défini	Être force de proposition	Assumer son rôle, ses décisions et leurs conséquences	Organiser et prioriser son travail	S'investir dans le collectif	Nous prenons notre part de responsabilité, assumons nos rôles et cherchons des solutions au plus près du terrain pour garantir des prestations de qualité.
Agilité	Être acteur du changement	Adapter ses pratiques aux besoins	Apprendre et développer ses compétences	Expérimenter et améliorer continuellement	Considérer la technologie comme une aide au quotidien	Nous restons curieux·ses, innovant·e·s, apprenons de l'expérience et adaptons nos pratiques pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain.
Ouverture	Accueillir chaleureusement les personnes extérieures	Créer des liens avec le quartier et la commune	Développer des projets intergénérationnels	Promouvoir les activités et les prestations à l'extérieur	Faire de la Maison de Vessy un lieu vivant et accessible	Nous faisons de la Maison de Vessy un lieu vivant, accueillant et relié à son quartier, à ses partenaires et aux différentes générations.

MoVe

Prochaines étapes

Stratégie : prochaines étapes

1. Soumettre la raison d'être au vote des collaborateur.ice.s et des habitant.e.s
2. Finaliser la liste des projets issus de l'atelier proposition de valeur et les soumettre au vote
3. Lancer un appel à volontaires pour les projets priorisés lors du vote
4. Démarrer les projets !

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.

Culture : prochaines étapes

1. Finaliser le travail sur la matrice comportementale et la charte des valeurs (délai fin novembre)
2. Faire évoluer la culture du feedback et intégrer le feedback sur les comportements de la charte lors de feedback ponctuels ou d'entretiens d'évaluation
3. Communiquer sur cette charte et ces comportements
4. Être exemplaire au quotidien
5. Développer un leadership basé sur ces valeurs
6. Intégrer un processus d'évaluation de ces comportements lors d'entretien de recrutement

Faire évoluer la culture d'une organisation demande du temps et passe par les petits gestes du quotidien...



Merci et à bientôt !

