



Demande de propositions (DDP)^{ALLÉGÉE}

Évaluation de la culture

Médecins Sans Frontières (MSF) Canada

Avril 2021

Table des matières

INTRODUCTION	3
CONTEXTE	3
NOS VALEURS DIRECTRICES	3
BUT DE CETTE DDP ^{ALLÉGÉE}	5
APERÇU ET ÉLÉMENTS LIVRABLES DU PROJET.....	6
PORTÉE DU PROJET	6
ÉLÉMENTS LIVRABLES.....	7
PUBLIC CIBLE DU PROJET.....	7
CONSIDÉRATIONS, PRIORITÉS ET INFORMATION RELATIVES AU PROJET	8
ÉCHÉANCIERS ET DATES.....	7
ÉCHÉANCIERS DE LA DDP ^{ALLÉGÉE} POUR LE CONSULTANT/LA CONSULTANTE.....	8
DATES CLÉS DU PROJET	9
BUDGET	9
PROCESSUS DE DDP^{ALLÉGÉE}	10
ÉTAPE 1 – LETTRE D’INTENTION.....	10
ÉTAPE 2 – NOTE CONCEPTUELLE ET RÉUNION Q ET R VIRTUELLE.....	10
CRITÈRES D’ÉVALUATION	11

Introduction

Contexte

MSF est l'une des plus grandes organisations internationales privées de soins médicaux d'urgence au monde. Œuvrant dans plus de 70 pays, MSF possède des centres opérationnels et des bureaux dans 26 pays. MSF lance des projets là où les infrastructures médicales sont inexistantes ou ne peuvent résister à la pression à laquelle elles sont soumises.

La vision de MSF Canada est d'être un moteur essentiel à la mission sociale de MSF et un catalyseur pour la transformation de l'ensemble du mouvement. Chaque année, MSF Canada envoie sur le terrain des employés contractuels canadiens, augmente d'année en année sa contribution financière à la mission sociale de MSF, et s'engage activement auprès de la société canadienne et du gouvernement à des fins de sensibilisation, de soutien et de plaidoyer. MSF Canada gère également plusieurs projets qui renforcent notre mission sociale et desservent tous les centres opérationnels : (1) le Fonds pour investissements transformateurs; (2) le programme de télémédecine; (3) le projet de Partage d'informations sur les incidents et de réduction des risques; et (4) l'initiative sur le climat, l'environnement et la santé.

Nos valeurs directrices

En parfaite cohérence avec la Charte de MSF guidant notre mission sociale liée aux principes d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance et dans le respect de l'éthique médicale universelle, MSF Canada concrétisera sa vision stratégique sur quatre ans en incarnant et promouvant les valeurs suivantes. C'est en exprimant ces valeurs que nous avons l'intention de constamment façonner notre culture organisationnelle.

Nos valeurs interpersonnelles

L'humanité siège au cœur de notre mission sociale et de notre culture organisationnelle. Nous nous comportons systématiquement de façon respectueuse et intègre, nous opposant à toutes les formes de discrimination. Nous valorisons la diversité de l'expérience et des points de vue, et sommes résolument favorables à un milieu de travail équitable dans lequel notre personnel est véritablement inclus dans la réalisation de notre mission collective.

Notre manière de travailler

Axés sur les résultats, nous entretenons et encourageons l'état d'esprit sans-frontières dans lequel nous cherchons sans cesse à découvrir, apprendre et faire preuve d'ingéniosité pour surmonter les défis dans la réalisation de notre mission sociale. Nous nous permettons d'être dérangeants et audacieux, de prendre des risques et d'accepter les erreurs et les échecs comme faisant partie intégrante du processus de transformation.

Les rapports que nous entretenons avec le mouvement

L'orientation à l'échelle du mouvement de MSF Canada guide toujours la manière dont nous cherchons à entretenir des rapports avec le mouvement et à y contribuer¹, nous efforçant résolument à produire un impact optimal sur les personnes que MSF s'emploie à aider. Voici les valeurs constituant le fondement de notre orientation à l'échelle du mouvement : impact, transformation, cohérence et responsabilité partagée.

¹ À l'échelle mondiale, MSF se considère comme un « mouvement » associatif international. Organisation locale à ses débuts, son fonctionnement reposait sur l'engagement volontaire de personnes envers une mission et une vision communes. L'esprit du volontariat s'inscrit toujours dans l'ADN de l'organisation. MSF est une organisation travaillant en réseau. Chaque section de MSF jouissant d'une très grande autonomie, le rythme des progrès enregistrés dans les efforts portant sur la culture et l'EDI est variable. MSF Canada compte parmi les 26 sections partenaires et collabore étroitement avec d'autres sections dont les activités peuvent directement avoir une incidence sur le personnel de MSF Canada.

But de cette DDP^{ALLÉGÉE}

Notre plan stratégique

Le plan stratégique de MSF Canada prévoit des engagements visant à renforcer activement nos effectifs et notre culture ainsi qu'à contribuer à améliorer la sécurité et à promouvoir l'équité, la diversité, l'inclusion et un comportement responsable pour tout le personnel de MSF. Concrètement, cela signifie que MSF Canada joue un rôle à deux volets :

- i) Au Canada, « D'ici 2023, nos bureaux canadiens seront des lieux de travail stimulants, innovateurs, sûrs et inclusifs où notre personnel se sentira connecté à notre mission sociale et où nous incarnerons collectivement nos valeurs au quotidien », et
- ii) À l'international, « D'ici 2023, MSF Canada aura énormément contribué à la constitution d'une main-d'œuvre mondiale davantage équitable et inclusive, et qui se comporte d'une manière plus responsable ».

Mesures déjà prises

MSF Canada a investi des ressources considérables pour la réalisation de ces orientations stratégiques, y compris mais non de façon limitative : la création d'un comité EDI, un poste permanent de conseillère stratégique en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, un poste temporaire d'agent de liaison spécialisé en comportement responsable, la multiplication par deux de la capacité de notre unité de santé psychosociale, une vision et une feuille de route concernant l'EDI ainsi qu'un grand nombre d'activités, de formations et de possibilités pédagogiques pour notre personnel afin de mettre en pratique les principes de lutte contre l'oppression et le racisme. MSF Canada a également signé le cadre sur l'antiracisme de Coopération Canada et continue de se servir du continuum Vivre la diversité d'Anima Leadership et d'un rapport d'évaluation EDI rédigé en 2018 pour stimuler le changement relativement aux politiques, au recrutement, à l'avancement professionnel, à la fidélisation du personnel et aux communications.

Perspectives pour l'avenir

Compte tenu de la rétroaction et des commentaires anecdotiques de notre récent sondage, force est de constater aujourd'hui pour MSF Canada que les perceptions et expériences concernant les progrès qu'elle a réalisés autour de la culture varient au sein du personnel. Nous avons l'impression qu'il existe un décalage entre les ressources, le temps et l'énergie consacrés et leurs effets subséquents dans la vie professionnelle de notre personnel au quotidien. Nous continuons à recueillir des témoignages d'employés qui ne se sentent pas en sécurité de s'exprimer librement, et dont les relations sont sans cesse tendues, affichant de faibles niveaux de confiance et de compréhension réciproque. Bien que les mesures prises se soient principalement penchées sur les iniquités structurelles et les changements sur le plan des politiques et pratiques, on se rend de plus en plus compte du besoin de se pencher plus impérativement sur les aspects psychologiques et émotionnels de la sécurité et de l'inclusion sur le lieu de travail afin d'aller de l'avant dans la création d'une culture organisationnelle saine.

Étapes suivantes

MSF Canada cherche à embaucher une consultante/un consultant externe pour l'aider, d'une part, à évaluer le travail entrepris suite aux recommandations sur l'EDI² en 2019 et sur la publicité directe à la

²

télévision³ en 2020 et, d'autre part, à vérifier l'impact de nos actions collectives sur l'atteinte de nos objectifs visant à véritablement créer un milieu de travail inclusif et sécuritaire, tout particulièrement, en mettant l'accent sur le racisme, l'oppression, la sécurité, l'équité, la diversité et l'inclusion.

Une fois ces données recueillies, nous confirmerons nos orientations pour l'avenir en formulant un plan de mise en œuvre pour les activités prévues de 2021 à 2023, regroupant tout ce qui a une incidence sur la « culture » de manière à être facilement accessible au personnel, coordonné dans l'ensemble de l'organisation et mis en place pour permettre de contrôler plus régulièrement les progrès accomplis.

Aperçu et éléments livrables du projet

Portée du projet

- En collaboration avec le personnel clé de MSF, déterminer et sélectionner un cadre de suivi/d'évaluation (S et É) et créer un plan S et É pouvant servir d'outil permanent pour vérifier les progrès au fil du temps. Cet outil devrait être intégré aux infrastructures et plateformes déjà en place de MSF Canada, soit par intégrations soit en utilisant ce qui est déjà disponible. Ce cadre, ce plan et cet outil devraient permettre d'indiquer de manière significative si MSF Canada se rapproche des objectifs qu'elle s'est fixés en matière de culture et d'inclusion.
- À l'aide du cadre/plan S et É, de l'évaluation de base EDI effectuée en 2018, de l'inventaire des mesures prises et de tout autre outil pertinent, évaluer l'efficacité des progrès réalisés, en particulier, par rapport aux expériences en termes de racisme, d'oppression, de sécurité et aux perceptions d'équité, de diversité et d'inclusion. Les méthodes de collecte de données doivent privilégier la protection de la confidentialité des renseignements personnels des participants, être respectueuses et soucieuses de toutes les parties concernées, tenir compte des personnes qui recevront le rapport final et solliciter le consentement en vue d'échanger des données à toutes les étapes. Ces méthodes devraient avoir recours autant que possible à l'exploration de données et, avec modération, à des groupes de consultation, des entrevues tenues avec des informateurs principaux ainsi qu'à des sondages. Nous nous attendons à ce qu'une partie de la collecte vise à recueillir des données démographiques de notre personnel actuel. En cas de problèmes à la suite de cette collecte qui exigeraient une intervention ou une mesure immédiate pour le compte de l'organisation, la personne à prévenir dans les plus brefs délais est la commanditaire du projet, Sarah Lamb, directrice générale adjointe.
- À l'aide de l'inventaire de tous les travaux effectués à ce jour, de l'énoncé des travaux restant à accomplir et des documents d'orientation de MSF Canada (plan stratégique, feuille de route stratégique, vision et feuille de route EDI, plans annuels, etc.) soutenir les experts techniques de MSF Canada qui travaillent actuellement sur des initiatives en place et prévues, afin de formuler un plan de mise en œuvre créant « un milieu de travail stimulant, sécuritaire et inclusif où les employés se sentent solidaires de notre mission sociale et où nous incarnons collectivement nos valeurs au quotidien ».

² La première évaluation EDI effectuée à MSF Canada pour mieux comprendre et corriger les iniquités dont avait fait l'objet le personnel.

³ Un rapport de MSF Canada demandé à la suite d'un conflit interne à propos de la mise à l'essai d'une publicité qui a été critiquée pour son caractère raciste.

- À l'aide de l'inventaire de tous les travaux effectués à ce jour et de l'énoncé des travaux restant à accomplir, créer une « feuille de route de la culture » pour les travaux à réaliser de 2021 à 2023, en y intégrant tous les travaux déjà effectués sur la culture dans « un plan/une feuille de route/un guide communs sur la culture et l'engagement publiés par MSF Canada, en y incorporant la vision et la feuille de route EDI, les critères de comportement responsable et les éléments de soutien psychosociaux ainsi que les indicateurs de rendement clés (IRC) qui sont mesurés.

Possibilité d'ÉLABRISSEMENT DE LA PORTÉE DU PROJET, si le budget et le calendrier le permettent :

- Diriger et aider le personnel de MSF Canada à acquérir une conception commune de la « culture » et définir un énoncé et une vision authentiques de la culture pour MSF Canada.

Note :

Nous sommes ouverts à d'autres perspectives concernant ces enjeux et façons d'aborder ce projet et accueillons volontiers des notes conceptuelles qui diffèrent des paramètres fournis, à condition qu'elles réalisent les objectifs du projet. Nous cherchons des manières novatrices de trouver des solutions à notre énoncé de problème.

Nous nous rendons compte que, de nos jours, le terme « culture » prend un sens différent d'une personne à l'autre à MSF Canada et peut comporter une multitude de facteurs déterminants. Dans le cadre de ce projet, nous employons le terme pour décrire les valeurs, comportements et normes en place à MSF Canada, qui ensemble, influencent les expériences vécues au quotidien de notre personnel.

Éléments livrables

- Cadre, plan, outil de suivi et d'évaluation
- Rapport d'étape (comprenant un rapport sur les expériences actuelles face au racisme, l'oppression, la sécurité et sur les perceptions d'équité, de diversité et d'inclusion)
- Ordre de priorité du travail à effectuer
- Plan/feuille de route/guide sur la « culture et l'engagement » publiés par MSF Canada

En fonction de la PORTÉE, si le budget et le calendrier le permettent :

- Énoncé de culture de MSF Canada

Public cible du projet

- Collaborateurs individuels (le personnel)
- Gestionnaires de personnes (responsables/superviseurs) et équipe de direction (directeurs)
- Conseil d'administration
- Association MSF Canada
- Autres groupes tels que des consultants, comités de travail et conseillers

Considérations, priorités et information relatives au projet

- Le projet vise à aider MSF Canada à réaliser ses objectifs stratégiques pour 2020-2023.
- Le processus doit permettre à tout le personnel de se sentir à l'aise de participer, de se faire entendre et de se considérer en sécurité.
- Ce projet a été mis sur pied en partie en raison d'un nombre d'événements médiatiques qui ont eu lieu en 2020. L'un des engagements pris par le Conseil d'administration et la direction a été le suivant : « Nous nous engageons à offrir un milieu de travail sécuritaire à tous les membres du personnel à MSF Canada. La direction a proposé et le conseil a approuvé l'idée d'un audit indépendant du milieu de travail actuel, axé particulièrement sur le racisme, l'oppression, l'équité, la diversité et l'inclusion. »
- Ce travail table sur celui déjà accompli à MSF Canada, surtout par le bureau du directeur général, les RH et le comité EDI, et est destiné à déceler toute lacune et à combattre les préjugés inconscients dans le cadre de nos activités prévues.
- Pour le plan S et É, on peut se servir d'un certain nombre de sources de données existant déjà au sein de l'organisation, notamment un sondage annuel sur l'engagement, des sondages sur les départs, des sondages sur l'accueil et l'intégration et des sondages auprès des candidats. Le plan S et É doit faire la distinction entre ce qui peut être intégré dans les méthodes de collecte de données déjà en place, ce qui doit être séparé et ce qui peut éventuellement devenir de nouvelles méthodes d'évaluation.
- Le personnel ressentant une sensation de lassitude vis-à-vis des « diagnostics », les données recueillies doivent clairement être liées à un but précis et améliorer notre compréhension actuelle de la situation.
- Il convient de supposer que le rapport final sera rendu public. Toute donnée recueillie auprès des participants figurant dans le rapport doit se faire avec leur consentement après les en avoir avisés.
- Le travail déjà effectué et les progrès réalisés sont reconnus comme des efforts sincères et authentiques visant à créer un lieu de travail inclusif et sécuritaire.

Échéanciers et dates

Échéanciers de la DDP^{ALLÉGÉE} pour le consultant/la consultante

DATE	MESURE
Du vendredi 23 avril au vendredi 7 mai 2021	<p>Lancement et diffusion de la DDP^{ALLÉGÉE} par des moyens de communication.</p> <p>Les candidats peuvent soumettre leurs questions par écrit avant le jeudi 6 mai 2021 à 17 h, à Melissa.merkley@toronto.msf.org.</p> <p>MSF Canada apportera des réponses aux questions des candidats invités à soumettre une note conceptuelle.</p>
Vendredi 7 mai 2021 – 9 h	<p>Étape 1 – Lettre d'intention</p> <ul style="list-style-type: none">• Soumettre une lettre d'intention et les réponses aux questions ci-dessous à kathy.mahinpou@toronto.msf.org• Indiquer comme objet du message « Évaluation de la

	culture – Lettre d'intention »
Vendredi 7 mai 2021 – 17 h	MSF Canada invitera les candidats retenus à soumettre une note conceptuelle de deux pages et à prendre rendez pour une réunion Q et R virtuelle d'une heure. Toutes les autres personnes seront informées que leur candidature n'a pas été retenue.
Du lundi 10 mai au jeudi 27 mai 2021	<p>Étape 2 – Note conceptuelle et réunion Q et R virtuelle</p> <p>Note conceptuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soumettre la note conceptuelle d'ici le mardi 25 mai à 9 h à Kathy.mahinpou@toronto.msf.org • Indiquer comme objet du message « Évaluation de la culture – Lettre d'intention » <p>Réunion virtuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des réunions virtuelles seront organisées selon les disponibilités entre les dates du 25 et 28 mai • Les réunions se tiendront à l'aide de la plateforme Microsoft Teams
Vendredi 28 mai 2021	Fin de l'évaluation des notes conceptuelles et des réunions Q et R virtuelles. MSF Canada informera les candidats des résultats.
Semaine du 7 juin 2021	Coup d'envoi du projet et accueil du consultant /de la consultante , discussion sur les dispositions de l'entente et remise du contrat

Dates clés du projet

Le plan du projet accompagné des dates clés sera déterminé conjointement avec le consultant/la consultante en fonction de l'énoncé des travaux dont il aura été convenu. Il est nécessaire de se rappeler d'un certain nombre de dates clés d'ordre organisationnel, notamment l'Assemblée générale annuelle de MSF Canada pendant la première semaine de juin.

La réalisation du projet est prévue pour la fin septembre 2021 afin de concorder avec le lancement du processus de planification annuelle.

Budget

Le budget alloué à ce projet peut s'échelonner de 20 à 40 mille \$, selon la portée des travaux à réaliser par le consultant/la consultante.

Compte tenu des contraintes en matière de déplacement et des protocoles de télétravail causés par la COVID-19, il est prévu que cette mission-conseil sera effectuée à distance.

Processus de DDP^{ALLÉGÉE}

Étape 1 – Lettre d'intention

Les parties intéressées sont invitées à soumettre une lettre d'intention d'une page, un CV et leurs réponses aux questions ci-dessous à Kathy.mahinpou@toronto.msf.org et ce, d'ici le **vendredi 7 mai 2021 à 9 h**. Voici ce qui doit figurer dans cette lettre :

- le nom de la principale personne-ressource, y compris son adresse courriel et son numéro de téléphone;
- de l'information sur vous-même ou votre cabinet-conseil et ce qui vous séduit dans ce projet;
- si cela n'a pas déjà été mentionné ci-dessus, veuillez répondre aux questions suivantes :
 - Quand pouvez-vous commencer ce projet et avez-vous des échéances ou des projets concurrents?
 - Pouvez-vous confirmer que vous êtes en mesure de réaliser ce travail dans le respect du budget établi?
 - Quelle est votre expérience de travail dans le secteur sans but lucratif/humanitaire?
 - Quelle est l'expérience que vous avez acquise dans les méthodes de suivi et d'évaluation et dans la collecte et l'analyse de données ?
 - Quelle est votre expérience de consultation sur des thèmes traitant de l'EDI, de la lutte contre le racisme/l'oppression?
 - Quelle est votre expérience en ce qui a trait à la psychologie organisationnelle dans le contexte nord-américain?
 - Possédez-vous une expérience vécue pertinente – personnelle ou organisationnelle qui ajoute à votre crédibilité concernant le racisme, la marginalisation et l'exclusion?
 - Quelle expérience avez-vous à faciliter et tisser des liens entre les catégories de personnel, entre conseil et direction, et à mobiliser un large éventail d'intervenants?

Questions et réponses

Veuillez adresser toutes vos questions à Melissa.merkley@toronto.msf.org en indiquant dans le sujet du message « Évaluation de la culture – Questions » d'ici le **jeudi 6 mai 2021 à 17 h**. N'hésitez pas à demander des précisions à MSF Canada avant cette date sur tout point qui selon vous manque de clarté. Le lundi 10 mai 2021, MSF Canada fournira à la fois les questions et les réponses de façon anonyme à tous les candidats ayant été invités à soumettre une note conceptuelle, peu importe qui a posé la question.

Étape 2 – Note conceptuelle et réunion Q et R virtuelle

Les candidats retenus recevront une trousse d'information et seront invités à soumettre leur note conceptuelle d'ici le **mardi 25 mai 2021 à 9 h**, et à prendre rendez-vous pour assister à une réunion Q et R virtuelle d'une heure entre le **mardi 25 mai et le vendredi 28 mai 2021**. Au moins trois (3) consultants/cabinets-conseils devront remettre une note conceptuelle et tous les consultants/cabinets-conseils assisteront à une réunion virtuelle en face à face. Les candidats invités à cette étape du processus pourront envoyer leur note conceptuelle à Kathy.mahinpou@toronto.msf.org.

Paramètres pour les notes conceptuelles :

- maximum de cinq (5) pages, police de caractères de 11 points (y compris la proposition d'honoraires et les références);
- le nom de la principale personne-ressource, notamment son adresse courriel et son numéro de téléphone;
- Réponses à tous les points suivants :
 1. **Méthodologie, portée des travaux et calendrier** : décrivez l'approche/méthode proposée, la portée du travail, les éléments livrables, le calendrier des travaux que vous entreprendrez. Il est possible que vous n'ayez de l'expérience que dans une partie du travail à réaliser et que vous soyez disposé/e à vous en tenir uniquement à ce volet. Dans ce cas, veuillez formuler clairement ce fait afin que nous puissions envisager de retenir les services d'une autre personne pour s'occuper des autres volets. Il est aussi possible que vous ayez un ou une autre consultant/e en vue avec lequel ou laquelle vous pourriez vous associer. Le cas échéant, encouragez cette personne à déposer également sa candidature ou songez à le faire ensemble.
 2. **Proposition d'honoraires** : sous pli séparé, veuillez nous indiquer vos honoraires (y compris la TVH) pour ce travail. En cas d'autres frais, veuillez en préciser la nature et le montant.
 3. **Références de clients ou exemples de travaux antérieurs** : si possible, veuillez nous donner une à trois références/exemples de travaux effectués auprès d'anciens clients pour des projets de même nature que vous avez menés ou que votre cabinet-conseil a menés. Pour chacun d'entre eux, veuillez joindre un résumé d'un paragraphe des travaux effectués, notamment des renseignements sur le type, la taille, la portée, l'année, la durée des projets et les coordonnées des clients.
 4. Indiquer tout autre renseignement qui serait important ou pertinent de souligner.

La réunion virtuelle en face à face est une séance de questions-réponses structurée d'une durée d'une heure censée donner l'occasion tant à MSF Canada qu'au consultant/qu'à la consultante d'apprendre à mieux se connaître et de se renseigner sur l'orientation possible des travaux. Le consultant/la consultante devrait se tenir prêt/e à répondre aux questions portant sur sa note conceptuelle ainsi que sur son travail et son expérience connexes.

Les candidats seront informés des résultats définitifs tandis que le consultant/la consultante retenu/e recevra une confirmation de la sélection et consécutivement, la semaine suivante auront lieu la signature du contrat et le processus d'accueil.

Critères d'évaluation

Un comité évaluera le consultant/la consultante/le cabinet-conseil par rapport aux critères préétablis. L'évaluation reposera sur la démonstration de ce qui suit (mais sans s'y limiter) :

Respect du sens de la mission et adaptation au contexte de MSF

- La note conceptuelle témoigne d'une compréhension du contexte/de la situation et adapte les méthodes en conséquence.
- Compatibilité avec les valeurs de MSF Canada en matière d'humanité, d'intégrité et de résultats.
- Expérience, compréhension et applications des principes de lutte contre le racisme et l'oppression.
- Compréhension et connaissance de l'action et des principes humanitaires.

Méthodologie

- La méthodologie repose sur un cadre S et É accepté qui est clair, adapté et peut être reproduit au fil du temps.
- Une expertise avérée en gestion, collecte de données et production de rapports sur des données tout en tenant compte explicitement des répercussions qu'aura la collecte sur le personnel (rapports structurés de façon à aborder les conséquences émotionnelles de la participation).
- Style de communication – précision, approche, synthèse, présentation (en particulier concernant la présentation de bulletins de rendement).

Facilité de nouer des liens

- Approche honnête et sincère.
- À l'aise avec la création d'une zone de courage.
- Capacité à établir des rapprochements, à tirer parti de ce qui est déjà en place, à chercher des synergies.
- Habiletés à rassembler les gens autour de sujets et de décisions.
- Aptitude à trouver un équilibre entre les intérêts organisationnels et personnels.

Communication, engagement et souci de clarté

- Sécurité psychologique, milieu isolé, prise en compte des réalités virtuelles, manière de mobiliser le personnel.
- Passer d'une grande quantité de points de données et sources d'information à une définition et une communication claires des orientations futures.
- Style de communication – écoute attentive, empathie