

Executive Training Programme on Leadership and Management of National Meteorological and Hydrological Services

Evolving with Agility in a Changing World /
Evoluer avec agilité dans un monde en mutation

François Améguidé

2023/10/27



Agenda / Ordre du jour

.....

Introduction to, and key tools for scenario planning

- Leading in Scenario Planning
- Strategic Planning vs Scenario Planning
- Scenario Planning Process

Building organisational resilience

Building digital dexterity

Session wrap up

Reflection activity

Certificates

Closing

Introduction et outils clés pour la planification de scénarios

- Diriger la planification de scénarios
- Planification stratégique et planification de scénarios
- Processus de planification de scénarios

Renforcer la résilience organisationnelle

Développer la Dextérité numérique

Synthèse de la session

Activité de réflexion

Remise de certificats

Clôture





Introduction to, and key tools for scenario planning / Introduction et outils clés pour la planification de scénarios

Introduction



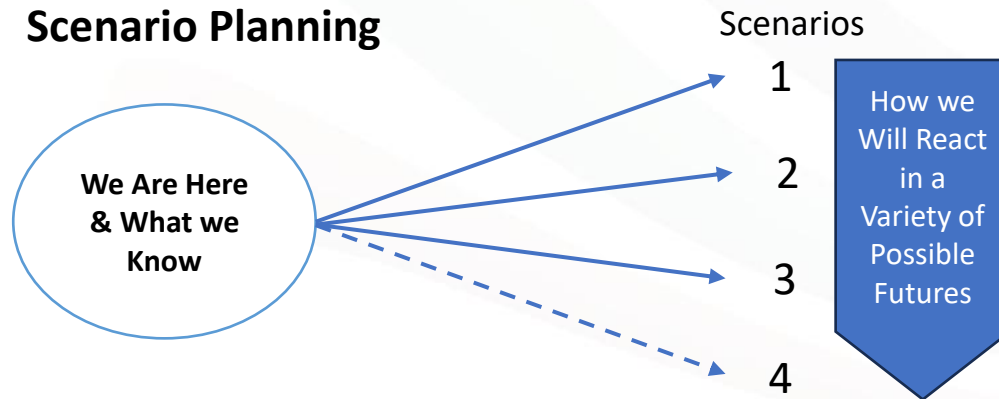
Strategic Planning



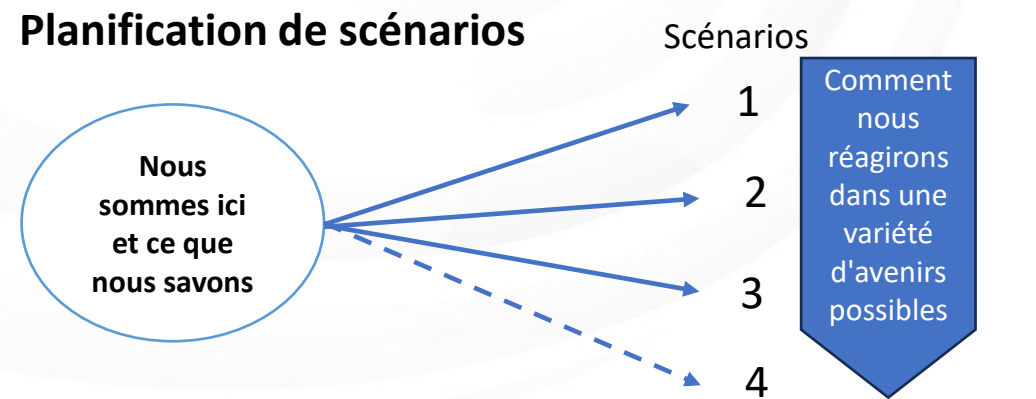
Planification stratégique



Scenario Planning



Planification de scénarios



Source: Chermack (2020)

Introduction (cont.)

.....

- Scenario planning is a strategic planning methodology that helps an organization plan for the future with flexibility built in to hedge one's bets by considering other possible outcomes.
- In scenario planning an organization begins with a deep understanding of their business strategy and then considers trends and uncertainties the organization is facing in order to help refine their plans for a specific issue.
- Often in scenario planning, organizations consider known facts about the future—such as demographics—along with key unknowns that could impact the company's future (e.g., social, technical, economic, environmental, and political [STEEP] trends).
- Sometimes organizations also consider other issues that are important within that industry (e.g., regulatory policy). The idea is to get people to **consider extreme scenarios that could alter the course of the business.**

- La planification de scénarios est une méthode de planification stratégique qui aide une organisation à planifier l'avenir avec une certaine souplesse afin de couvrir ses risques en envisageant d'autres résultats possibles.
- Dans le cadre de la planification de scénarios, une organisation commence par une compréhension approfondie de sa stratégie commerciale, puis examine les tendances et les incertitudes auxquelles elle est confrontée afin d'affiner ses plans pour une question spécifique.
- Souvent, dans la planification de scénarios, les organisations prennent en compte des faits connus sur l'avenir - tels que les données démographiques - ainsi que des inconnues clés qui pourraient avoir un impact sur l'avenir de l'entreprise (par exemple, les tendances sociales, techniques, économiques, environnementales et politiques [STEEP]).
- Parfois, les organisations se penchent également sur d'autres questions importantes pour le secteur (par exemple, la politique réglementaire). L'idée est d'amener les gens à envisager des scénarios extrêmes qui pourraient modifier le cours de l'entreprise.



Basic steps / Les étapes de base

.....

- Define the objective of the scenario-planning exercise. For example, an objective may be to determine the most effective way to grow the business by a certain percentage.
 - Identify the key drivers (factors that will likely influence the scenario). Internal drivers might include a potential delay in launching a new product. External drivers might include a change in consumer behavior.
 - Consider the range of likely outcomes for each driver and collect corresponding data. **"These are outcomes that could dramatically change decisions such as resource allocations or investments."**
- Définissez l'objectif de l'exercice de planification de scénarios. Par exemple, l'objectif peut être de déterminer la manière la plus efficace de faire croître l'entreprise d'un certain pourcentage.
 - Identifier les facteurs clés (facteurs susceptibles d'influencer le scénario). Les facteurs internes peuvent inclure un retard potentiel dans le lancement d'un nouveau produit. Les facteurs externes peuvent inclure un changement dans le comportement des consommateurs.
 - Examinez l'éventail des résultats probables pour chaque facteur et recueillez les données correspondantes. "Il s'agit de résultats susceptibles de modifier radicalement des décisions telles que l'affectation des ressources ou les investissements."

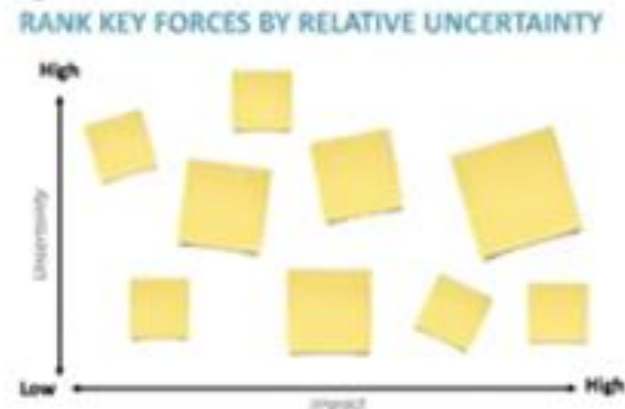


Workshop #1 / 1er Atelier

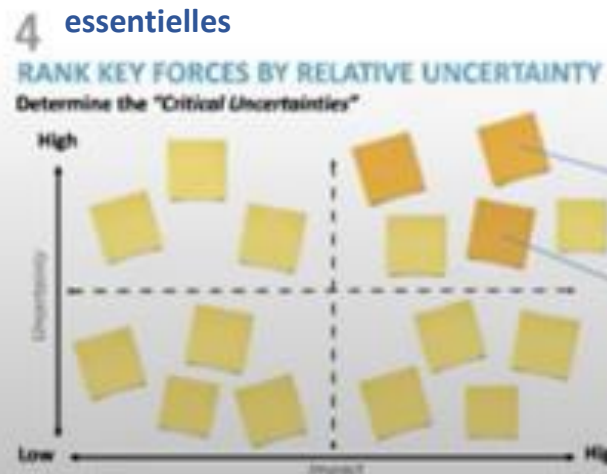
Clarifier et consolider
Classer les forces clés en fonction de leur impact relatif



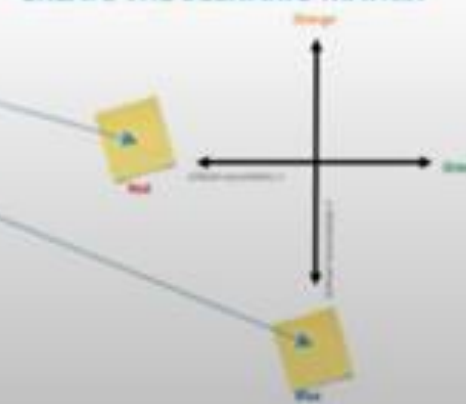
3
Classer les forces clés en fonction de leur incertitude relative



Déterminer les incertitudes essentielles



5
Créer une matrice de scénarios



Workshop 1 involves several large group activities in which participants engage in brainstorming driving forces in the environment, sorting and clustering and ranking on impact and uncertainty. Critical uncertainties are identified and used to create the main plots of 4 scenarios.

1 Identifier les forces clés



Le 1^{er} atelier comprend plusieurs activités en grand groupe au cours desquelles les participants font un brainstorming sur les forces motrices de l'environnement, trient, regroupent et classent l'impact et l'incertitude. Les incertitudes critiques sont identifiées et utilisées pour créer les tracés principaux de 4 scénarios.

ÉTAPE 1 : ANALYSE ET IDENTIFICATION DES PRINCIPALES INCERTITUDES STEP 1: SCANNING AND IDENTIFYING KEY UNCERTAINTIES

SCAN
Brainstorm, involve divergent thinkers, systematic search, etc.
ANALYSER

POLITICAL
New laws, executive orders, etc.

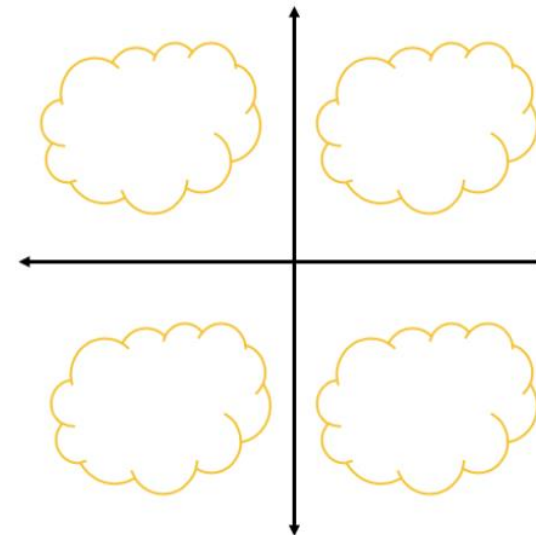
ECONOMICAL
Factors driving supply, growth, etc.

SOCIAL
Factors affecting customer needs, consumer behaviour, etc.

TECHNOLOGICAL
Availability of technical solutions, automation, etc.

COLLECT & SELECT
List 30+ factors > Select 5-8 key factors
COLLECTER ET SÉLECTIONNER

BUILD SCENARIOS
Discuss and consolidate the key factors into two main factors that will form the axes of your scenario cross
ÉLABORER DES SCÉNARIOS



ÉTAPE 2: CARTOGRAPHIER LES CHOIX STRATÉGIQUES STEP 2: MAP STRATEGIC CHOICES.

CHAMPS D'INTERVENTION

ACTION FIELDS

Including, scope of offering, type of customer, channel, pricing, logistics, source of competitive advantage, etc.

			... Add more field if needed
--	--	--	------------------------------

ALTERNATIVES

ALTERNATIVES

List all alternative choices you have in each action field.

For example your offering may include only to produce a product or to produce the product and offer a range of value added services.

Or your competitive advantage might be base on price or on quality.

Your logistics could leverage own your own fleet of trucks or on

STRATÉGIES

STRATEGIES

After constructing the grid of alternatives you will be able to identify alternative strategies, which are choices that fit together and feel consistent and feasible.

Use colours to circle the choices that fit together and form a strategy

-  Strategy A
-  Strategy B
-  Strategy C

Y compris l'étendue de l'offre, le type de client, le canal, la tarification, la logistique, etc.

Dressez la liste de toutes les alternatives possibles pour chaque champ d'action.

Après avoir construit la grille des alternatives, vous serez en mesure d'identifier des stratégies alternatives, c'est-à-dire des choix qui s'imbriquent les uns dans les autres et qui semblent cohérents et réalisables.

Capabilities assessment /Évaluation des capacités

.....

With the different scenarios identified, the team needs to discuss which capabilities would be needed to achieve the best possible outcome depending for each scenario.

For each scenario, ask, if this scenario were to emerge in the next three to five years:

- What capabilities will you need to acquire or build to help you execute? By when will you need to have these capabilities?
- Are there strategic partnerships you would need to form to be able to execute on this scenario? If yes, by when?
- What additional resources will you need to be effective under this scenario?
- What capabilities do you have that will become less important?

Une fois les différents scénarios identifiés, l'équipe de direction a discuté des capacités qui seraient nécessaires pour obtenir le meilleur résultat possible en fonction de chaque scénario.

Pour chaque scénario, nous avons posé la question suivante : "Si ce scénario devait se concrétiser dans les trois à cinq prochaines années:

- Quelles capacités devrez-vous acquérir ou développer pour vous aider à le mettre en œuvre?
- Quelles capacités devrez-vous acquérir ou mettre en place pour vous aider à l'exécuter? Quand devrez-vous disposer de ces capacités?
- Y a-t-il des partenariats stratégiques que vous devriez former pour être en mesure d'exécuter ce scénario? Si oui, à quelle date?
- De quelles ressources supplémentaires aurez-vous besoin pour être efficace dans le cadre de ce scénario ?Quelles sont les capacités dont vous disposez qui perdront de leur importance?



ÉTAPE 3 : ÉLABORER DES STRATÉGIES ALTERNATIVES STEP 3: CRAFT ALTERNATIVE STRATEGIES.

CHAMPS D'INTERVENTION

ACTION FIELDS

Including, scope of offering, type of customer, channel, pricing, logistics, source of competitive advantage, etc.

			... Add more field if needed
--	--	--	------------------------------

ALTERNATIVES

List all alternative choices you have in each action field.

For example your offering may include only to produce a product or to produce the product and offer a range of value added services.

Or your competitive advantage might be base on price or on quality.

Your logistics could leverage own your own fleet of trucks or on

B	B	B
A		C
	A	A
C	C	

STRATÉGIES STRATEGIES

After constructing the grid of alternatives you will be able to identify alternative strategies, which are choices that fit together and feel consistent and feasible.

Use colours to circle the choices that fit together and form a strategy

-  Strategy A
-  Strategy B
-  Strategy C

Y compris l'étendue de l'offre, le type de client, le canal, la tarification, la logistique, etc.

Dressez la liste de toutes les alternatives possibles pour chaque champ d'action.

Après avoir construit la grille des alternatives, vous serez en mesure d'identifier des stratégies alternatives, c'est-à-dire des choix qui s'imbriquent les uns dans les autres et qui semblent cohérents et réalisables.

Analysing the current workforce / Analyse de la main-d'œuvre actuelle

Now that the leadership team has a clear picture of the future they were planning for and the current capability gaps, you need to understand:

- What are the capability gaps within your specific teams to achieve your goals?
- Do your current staff have the right skills and competencies to meet your current and future needs (beyond hiring for new, additional roles)?
- What challenges do they foresee in obtaining these capabilities?
- Are there any training/development needed for current staff?
- Any other concerns you have regarding current staff and future workforce needs (e.g., ability to attract the right talent, ability to retain the talent you have, hired people too inexperienced and you have grown beyond their capabilities)?

Maintenant que l'équipe dirigeante a une vision claire de l'avenir qu'elle envisageait et des lacunes actuelles en matière de capacités, vous devez comprendre:

- Quelles sont les lacunes en matière de capacités au sein de leurs équipes spécifiques pour réaliser les objectifs?
- Leur personnel actuel possède-t-il les aptitudes et les compétences nécessaires pour répondre à leurs besoins actuels et futurs (au-delà de l'embauche pour de nouveaux rôles supplémentaires)?
- Quels sont les défis qu'ils prévoient de relever pour obtenir ces capacités?
- Le personnel actuel a-t-il besoin d'une formation ou d'un perfectionnement?
- Y a-t-il d'autres préoccupations concernant le personnel actuel et les besoins futurs en main-d'œuvre (par exemple, la capacité d'attirer les bons talents, la capacité de retenir les talents dont vous disposez, l'embauche de personnes trop inexpérimentées et le fait que vous vous êtes développé au-delà de leurs capacités) ?



ÉTAPE 4: DÉCIDER DE LA MARCHÉ À SUIVRE STEP 4: DECIDE ON WHAT TO DO NEXT.

Congrats you have built awareness of your key uncertainties, you have mapped your strategic choices, now is time to build the entrepreneurial drive.

Listez toutes les actions qui vous aideront dans la plupart des scénarios.

Dressez la liste de toutes les actions qui élargissent votre champ d'action stratégique.

Dressez la liste de toutes les actions qui sont risquées, mais très intéressantes.

MOUVEMENTS SANS REGRET

NO REGRET MOVES

List all actions that will help you in all (or most) scenarios. Those can be implemented directly. For example build a closer relationship to your customer.

CONCEVOIR DES OPTIONS

BUILD OPTIONS

List all actions that expand you strategic action field. For example find and make preliminary contracts with alternative suppliers.

PLACER DES PARIS IMPORTANTS

PLACE BIG BETS

List actions that are risky, but highly interesting. From this list you can choose to make big leaps of faith that shape the future of your company or industry.

CRÉER UNE STRATÉGIE COHÉRENTE

CREATE A CONSISTENT STRATEGY

Integrate the list of actions into a consistent strategy. Make it engaging by formulating it as Massive (aspirational) Transformative (cause significant change to industry, community or planet) Purpose (the clear 'why' that can unite your people and stakeholders). Be bold!

Massive transformative purpose (MTP) examples:

- ◆ Tesla: "Accelerate the transition to sustainable transportation."
- ◆ TED: "Ideas worth spreading."
- ◆ X Prize Foundation: "Bring about radical breakthroughs for the benefit of humanity."

Intégrer la liste des actions dans une stratégie cohérente. Soyez audacieux !

Tips for success /Conseils pour réussir

.....

- Always establish a driver-based planning model. "Modeling alternative scenarios presupposes a rich, driver-based model in which altering a few assumptions can quickly produce an alternative set of financials."
 - Get collaboration and input from other stakeholders. "it is important to model the most relevant scenarios based on input from your stakeholder community."
 - Present findings side-by-side. When presenting your findings for various scenarios, it is critical that the scenarios be viewed side-by-side, with a full "drill down" of details.
 - Improve the model by back-testing. As time elapses, forecast periods become historic periods, and planners can re-input actual driver values into the model, which is an excellent way to test the business logic of the model.
- Toujours établir un modèle de planification basé sur les conducteurs. "La modélisation de scénarios alternatifs présuppose un modèle riche, basé sur les moteurs, dans lequel la modification de quelques hypothèses peut rapidement produire un ensemble alternatif de données financières."
 - Obtenir la collaboration et la contribution d'autres parties prenantes" : il est important de modéliser les scénarios les plus pertinents sur la base des contributions de votre communauté de parties prenantes.
 - Présenter les résultats côte à côte. Lorsque vous présentez vos résultats pour différents scénarios, il est essentiel que ceux-ci puissent être visualisés côte à côte, avec une analyse approfondie des détails.
 - Améliorer le modèle en procédant à des tests rétrospectifs. Au fil du temps, les périodes de prévision deviennent des périodes historiques et les planificateurs peuvent réintroduire les valeurs réelles des conducteurs dans le modèle, ce qui constitue un excellent moyen de tester la logique commerciale du modèle.



Organisational resilience/ Résilience organisationnelle

Organisational resilience/La résilience organisationnelle...

- According to Suarez & Montes (2020), organisational resilience is about the organisation's ability "to cope and thrive in uncertain times, develop scripted routines, simple rules and the ability to improvise."
- Three broad approaches are essential for organisational resilience:
 - ❑ **Organisational routines:** these are scripted work processes.
 - ❑ **Heuristics:** these are rule of thumb that help you speed up the processes and decision-making and prioritise the use of resources in less predictable contexts.
 - ❑ **Improvisation:** spontaneous, creative efforts to address and opportunity or a problem.

- Selon Suarez & Montes (2020), la résilience organisationnelle concerne la capacité de l'organisation "à faire face et à prospérer en période d'incertitude, à développer des routines scénarisées, des règles simples et la capacité d'improviser".
- Trois grandes approches sont essentielles pour la résilience organisationnelle:
 - ❑ **Les routines organisationnelles:** il s'agit de processus de travail scénarisés.
 - ❑ **Heuristique:** il s'agit de règles empiriques qui permettent d'accélérer les processus et la prise de décision et de donner la priorité à l'utilisation des ressources dans des contextes moins prévisibles.
 - ❑ **Improvisation:** efforts spontanés et créatifs pour répondre à une opportunité ou à un problème.



Routines, Heuristics, Improvisation



	Routines (scripted work processes)	Heuristics (rules of thumb that help simplify decision-making)	Improvisation (spontaneous, ad hoc responses to a problem or opportunity)	Routines (processus de travail)	Heuristique (règles empiriques qui aident à simplifier la prise de décision)	Improvisation (réponses spontanées et ad hoc à un problème ou à une opportunité)
EXAMPLE	<i>"Follow this checklist to prep for surgery."</i>	<i>Prioritize big-ticket client work in a crunch.</i>	<i>"Employees must stop working in the office immediately. Where do we start?"</i>	<i>"Suivez cette liste de contrôle pour préparer l'opération".</i>	<i>Donner la priorité aux gros clients en cas d'urgence.</i>	<i>"Les employés doivent cesser de travailler au bureau immédiatement. Par où commencer ?"</i>
BEST WHEN	You're in familiar territory.	You need to make decisions faster than usual; existing routines aren't effective.	You're on uncharted ground with a high degree of uncertainty.	Vous êtes en terrain connu familier.	Vous devez prendre des décisions plus rapidement que d'habitude; les routines existantes ne sont pas efficaces.	Vous êtes en terrain inconnu avec un degré élevé d'incertitude.
CONTEXT	The environment is stable.	Key assumptions remain valid; decision-makers understand the problems they encounter.	Key assumptions no longer hold; decision-makers need to experiment to figure out what will work.	L'environnement est stable.	Les hypothèses clés restent valables; les décideurs comprennent les problèmes qu'ils rencontrent.	Les hypothèses clés ne tiennent plus ne sont plus valables; les décideurs doivent expérimenter pour découvrir ce qui fonctionnera.



Application

Discuss examples of routines, heuristics and improvisation in the context of WMO/SAWS.



Application

Discuter des exemples de routine, d'heuristique et d'improvisation dans le contexte de l'OMM/SAWS.



Key learnings / Principales leçons à tirer

.....

- Heuristics and improvisations are triggered by different types of challenges: (1) Speed – a sharp increase in the rate at which the team must make decisions; (2) Complex, unfamiliar contexts.
- The tools are interdependent and dynamic. Which means, the lines between routines, simple rules, and improvisation aren't always clear, and one approach can morph into another.
- Leaders can build resilience throughout their organisations and prepare themselves to cope with novel and uncertain situations by actively training the organisation to alter the combination of routines, heuristics and improvisation on the fly to match the changing requirements of different possible scenarios.

- Les heuristiques et les improvisations sont déclenchées par différents types de défis : (1) la vitesse - une forte augmentation du rythme auquel l'équipe doit prendre des décisions ; (2) des contextes complexes et peu familiers.
- Les outils sont interdépendants et dynamiques. Cela signifie que les limites entre les routines, les règles simples et l'improvisation ne sont pas toujours claires, et qu'une approche peut se transformer en une autre.
- Les dirigeants peuvent développer la résilience au sein de leur organisation et se préparer à faire face à des situations nouvelles et incertaines en formant activement l'organisation à modifier la combinaison des routines, de l'heuristique et de l'improvisation à la volée pour répondre aux exigences changeantes des différents scénarios possibles.



Using the Tool Kit / Utilisation du kit d'outils

.....

Most organisations are already good at working with routines. Therefore, leaders should focus on helping people add heuristics and improvisations to their tool kits.

HOW TO GET STARTED?

- **Analyse which tools you use to get different chunks of work done.** Do your best to build a picture of which approaches are used where and whether your organisation favors a particular one.
- **Question the assumptions behind your routines.** Spend some time figuring out the assumptions are, at least for your key routines and then think about how you'd operate if they didn't hold.
- Practice doing more with less.
- Deepen your knowledge of how your organisation fits into the whole.

La plupart des organisations savent déjà travailler avec des routines. Par conséquent, les dirigeants devraient s'efforcer d'aider les gens à ajouter des heuristiques et des improvisations à leur boîte à outils.

COMMENT COMMENCER ?

- **Analysez les outils que vous utilisez pour accomplir les différentes tâches:** Faites de votre mieux pour dresser un tableau des approches utilisées et pour déterminer si votre organisation en privilégie une en particulier.
- **Remettez en question les hypothèses qui sous-tendent vos routines:** Passez un peu de temps à déterminer quelles sont les hypothèses, au moins pour vos routines clés, puis réfléchissez à la manière dont vous fonctionneriez si elles n'étaient pas valables.
- Entraînez-vous à faire plus avec moins.
- Approfondissez votre connaissance de la manière dont votre organisation s'intègre dans l'ensemble.



Using the Tool Kit / Utilisation du kit d'outils

.....

- **Invest in building expertise.** New heuristics and improvisations work best when they rest on a foundation of knowledge and training.
- **Identify your priorities.** In times of crisis, leaders need to hyperfocus on the metrics that are central to moving the organisation through the turmoil.
- **Learn to give up control:** In a crisis, solutions are not obvious and seldom come from a top-down approach. All organisational brains are needed to solve problems on the spot.

- **Investir dans le développement de l'expertise.** Les nouvelles heuristiques et improvisations fonctionnent mieux lorsqu'elles reposent sur une base de connaissances et de formation.
- **Identifiez vos priorités.** En période de crise, les dirigeants doivent se concentrer sur les paramètres qui sont essentiels pour permettre à l'organisation de sortir de la tourmente.
- **Apprenez à renoncer au contrôle:** En période de crise, les solutions ne sont pas évidentes et proviennent rarement d'une approche descendante. Tous les cerveaux de l'organisation sont nécessaires pour résoudre les problèmes sur place.





Digital dexterity / La dextérité numérique



Relevance / La pertinence

.....

“The No. 1 trend that has the biggest impact on how CEOs are leading their organizations in 2023 (in in years to come) is the rise of disruptive digital technologies.”
(McKinsey Survey, 2023).

- “La tendance numéro 1 qui aura le plus grand impact sur la façon dont les PDG dirigeront leur organisation en 2023 (et dans les années à venir) est la montée en puissance des technologies numériques disruptives.”
 - (McKinsey Survey, 2023).



Definition /Définition de l'expression

.....

Digital dexterity: The beliefs, mindsets, and behaviors that accelerate digital business transformation. I.e., the ambition and ability to use technology for better business outcomes. (Kropp et. al., 2021).

Dextérité numérique: Les croyances, les mentalités et les comportements qui accélèrent la transformation numérique des entreprises. C'est-à-dire l'ambition et la capacité d'utiliser la technologie pour améliorer les résultats de l'entreprise. (Kropp et. al., 2021).

Digital dexterity matrix /Grille de dextérité numérique

	WORKING DIGITALLY	BUILDING DIGITAL BUSINESSES
AMBITION	<p>Ambition to work digitally</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Believes in technology's ability to augment personal tasks and activities ·Willing to take on new roles to support digitalization plans ·Views data and technology proficiency as critical to career advancement 	<p>Ambition to build digital businesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Considers digitalization to be critical to company effectiveness ·Innovates and takes risks in pursuit of digital opportunities
ABILITY	<p>Ability to work digitally</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Adapts to work on initiatives with unclear and changing requirements ·Works iteratively to improve outcomes ·Can work from anywhere, with the right technologies 	<p>Ability to build digital businesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Collaborates across seniority levels to set company digitalization direction ·Surfaces digitalization opportunities to improve department/function operations ·Obtains technologies independently to succeed on the job

Source: 2018 Gartner Digital Dexterity Survey



	TRAVAILLER EN NUMÉRIQUE	CRÉER DES ENTREPRISES NUMÉRIQUES
AMBITION	<p>Ambition de travailler dans le numérique.</p> <p>Croit en la capacité de la technologie à améliorer les tâches et les activités personnelles.</p> <p>Il est prêt à assumer de nouvelles fonctions pour soutenir les plans de numérisation. Considère que la maîtrise des données et de la technologie est essentielle à l'avancement de la carrière.</p>	<p>Ambition de créer une entreprise numérique.</p> <p>Considère que la numérisation est essentielle à l'efficacité de l'entreprise. Innove et prend des risques pour saisir les opportunités numériques.</p>
HABILETÉ	<p>Capacité à travailler en mode numérique.</p> <p>S'adapte pour travailler sur des initiatives dont les exigences sont floues et changeantes. Travaille de manière itérative pour améliorer les résultats.</p> <p>Peut travailler de n'importe où, avec les bonnes technologies.</p>	<p>Capacité à créer une entreprise numérique.</p> <p>Collabore avec tous les niveaux hiérarchiques pour définir l'orientation de l'entreprise en matière de numérisation. Fait émerger des opportunités de numérisation afin d'améliorer les départements/fonctions/opérations. Se procure les technologies de manière indépendante pour réussir dans son travail.</p>

Source: Kropp, et al., (2021)

How to build digital dexterity in your teams

/Comment développer la dextérité numérique au sein de vos équipes ?

1. Show employees how digital dexterity matters to them.

- It can help them grow as persons to reach their career goals.
- Contextualise the skill needs to their specific business units.
- E.G., **Ageas'** external “digital safaris” to provide leaders with exposure to emerging technologies. How leadership teams at other companies' approach and make digital decisions.

1. Montrez aux employés l'importance de la dextérité numérique pour eux.

- Elle peut les aider à se développer en tant que personnes et à atteindre leurs objectifs de carrière.
- Contextualiser les besoins en compétences en fonction de leurs unités d'affaires spécifiques.
- Par exemple, les "safaris numériques" externes d'Ageas, qui permettent aux dirigeants de se familiariser avec les technologies émergentes. Comment les équipes dirigeantes d'autres entreprises abordent et prennent des décisions numériques.



How to build digital dexterity in your teams

/Comment développer la dextérité numérique au sein de vos équipes ?

2. Broker a development experience to foster digital dexterity.

- Connecting employees to people or projects that will help them build new skills in practice.
- Can increase skill preparedness by up to 28% over self-service development.
- E.G., creating a tool that facilitates a marketplace for seamless barter of skills and development opportunities across functions.

2. Offrir une expérience de développement pour favoriser la dextérité numérique.

- Mettre les employés en contact avec des personnes ou des projets qui les aideront à acquérir de nouvelles compétences dans la pratique.
- Peut augmenter la préparation aux compétences jusqu'à 28% par rapport au développement en libre-service.
- Par exemple, créer un outil qui facilite un marché pour le troc transparent de compétences et d'opportunités de développement à travers les fonctions.



How to build digital dexterity in your teams

/Comment développer la dextérité numérique au sein de vos équipes ?

3. Develop and harness “translators” with digital expertise to support leaders.

- Identify employees to act as “digital translators” to help guide leaders through digital business initiatives.
- E.G., **ENGIE** – Leaders are provided counsel on digital business opportunities and connected to relevant stakeholders by employees outside of IT with experience or expertise in digital domains (e.g., data science or blockchain).

3. Développer et exploiter des "traducteurs" dotés d'une expertise numérique pour soutenir les dirigeants.

- Identifier les employés qui joueront le rôle de "traducteurs numériques" pour aider les dirigeants à mener à bien les initiatives commerciales numériques.
- ENGIE - Les dirigeants sont conseillés sur les opportunités commerciales numériques et mis en relation avec les parties prenantes concernées par des employés en dehors de l'informatique ayant une expérience ou une expertise dans les domaines numériques (par exemple, la science des données ou la blockchain).



How to build digital dexterity in your teams

/Comment développer la dextérité numérique au sein de vos équipes ?

4. Develop “skill disseminators” to coach others on the job

- Identify employees who can coach others in key digital skills (collaboration, data literacy, workflows, and information creation and retrieval, etc.) on the job.
- Such employees must have the desire to learn and teach, be open to new opportunities, and hold influence in their local network.
- They may come from non-IT functions.

4. Développer des "diffuseurs de compétences" pour encadrer les autres sur le lieu de travail.

- Identifier les employés qui peuvent former d'autres personnes aux compétences numériques clés (collaboration, maîtrise des données, flux de travail, création et recherche d'informations, etc.)
- Ces employés doivent avoir le désir d'apprendre et d'enseigner, être ouverts à de nouvelles opportunités et avoir de l'influence dans leur réseau local.
- Ils peuvent provenir de fonctions non informatiques.





Summary



Summary / Résumé

.....

3 sets of competencies are essential to lead with agility in a changing world:

1. Scenario planning
2. Organisational resilience
3. Digital dexterity.

3 ensembles de compétences sont essentiels pour diriger avec agilité dans un monde en mutation:

1. L'élaboration de scénarios
2. La résilience organisationnelle
3. La dextérité numérique.

Reflective discussions and drawing insights into practise (TBC).

Discussions réflexives et mise en pratique des connaissances (à confirmer).



THANK YOU
JE VOUS REMERCIE



**WORLD
METEOROLOGICAL
ORGANIZATION**



Henley
Business School

UK | EU | AFRICA | ASIA



**South African
Weather Service**