

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

Ezanne Swanepoel

2023/10/26



Bienvenue de retour

.....
Faisons le point et reconnectons-nous.....

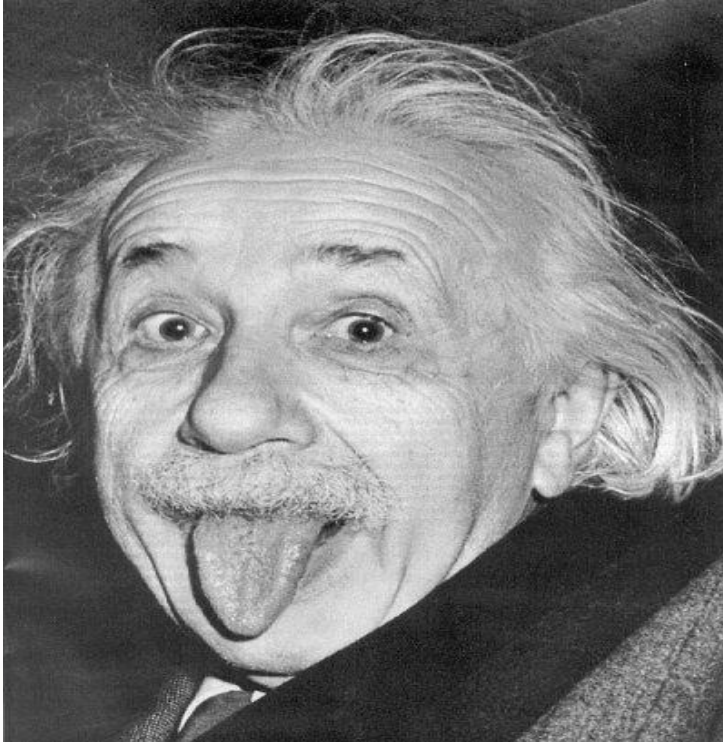




L'Art de la Prise de Décision et de la Communication



Introduction aux outils et modèles clés qui guident la communication et l'art de la prise de décision



“On ne peut pas résoudre les problèmes en utilisant le même type de pensée que celui qui les a créés.”

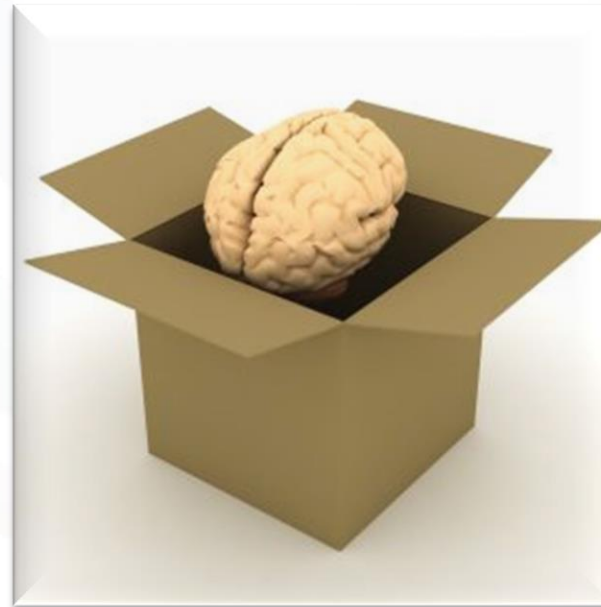
Albert Einstein



Ouvrir l'esprit

.....

Penser en dehors des sentiers battus pour élargir la perspective





Que suggère ceci?



Les différents côtés du cerveau

.....

Cerveau Gauche

Logique
Séquentielle
Rationnel
Analytique
Objectif
Examine les parties

Left Brain*

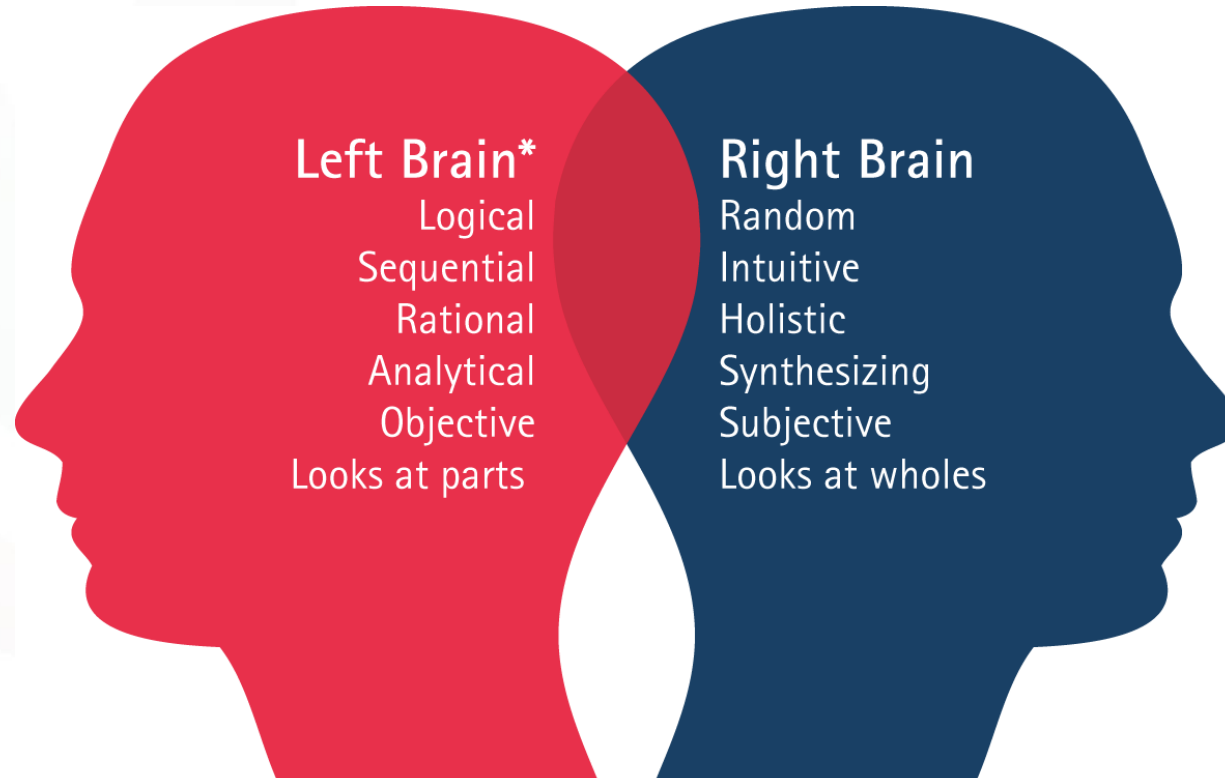
Logical
Sequential
Rational
Analytical
Objective
Looks at parts

Right Brain

Random
Intuitive
Holistic
Synthesizing
Subjective
Looks at wholes

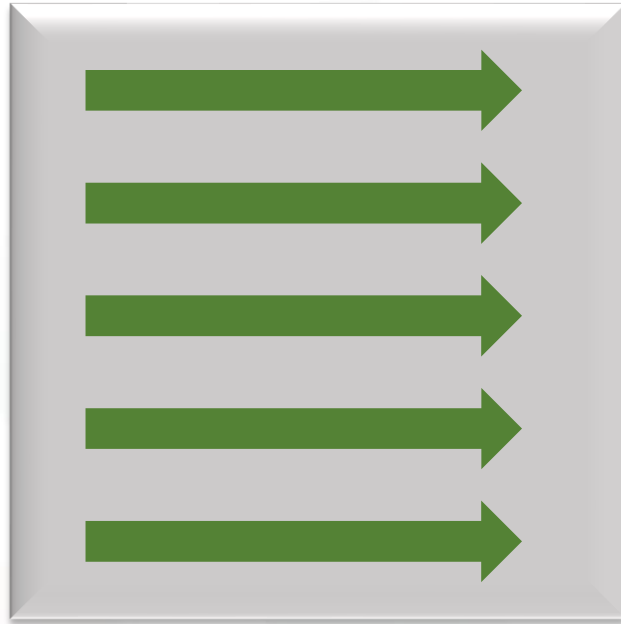
Cerveau Droit

Aléatoire
Intuitif
Holistique
Synthétisant
Subjectif
Examine les Ensembles

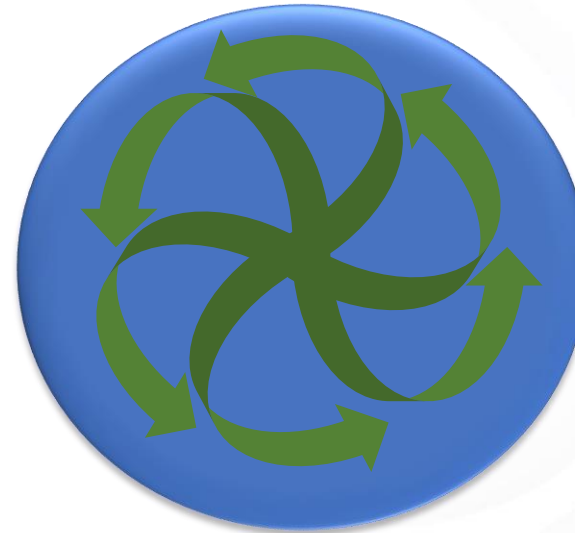


Les différents côtés du cerveau

.....



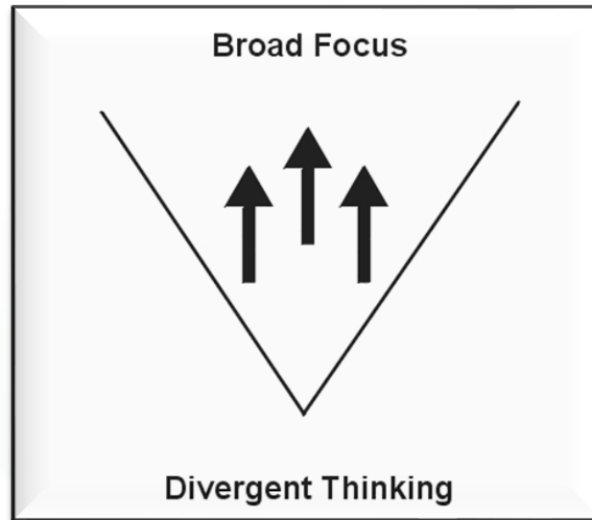
Pensée Linéaire



Pensée Circulaire

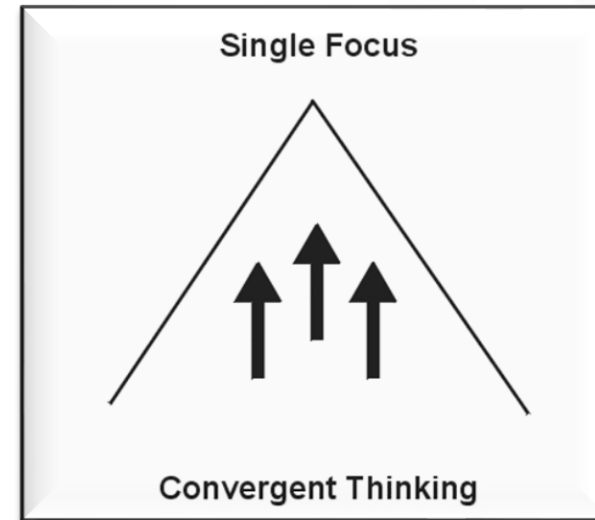
Types de Pensée

Pensée Divergente



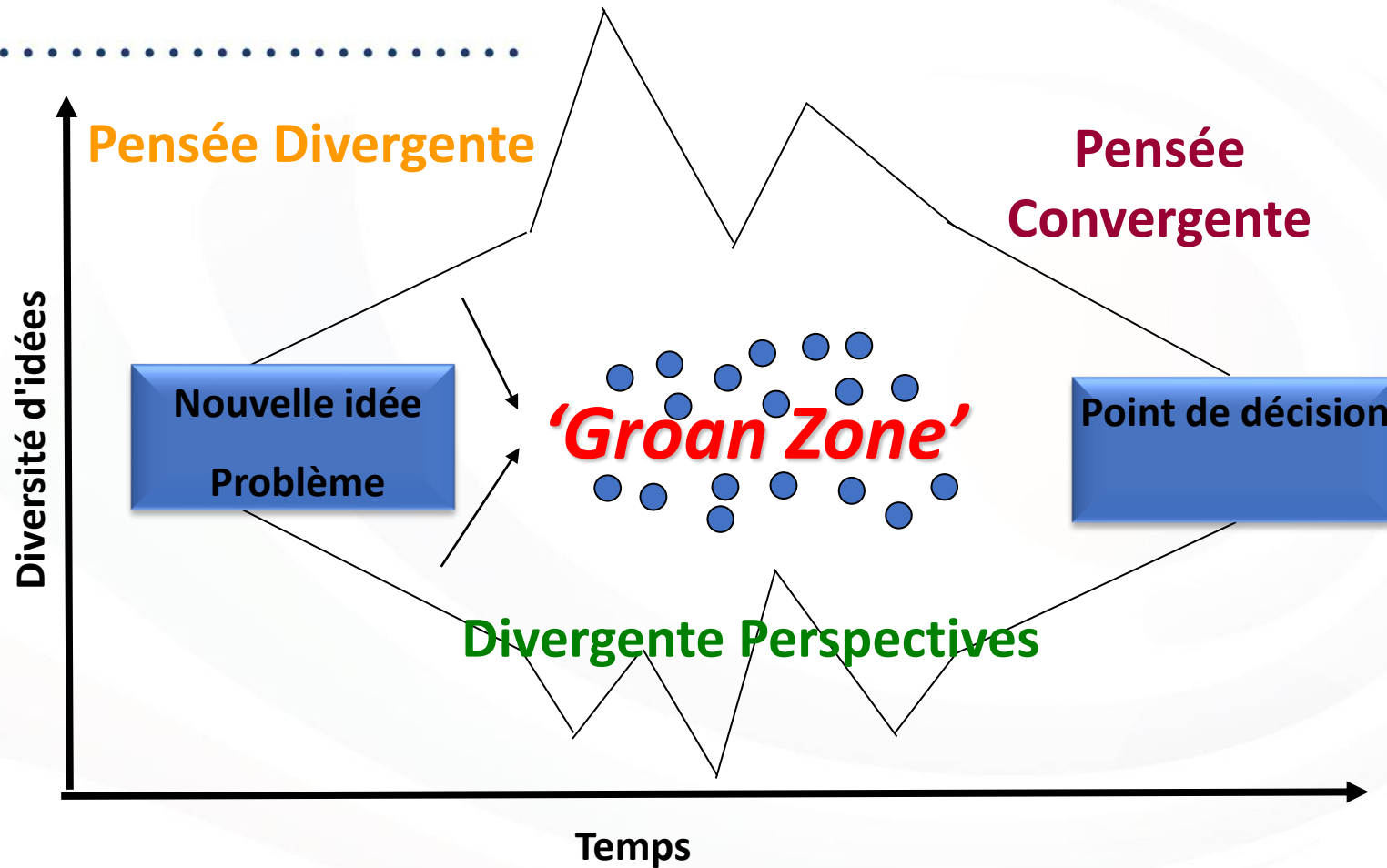
Collecter des données
Suggérer des options
Explorer des possibilités

Pensée Convergente



Sélectionner des données
Choisir une option
Évaluer des possibilités

Le Processus de Génération d'Idées



Idea Generation in Action

.....

Étape 1:

Identifiez 30 façons d'utiliser un trombone en dehors de son usage prévu.

3 minutes

Étape 2:

Proposez un nouveau produit que vous pouvez vendre sur le marché en utilisant un trombone ?

5 minutes

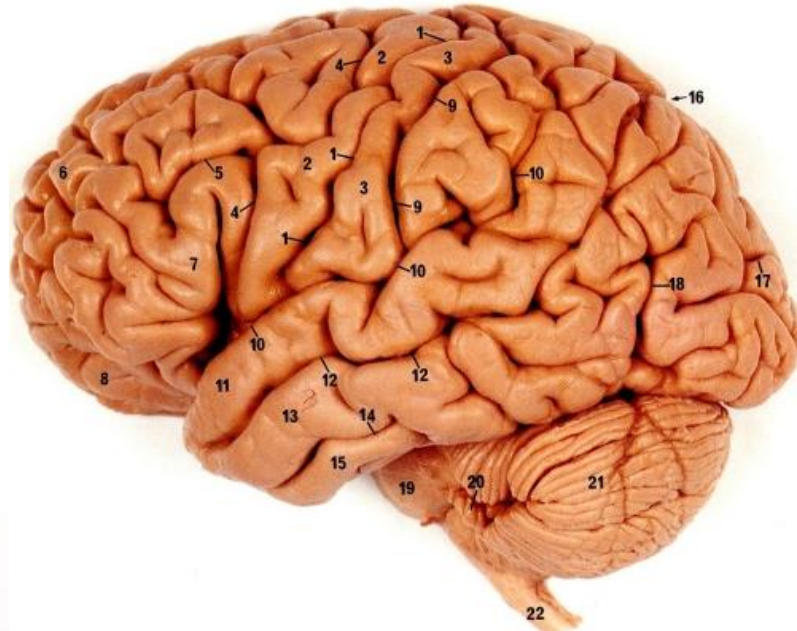


Réfléchissez au processus de réflexion appliqué?

.....

Le Cerveau au Travail

.....



Un gigantesque classeur

Moyens de Confuser le Cerveau



Liens aléatoires
Révolution
Mondes connexes



Mondes connexes

.....

Une étude de cas



Revolution

.....

John et Mike se trouvent sur un radeau, à la dérive en pleine mer, avec plusieurs autres rescapés d'un naufrage. L'un d'entre eux doit nager jusqu'à l'île pour essayer de trouver de l'aide. Cependant, des requins nagent tout autour d'eux, et la nage pourrait être suicidaire.

Pour décider de qui doit effectuer la nage, Mike sort de sa poche de la monnaie en vrac et place 2 pièces identiques dans un chapeau. Il dit à John qu'une pièce est datée de 1985 et l'autre de 1990, puis il demande à John d'en tirer une du chapeau. Si John tire la pièce la plus ancienne, il devra nager. Cependant, John a remarqué que les deux pièces sont datées de 1985, mais il a trop peur de défier Mike, car ce dernier est deux fois plus grand que lui.

Que peut faire John pour remporter ce tirage au sort et amener Mike à nager jusqu'à l'île sans le démasquer comme un imposteur devant les autres?

.....

Penser à l'avenir

.....



La planification de scénarios

.....

La planification de scénarios est un outil de réflexion qui suppose que l'avenir peut différer considérablement de ce que nous savons aujourd'hui.

Des événements futurs possibles sont posés, et les gens sont encouragés à :

"Penser à l'impensable"

La question clé à aborder est la suivante : Que devons-nous faire maintenant pour être prêts pour les scénarios possibles dans le futur?

.....

Outil de réflexion: SCAMPER

.....

Substitute
Combine
Adapt
Modify
Magnify
Minify
Put to other uses
Eliminate
Rearrange

Ce modèle ne fonctionne pas s'il est traduit en français car c'est un acronyme en anglais.



La prise de décision en action(15 min)

.....

En vous basant sur ce que nous venons de passer en revue, réfléchissez aux exemples dans votre entreprise où vous avez dû prendre des décisions qui ne se sont pas avérées aussi favorables que vous l'espérez :

1. Pourquoi pensez-vous que votre décision n'était pas idéale?
2. Sachant ce que vous savez maintenant, de quoi auriez-vous dû être plus conscient?
3. Comment auriez-vous pu améliorer votre méthode de prise de décision?
4. Si vous aviez utilisé certains de ces outils, quelle aurait pu être votre décision?

**Réfléchissez de nouveau au processus de réflexion
appliqué dans votre exemple commercial?**

.....

.....

“La plupart des formes de conversations organisationnelles, en particulier celles portant sur des questions difficiles, complexes ou délicates, dérivent souvent vers le débat.

L'une des parties l'emporte, tandis que l'autre perd, les deux parties restent fermes dans leurs certitudes, et les deux étouffent une enquête plus approfondie et une réflexion axée sur la recherche de solutions.”

David Bohm

Continuum de conversation

Maîtriser la communication nécessite d'aligner l'objectif/intention, l'approche et le résultat souhaité.

Debate	Discussion	Conversation	Dialogue
Contention Argumentation raisonnée	Discours Examen des pour et des contre	Échange intentionnel d'idées, de pensées et de sentiments avec un résultat prévu	Explication collective au cours de laquelle la vérité et la signification émergent parmi les participants
Racine pour battre	Racine pour secouer	Racine ensemble	Racine le flux de sens



Conversations critiques
Conversations d'apprentissage
Conversations courageuses
Conversations difficiles
Conversations cruciales
Confrontations cruciales
Conversations féroces
Conversations de performance

Source: Collaborative Change Works
Based on the work of David Bohm

* Copyrighted programmes and books in the market place



“Nos vies commencent à
prendre fin
le jour où nous restons
silencieux sur les choses
qui comptent”

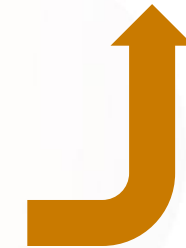
Martin Luther King Jnr

Le Choix



Le Choix

Contribuer



Contaminer



L'impact des conversations négatives d'un point de vue physiologique

.....

La recherche en neurosciences révèle la nature sociale de l'environnement de travail à haute performance.



Le cerveau perçoit l'environnement de travail avant tout comme un système social. *David Rock*

.....

Une perspective physiologique

Exhibit 1: Social and Physical Pain Produce Similar Brain Responses

Brain scans captured through functional magnetic resonance imaging (fMRI) show the same areas associated with distress, whether caused by social rejection or physical pain. The dorsal anterior cingulate cortex (highlighted at left) is associated with the degree of distress; the right ventral prefrontal cortex (highlighted at right) is associated with regulating the distress.

Social Pain



Physical Pain



Illustration: Samuel Valasco

Source: Eisenberger, Lieberman, and Williams, Science, 2003 (social pain images); Lieberman et al., "The Neural Correlates of Placebo Effects: A Disruption Account," Neuroimage, May 2004 (physical pain images)

Conversations Critiques

.....

Activité: Regarder la vidéo



Livraison de grenades à main

.....

“Livrer un message difficile, c'est comme jeter une grenade à main. Qu'elle soit enrobée de sucre, lancée avec force ou douceur, une grenade à main fera toujours des dégâts... il n'y a aucun moyen de lancer une grenade à main avec tact ou d'éviter les conséquences. Et la garder pour soi n'est pas mieux. Choisir de ne pas livrer un message difficile, c'est comme tenir une grenade à main une fois que vous avez retiré la goupille.”

Stone, Patton and Heen

Pour sortir du domaine des grenades à main... il faut changer sa mentalité pour avoir une conversation d'apprentissage.

.....



La grenade à main en action

.....

Qu'est-ce qui se passe généralement mal ?

Nous restons bloqués dans le débat.

Nous marquons des points dans le débat.

Nous ne sommes pas alignés sur le but de l'interaction avec le résultat souhaité.

Nous nommons, blâmons et critiquons.

Nous critiquons.

Nous adoptons une attitude agressive.

Nous cherchons quelqu'un à blâmer/punir.

Nous inventons l'intention de l'autre.

Nous jugeons.

Nous argumentons sur des perceptions plutôt que sur des faits.

Nous n'écoutons pas - notre voix intérieure nous en empêche ! Nous écoutons sans entendre.

Nous partons de points de départ différents.

Nous avons une préoccupation préférée.

Nous exprimons nos émotions (chant lyrique).

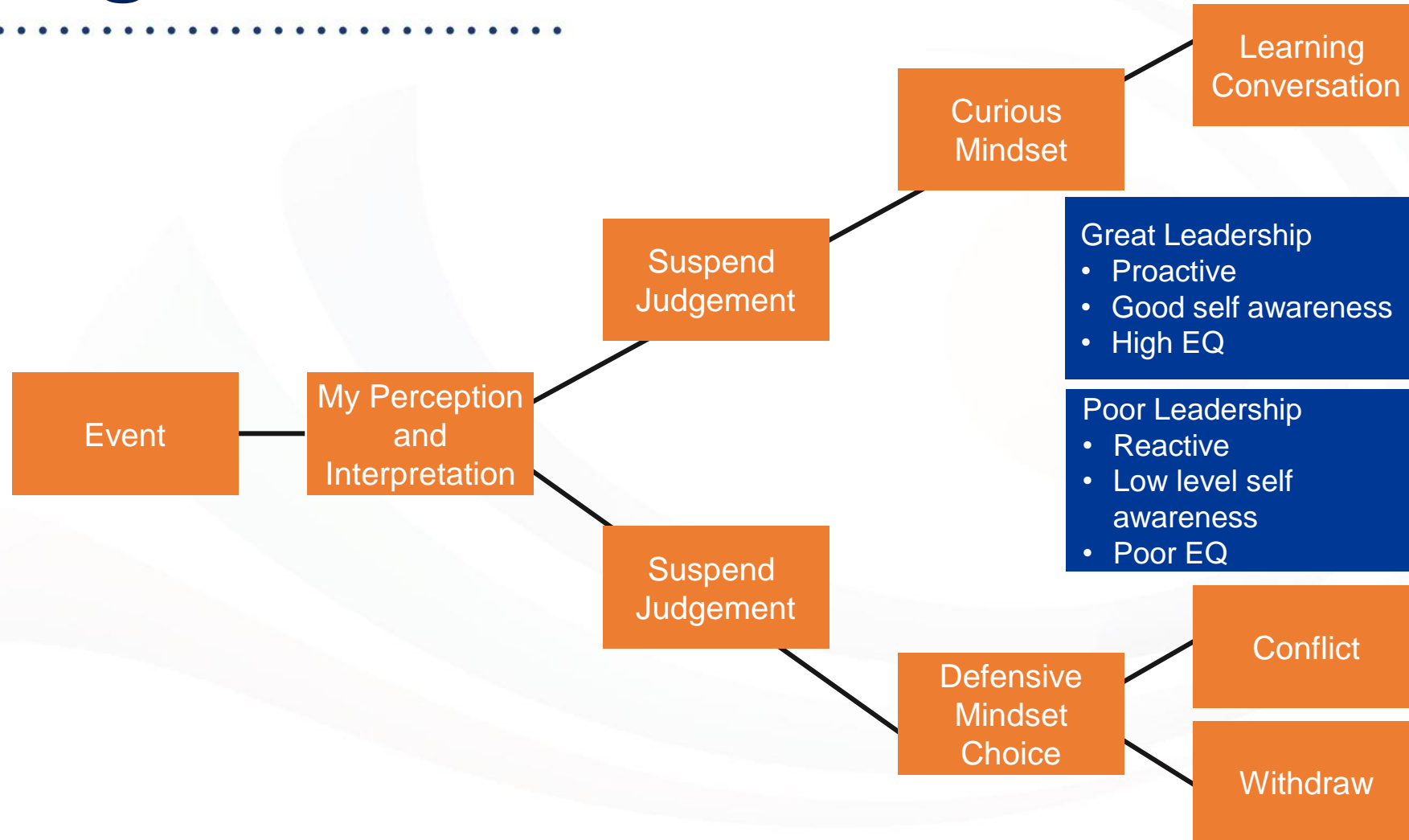
Nous passons prématurément à l'action.

Quoi d'autre?

.....



Changement de mentalité



.....

“La chose la plus importante [que vous puissiez faire] est de passer d'une position interne de 'Je comprends' à 'Aidez-moi à comprendre.' Tout découle de cela...”

"Quiconque pense que l'art de la conversation est mort devrait dire à un enfant d'aller se couche ?"

"Le secret de la réussite dans la conversation est de pouvoir être en désaccord sans être désagréable”

Douglas Stone

La communication en action(15 min)

.....

En fonction de ce que nous venons de voir sur les conversations critiques ou difficiles, réfléchissez aux exemples dans votre entreprise où vous avez dû avoir une conversation difficile et où le résultat n'a pas été aussi favorable que vous l'espérez :

1. Pourquoi pensez-vous que le résultat n'était pas idéal?
2. Sachant ce que vous savez maintenant, de quoi auriez-vous été plus conscient?
3. Comment auriez-vous pu améliorer votre méthode pour avoir la conversation?
4. Si vous aviez utilisé certains de ces outils, quelle aurait été votre approche, selon vous?

**Réfléchissez de nouveau au processus de réflexion
appliqué dans votre exemple en entreprise**

.....



Simulation : Communication et l'Art de la Prise de Décision

Simulation: Board Games R Us

.....

"Félicitations ! Vous venez d'être propulsé(e) dans le siège du conducteur de l'équipe d'innovation la plus avant-gardiste au monde, représentant fièrement 'Board Games R Us.' Votre mission ? Rien de moins que de créer la prochaine sensation des jeux de société qui redéfinira notre perception des jeux de société face à des concurrents redoutables comme les jeux basés sur l'IA et les puissantes consoles PlayStation.

Imaginez ceci : Vous êtes assis(e) au centre de la créativité, entouré(e) d'anticipation et d'ambition. Les enjeux sont élevés, et le frisson de pionnier d'un révolutionnaire est électrisant. Votre leader visionnaire, la directrice exécutive mondialement renommée, Ezanne Swanepoel, vous a confié cette tâche extraordinaire. Elle s'attend à ce que vous exploitiez le pouvoir de l'équipe, participez à des discussions animées et preniez des décisions audacieuses qui traceront le destin de votre jeu.

Dans votre arsenal, vous n'avez pas d'épées et de boucliers, mais trois objets énigmatiques soigneusement disposés sur votre table. Ces objets sont vos catalyseurs créatifs, votre carburant pour l'innovation. Ils ont le potentiel de façonner l'avenir des jeux de société tels que nous les connaissons.

Maintenant, prenez une grande inspiration et plongez dans l'aventure. Avec seulement **15 minutes** au compteur, il est temps de vous embarquer dans

ÉTAPE 1: Libérez le potentiel de ces objets mystérieux. Ensemble, en tant qu'équipe dynamique, vous tracerez la voie vers la brillance du design, en veillant à ce que votre jeu de société émerge en tant que concurrent redoutable dans l'arène du divertissement.

Préparez-vous à révolutionner le monde des jeux de société et à laisser un héritage qui sera rappelé pendant des générations à venir !"

.....

Simulation: Board Games R Us

.....

En tant qu'équipe d'innovation survoltée de 'Board Games R Us', vous êtes déjà profondément engagés dans la conception d'un jeu de société qui promet de remodeler la structure même de l'industrie. Et maintenant, l'intrigue s'épaissit avec un rebondissement qui pourrait faire ou défaire votre quête de gloire dans le monde des jeux de société.

Imaginez ceci : Un investissement en capital, scintillant comme un trésor au bout de l'arc-en-ciel, a été généreusement accordé à votre entreprise. C'est un véritable game-changer. Le Conseil consultatif, ces sages de la sagesse stratégique, ont parlé, vous exhortant à utiliser cette manne financière pour propulser votre projet de jeu de société. Vous vous trouvez désormais au seuil de l'opportunité, armés des ressources nécessaires pour élever votre création à des hauteurs inimaginables.

Mais voici le hic : vous êtes sur le point d'envoyer un champion solitaire, un représentant de vos rangs, dans une contrée éloignée et dépourvue de communication. Cette âme solitaire portera la responsabilité monumentale de choisir deux autres allocations de ressources, prélevées dans un coffre au trésor regorgeant de possibilités. Le temps est votre ami le plus insaisissable, et une féroce compétition se profile à l'horizon. La prise de décision rapide est l'armure de votre champion, car il n'y aura pas de place pour les hésitations une fois les choix faits.

Bienvenue à **l'ÉTAPE 2**, où vous nominerez votre émissaire/représentant choisi. Cet émissaire devra être un modèle de votre stratégie, prêt à faire des choix avisés qui correspondent à la vision de votre équipe. Chaque sélection qu'il fera sera définitive, gravée dans les annales de votre quête de suprématie dans le monde des jeux de société. Aidez-le/la à se préparer pour la mission. (15 min)

Simulation: Board Games R Us

.....

Alors que la tension monte, préparez-vous pour **l'ÉTAPE 3**. Représentants, apprêtez-vous à vous aventurer dans votre voyage périlleux, armés de rien d'autre que de votre intelligence et de votre résolution. Vous ferez face au coffre au trésor redoutable et aurez pour tâche intimidante de choisir seulement deux objets parmi sa multitude de possibilités (5 min).

Ensuite, à **l'ÉTAPE 4**, revenez triomphants à votre forge de jeux de société au siège social, portant les fruits de votre expédition ingénieuse. Avec les nouvelles acquisitions en main, votre équipe devra se mettre au travail immédiatement, sculptant et peaufinant votre chef-d'œuvre du jeu de société. La compétition est imminente, et les enjeux ne pourraient pas être plus élevés. En seulement 30 minutes, vous devrez être prêts avec un jeu de société complet, prêt à écraser totalement la concurrence, et prêts à démontrer comment fonctionne votre jeu de société.

Préparez-vous à graver vos noms dans les annales de l'histoire des jeux de société. L'aventure ne fait que commencer!

.....

Simulation: Board Games R Us

.....

Alors que le soleil commence à se lever en ce jour de jugement, l'anticipation est palpable dans l'air. Des rangées de caméras de médias et de membres de la presse impatients se sont rassemblées, leurs objectifs prêts à capturer chaque instant de cet affrontement épique. Le monde entier est en train de regarder, et le moment est venu de dévoiler votre chef-d'œuvre, le clou du spectacle qui détient le destin de "Board Games R Us" entre ses lancers de dés et ses mouvements stratégiques.

Maintenant, à **l'étape finale, avec seulement 5 minutes** au compteur, vous montez sur scène en tenant votre modèle de démonstration, l'incarnation de nombreuses heures d'innovation, de créativité et de détermination. C'est désormais un moment décisif, le creuset dans lequel votre jeu de société sera mis à l'épreuve.

Lorsque vous commencez votre démonstration, les projecteurs sont braqués sur vous. C'est votre moment pour briller, pour montrer comment votre jeu de société transcende les frontières et élève l'expérience du jeu. La tension est palpable, mais votre détermination l'est tout autant.

Mesdames et Messieurs, que la compétition commence ! En ces précieuses minutes, vous dévoilerez la magie de votre création, ne laissant aucun doute que votre équipe a conçu un jeu de société qui redéfinira une industrie. Le monde attend le verdict, et aujourd'hui, nous couronnerons une équipe gagnante, dont la vision et l'exécution ont établi une nouvelle norme dans le monde des jeux de société.

Que votre démonstration soit rien de moins que légendaire, et que votre jeu de société brille en tant que véritable clou du spectacle. Le monde est sur le point d'assister à la naissance d'une révolution du jeu!

.....

Simulation: Board Games R Us

.....

Exercice de réflexion :

1. Qu'avez-vous bien fait?
 2. Qu'auriez-vous pu faire de mieux en termes de prise de décision?
 3. Qu'auriez-vous pu faire de mieux en termes de communication en équipe et lors de la présentation de votre chef-d'œuvre?
 4. Quelle est votre principale leçon tirée de cette expérience?
-



Développer des compétences pour communiquer efficacement

“L'art de la communication est le langage du leadership.”

James Humes



Quel devrait être l'objectif d'un dirigeant en matière de communication?

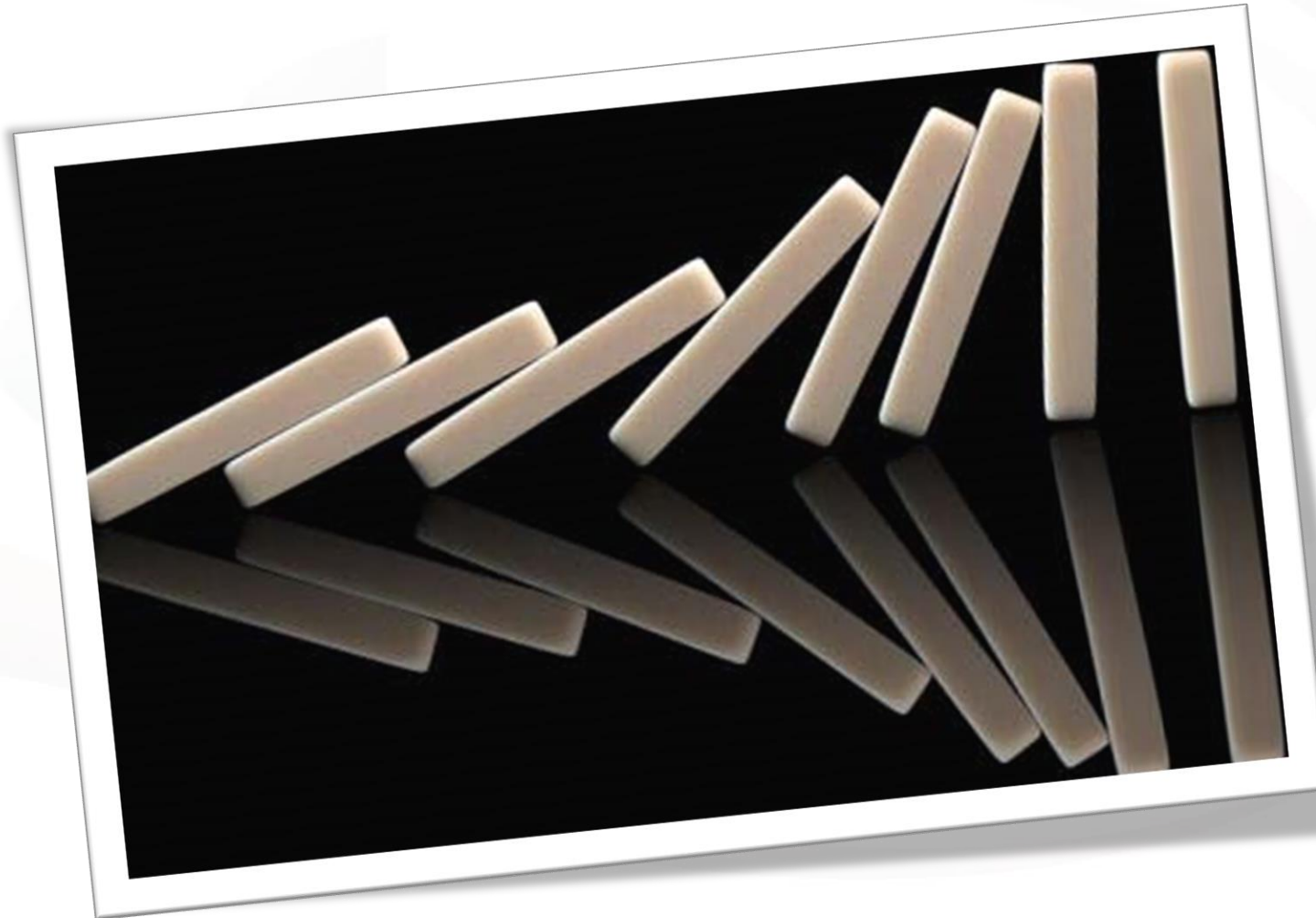
.....

Développer des compétences pour influencer et avoir un impact sur les autres grâce à une communication efficace.



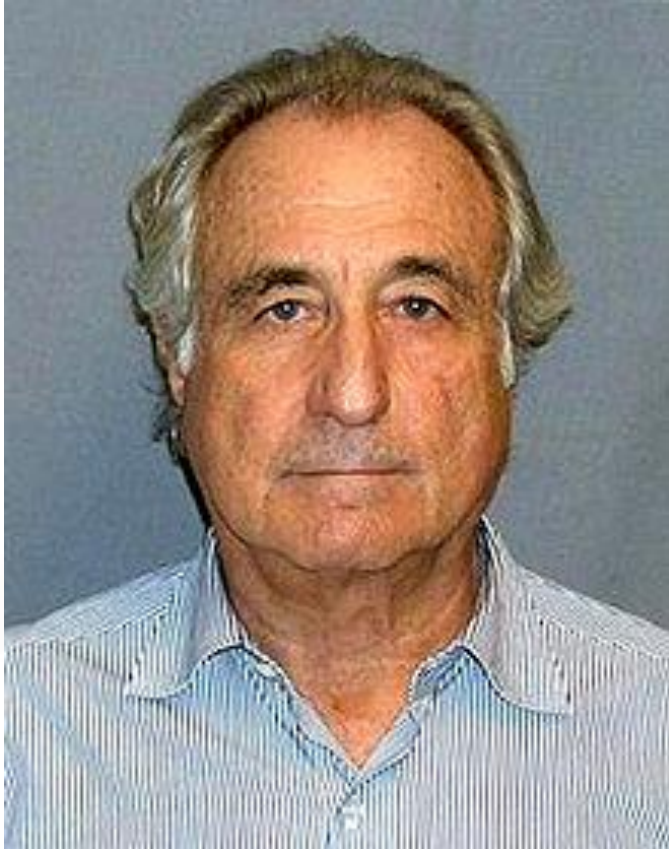
Récits d'influence et d'impact

.....



Récits d'influence et d'impact: Bernard Madoff

.....



Ancien courtier en bourse, conseiller financier et président du NASDAQ

Le plus grand système de Ponzi de l'histoire



Influence et Pouvoir/Autorité

.....

Influence:

L'action ou le processus de produire des effets sur les actions, le comportement, les opinions, etc., d'un autre ou d'autres.

Power:

La possession de contrôle ou de commandement sur les autres ; autorité ; ascendant : pouvoir sur l'esprit des hommes.

Influence et Pouvoir/Autorité: Nelson Mandela

.....

Réfléchissez aux points suivants:

1. Nelson Mandela a-t-il utilisé son pouvoir de position?
2. Comment a-t-il influencé les gens lors des réunions?
3. Que cela nous dit-il sur l'influence sur les autres?



Influencer grâce à une communication impactante

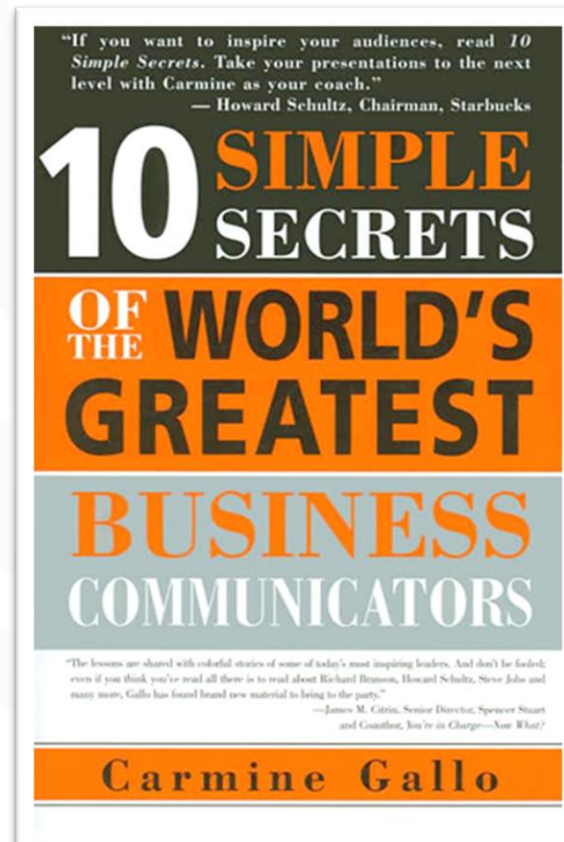
.....



Étalonnage par rapport aux Grands

.....

Les recherches montrent une corrélation inévitable entre les compétences en communication et le succès en affaires.

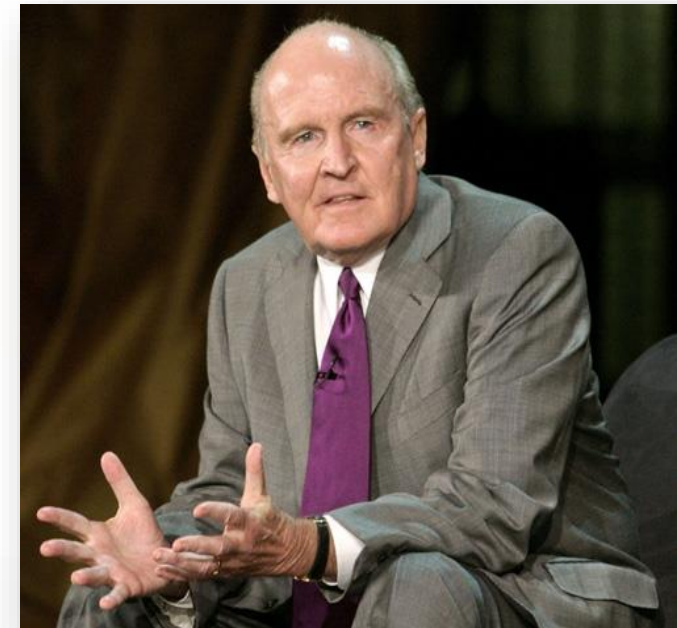


Jack Welch: Supprimer le jargon d'entreprise

.....

L'ancien chef de General Electric était légendaire pour exiger la simplicité dans les communications écrites et verbales. "Les gestionnaires peu sûrs créent de la complexité". Il était un maître pour articuler une vision en termes simples que tout le monde pouvait adopter.

Le désordre et le jargon n'avaient pas leur place dans une réunion d'affaires selon Welch. Il demandait à ses gestionnaires de prétendre qu'ils parlaient à des lycéens, de se concentrer sur les bases. Les grands communicateurs en affaires s'expriment en termes clairs et simples.



Meilleur atout en communication : La simplicité
Astuce : Éliminez le jargon

Richard Branson: Être généreux avec les éloges

.....

Branson croit à l'importance de prodiguer des éloges à ses employés. "Les gens sont comme des fleurs. Ils grandiront s'ils sont arrosés, mais se faneront s'ils sont laissés à sécher."

Les grands communicateurs d'entreprise font tout leur possible pour que leurs employés se sentent valorisés.

**Meilleur atout en communication :
Générosité dans les éloges**

**Conseil : Prodiguez des éloges appropriés à
vos employés, clients et collègues.**



Michelle Peluso: Communiquer de manière personnelle

.....

Peluso comprend que les employés se soucieront davantage de leur travail lorsqu'ils sauront que leurs dirigeants se soucient d'eux. Elle s'efforce de répondre personnellement dans les 24 heures à chaque e-mail de l'un de ses employés, même si elle est en déplacement ou en vacances.

Les grands communicateurs en affaires répondent aux préoccupations des employés en répondant aux e-mails, en organisant des discussions à l'heure du déjeuner ou en envoyant des communications hebdomadaires à toute l'entreprise.



**Meilleur atout en communication :
Réactivité
Conseil : Soyez là pour vos employés**

David Neeleman: Voler avec de grandes histoires

.....

Neeleman se consacre à trouver et à garder les employés les plus enthousiastes de l'industrie aérienne

Il apparaît presque à chaque orientation du premier jour pour les nouveaux employés et aime raconter des anecdotes sur les employés qui ont dépassé les attentes

Les grands communicateurs en affaires cultivent un personnel enthousiaste passionnément dévoué à fournir un service client exceptionnel

Meilleur atout en communication : Talent pour la narration

Conseil : Racontez des histoires qui inspirent



Howard Schultz: Faire émerger la passion

.....

Schultz comprend que l'avantage concurrentiel de Starbucks réside dans ses employés. Pour tirer parti de cela, l'ensemble de l'organisation communique avec passion la culture de Starbucks, et Starbucks a ensuite acquis la réputation d'être l'un des meilleurs endroits pour travailler.

"Quand vous êtes avec des gens qui partagent une passion collective autour d'un but commun, on ne sait jamais ce que vous pouvez réaliser," Les grands communicateurs en affaires identifient leurs enthousiasmes et transmettent cet enthousiasme à tous les niveaux de l'organisation.

Meilleur atout en communication : la passion
Conseil : Identifiez et partagez ce qui vous passionne



Suze Orman: Simplifier les choses

.....

La gourou des finances Suze Orman se distingue parmi les plus de 650 000 planificateurs financiers aux États-Unis. Orman est en mission pour rendre les questions financières claires et simples à comprendre pour les familles.

Elle admet que très peu de ses conseils sont révolutionnaires. "Ce n'est pas le contenu que je connais, mais la manière dont je communique le contenu que je connais qui me distingue". Elle livre des informations financières en utilisant un langage clair, concis et direct. Les grands communicateurs en affaires utilisent un langage simple pour discuter de questions complexes.

**Meilleur atout en communication : Clarté
de l'expression**

**Conseil : Divisez les informations
complexes en parties simples**



Apprendre des Grands

.....



- **Étape 1 : Qu'est-ce qui fait un grand communicateurs ?**
- **Examinez les exemples de grands communicateurs et discutez de vos propres exemples de grands communicateurs. Élaborez une "liste des ingrédients" pour être un grand communicateurs.**
- **Étape 2 : Sélectionnez les cinq principales qualités que vous, en tant que leader, devriez manifester.**
- **Étape 3 : Parmi ces cinq principales qualités, lesquelles voyez-vous exprimées dans votre secteur d'activité et/ou votre organisation actuellement ?**



Apprendre des Grands

.....



Observez la vidéo et répondez à la question suivante :
Quel est son secret de réussite?





Mettre en pratique l'art de la prise de décision et de la communication

Établir un rapport avec les autres

.....



.....

Qu'est-ce que le rapport?

Pourquoi est-ce important?



'Rapport Matching'

.....

L'aptitude à établir rapidement un rapport dépend de votre capacité à correspondre à la personne à qui vous vous adressez.

La mise en correspondance se produit à différents niveaux:

Langage

Capacité à écouter avec précision et à démontrer une compréhension en paraphrasant dans un langage à celui qu'ils ont utilisé

Métaphores

La capacité à utiliser des métaphores similaires les ferait se sentir plus compris, par exemple des métaphores sportives

Posture corporelle

Mise en correspondance de la formalité et de l'informalité ou de la distance appropriée

Niveau vocal

Volume, rythme, hauteur, tonalité, tempo de la voix

Tonalité émotionnelle

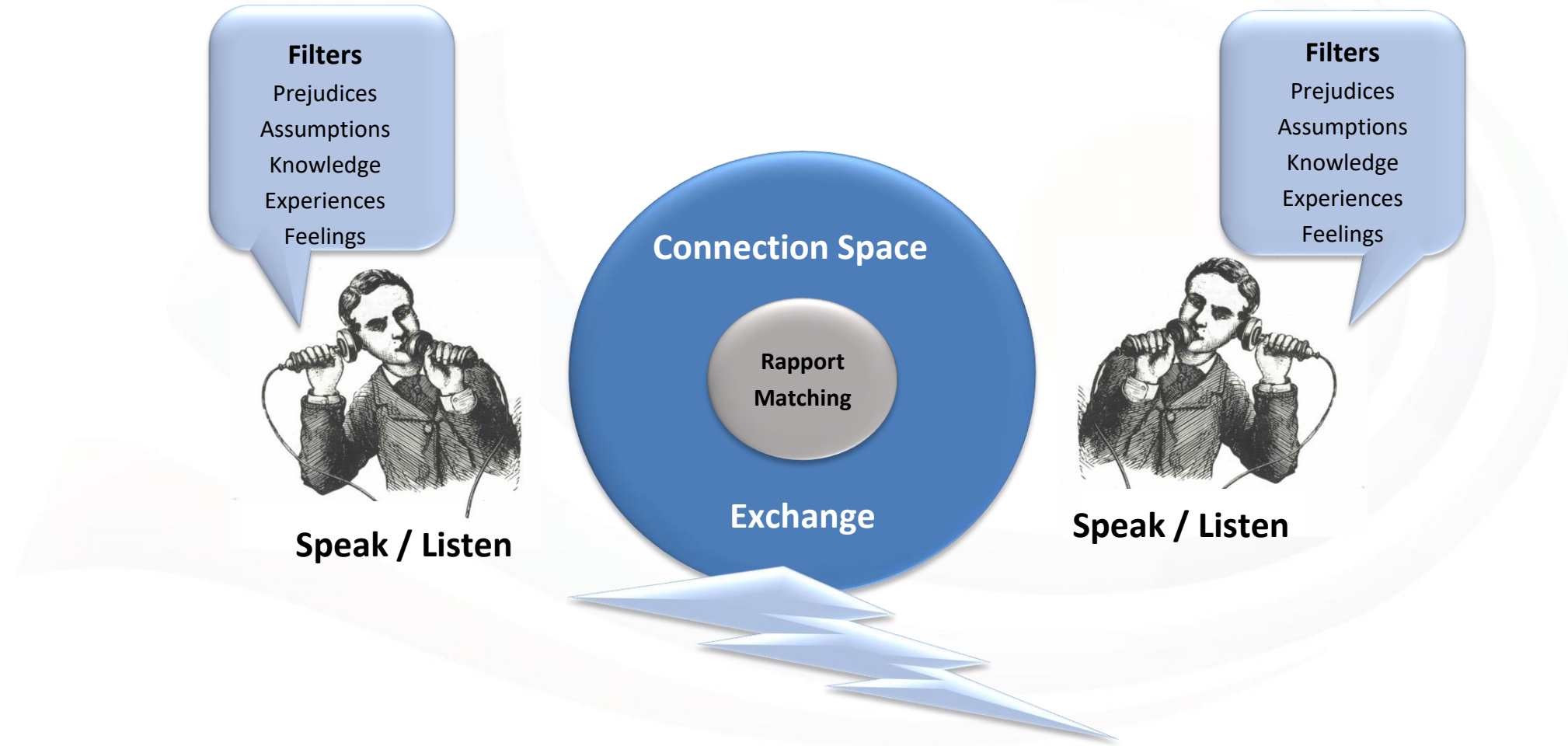
Capacité à refléter la tonalité ou la connotation émotionnelle de l'autre personne

Geste et niveau d'animation

.....



Le Processus de Communication



Notre ensemble de signaux

.....

Ton

- Niveau de l'audience
- Volume
- Parent / adulte / enfant
- Doux / fort



Notre ensemble de signaux

.....

Langage Corporel

- Expression Faciale
- Mouvements des Yeux
- Mouvements de la Tête
- Posture
- Gestes
- Mouvement



Notre ensemble de signaux

.....

Notre Armure

- Promesse de Marque
- Bâtiment, chambres, thé, café
- Tenue
- Matériel
- Collatéraux
- Équipement
- Expertise
- Rang



Tous les signaux doivent être **alignés** et pointer dans la **même direction**.

.....

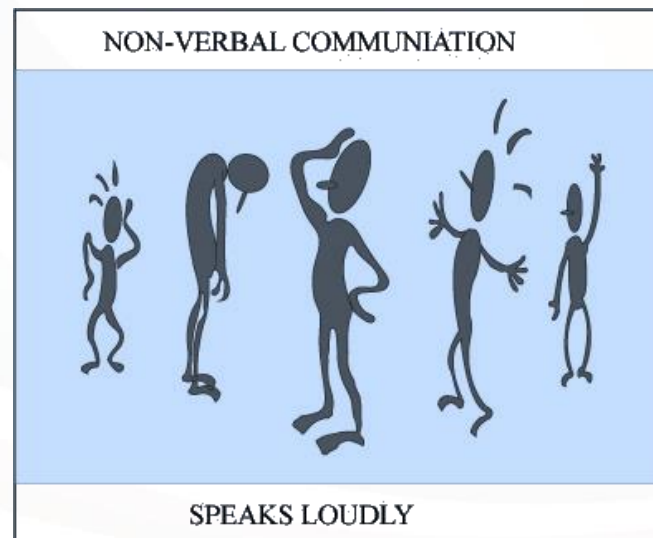


Influence non verbale

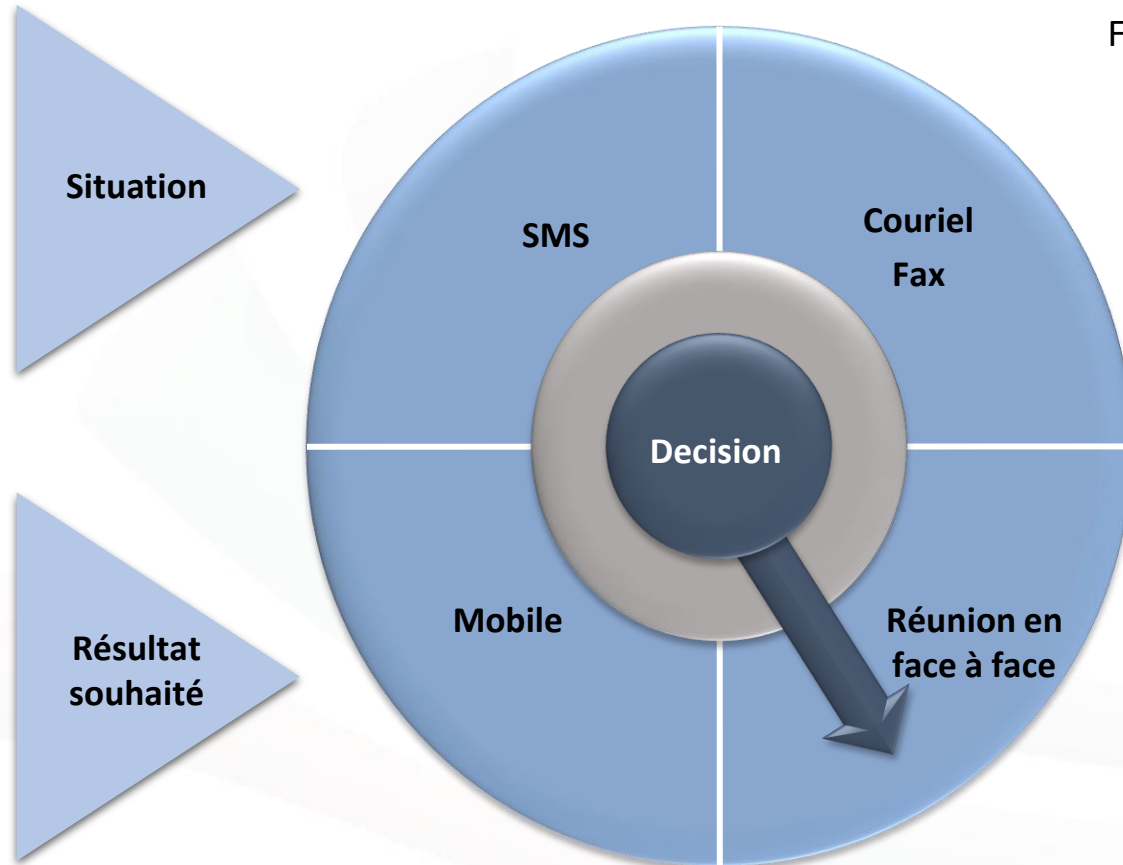
.....

L'influence ne se fait pas uniquement à travers des activités hautement verbales.

Les conflits non verbaux peuvent également entraîner un impact et une influence.



Communiquer avec un Impact



Facteurs à prendre en compte

- Personnes
- Préférence du client
- Classement
- Relation
- Enjeux
- Sensibilité
- Besoin de confirmation
- Communication passée
- Complexité
- Crise
- Pression temporelle
- Étendue

Bâton de parole

.....



Comment pouvons-nous influencer plus efficacement les autres grâce à une communication percutante?

Nous devons être de bons communicateurs pour négocier efficacement.

.....

Qu'est-ce que la négociation?

Quelles sont les opportunités que vous avez de négocier avec d'autres personnes?

Les compétences en négociation

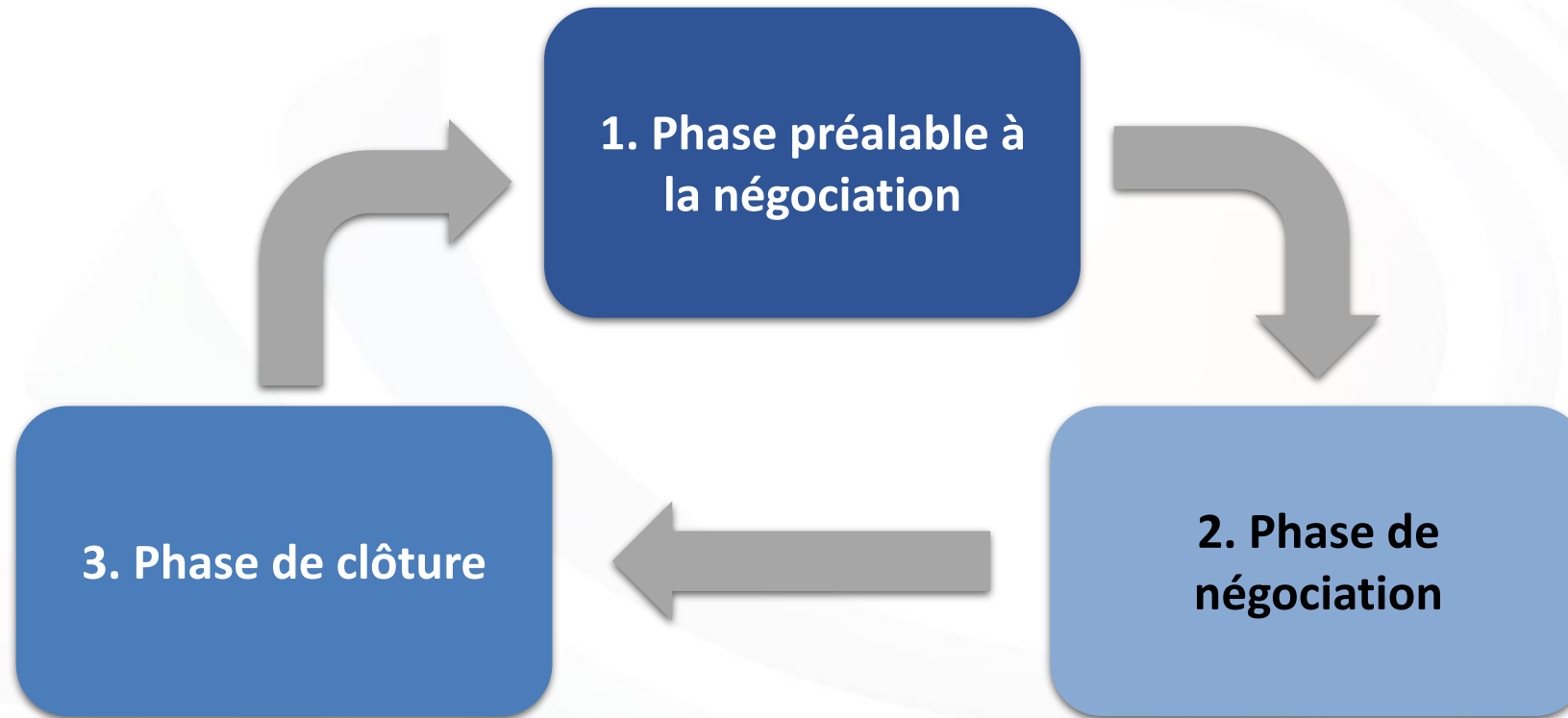
.....

“Les compétences en négociation sont un processus de communication interactif qui peut avoir lieu lorsque vous voulez quelque chose de quelqu'un d'autre ou qu'une autre personne veut quelque chose de vous.”



Étapes de la négociation

.....



Négociations stratégiques

.....



- **Exercice : Négociations stratégiques**
- **Le jeu Rouge/Bleu**



Règles pour la négociation (Conseils)

.....



Réfléchir et partager

.....

Quels changements envisagez-vous de faire dans votre approche de la communication et de la prise de décision ?

Que souhaitez-vous ARRÊTER, COMMENCER ou CONTINUER de faire pour avoir des conversations plus efficaces et authentiques, et prendre de meilleures décisions ?

Arrêter	Commencer	Continuer

THANK YOU

Ezanne Swanepoel

ezanne@theafricanrainmaker.com

<https://www.linkedin.com/in/ezanne-nomvula-swanepoel-023a468/>



**WORLD
METEOROLOGICAL
ORGANIZATION**



Henley
Business School

UK | EU | AFRICA | ASIA



**South African
Weather Service**