

FORRESTER®

Dans le monde moderne, les performances de l'entreprise reposent sur l'optimisation des réunions de direction

Commencer →

L'efficacité des réunions de direction soutient les performances de l'entreprise

La réussite d'une entreprise dépend de la capacité des équipes de direction à prendre des décisions stratégiques éclairées et opportunes. Cette situation est devenue encore plus urgente en période de pandémie. Chaque jour, les cadres dirigeants doivent prendre des décisions stratégiques pour guider leurs entreprises à travers les perturbations opérationnelles et les conditions de marché difficiles. Aujourd'hui plus que jamais, les cadres dirigeants doivent se pencher sur les instruments de leadership qui sont à leur disposition et déterminer lesquels exploiter pour se préparer à l'avenir.

En décembre 2020, Sherpany a chargé Forrester Consulting de mener une étude sur la façon dont les grandes entreprises européennes gèrent leurs réunions de direction. Nous avons constaté que les réunions de direction sont de plus en plus importantes pour les décisions stratégiques, mais que les obstacles liés à l'accès aux informations pertinentes et à la technologie entravent la productivité. Pour garantir la réussite et l'efficacité des réunions, les cadres dirigeants doivent mesurer la productivité et optimiser les réunions à l'aide des bons outils.

Résultats clés



Avec la pandémie, la fréquence des réunions de direction a augmenté : 19 % des personnes interrogées se réunissent désormais chaque semaine. Ces réunions sont de plus en plus importantes pour les décisions stratégiques.



Toutefois, 92 % rencontrent des difficultés qui réduisent la productivité des réunions. Les personnes interrogées en notent les conséquences : les réunions improductives ont un impact sur l'avantage concurrentiel (46 %) et sur l'agilité de l'entreprise (41 %).



Le rôle de la technologie ne cesse de croître : 82 % des personnes interrogées s'accordent à dire que la technologie deviendra plus importante pour la productivité. Nombre d'entre elles prévoient d'améliorer la technologie utilisée lors des réunions de direction au cours des prochaines années.

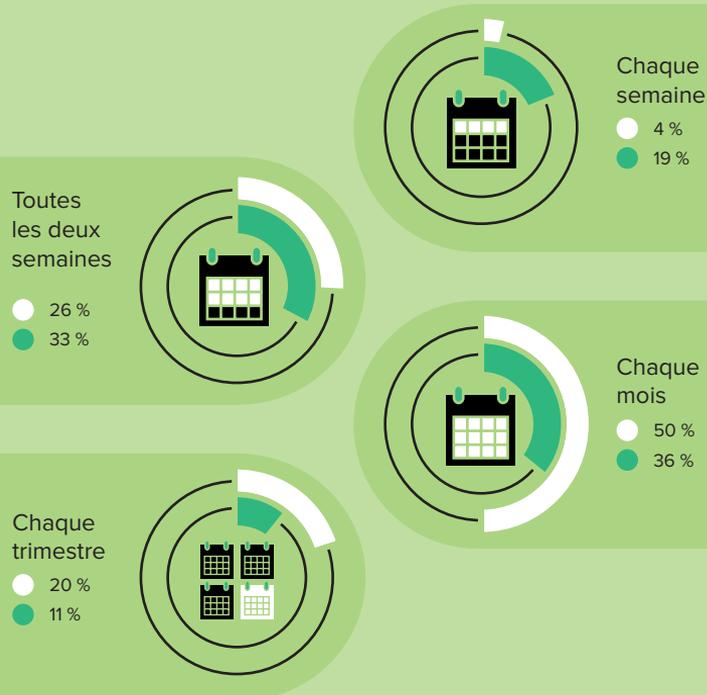
La pandémie a considérablement augmenté la fréquence des réunions de direction

Les perturbations générées par la pandémie sont là pour durer. L'évolution des clients, des expériences, du travail, de la technologie et de la résilience des entreprises va modifier l'activité commerciale au-delà des cinq prochaines années.¹ Désormais, les cadres dirigeants doivent prendre des décisions stratégiques à une vitesse vertigineuse pour guider leurs entreprises à travers les perturbations opérationnelles et les conditions de marché difficiles. Les réunions de direction jouent un rôle décisif dans les enjeux liés aux décisions que les entreprises doivent prendre en période de pandémie.

Notre étude menée auprès de 266 cadres dirigeants a révélé que les équipes de direction se réunissent plus fréquemment depuis la pandémie : un tiers des équipes se réunissent toutes les deux semaines. Près d'une équipe de direction sur cinq se réunit chaque semaine, soit une augmentation considérable par rapport à la période pré-pandémie (4 %).

« À quelle fréquence votre équipe de direction complète se réunit-elle, virtuellement ou physiquement ? Comment cela a-t-il évolué avec la pandémie ? »

● Pré-pandémie ● Post-pandémie



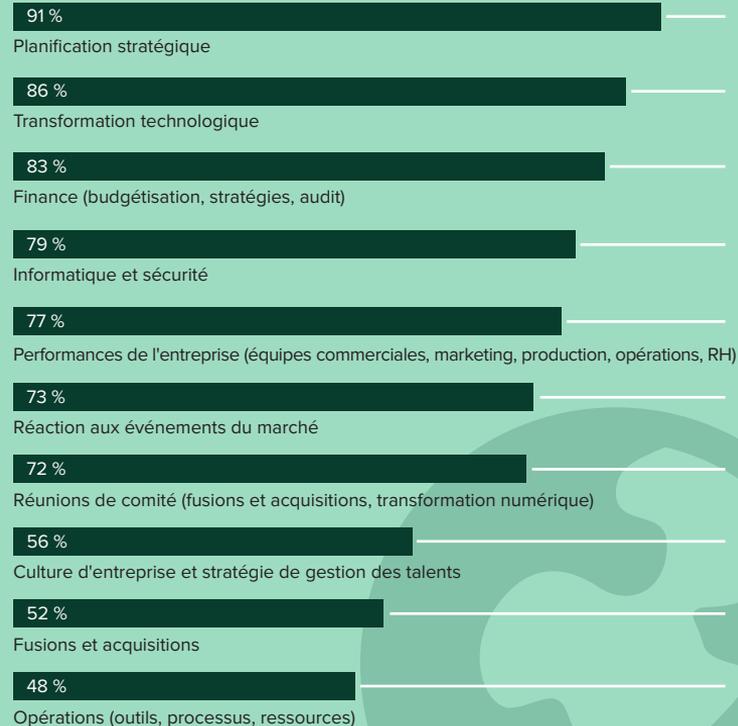
Les réunions de direction sont essentielles pour prendre diverses décisions commerciales

La plupart des personnes interrogées dans cette étude mettent l'accent sur l'importance des réunions de direction pour la prise de décisions stratégiques. Les réunions de direction sont importantes ou essentielles pour les décisions concernant la planification stratégique (91 %), la transformation technologique (86 %), la finance (83 %) et l'informatique/la sécurité (79 %). De telles décisions ont pris de plus en plus d'importance au cours de la pandémie, en raison d'un besoin pour de nouveaux modes de fonctionnement tels que le télétravail ou la nécessité de gérer soigneusement les finances pour réduire les coûts en réponse à ces perturbations.

La pandémie accélérant la nécessité de prendre des décisions opportunes et éclairées dans ces domaines, ainsi que dans des domaines nouveaux et inattendus tels que la culture d'entreprise et les opérations de fusion et acquisition, l'importance des réunions de direction va continuer à augmenter.

« Quelle importance accordez-vous à ces réunions de direction pour prendre des décisions concernant votre entreprise dans les domaines suivants ? »

● Essentielles + Importantes



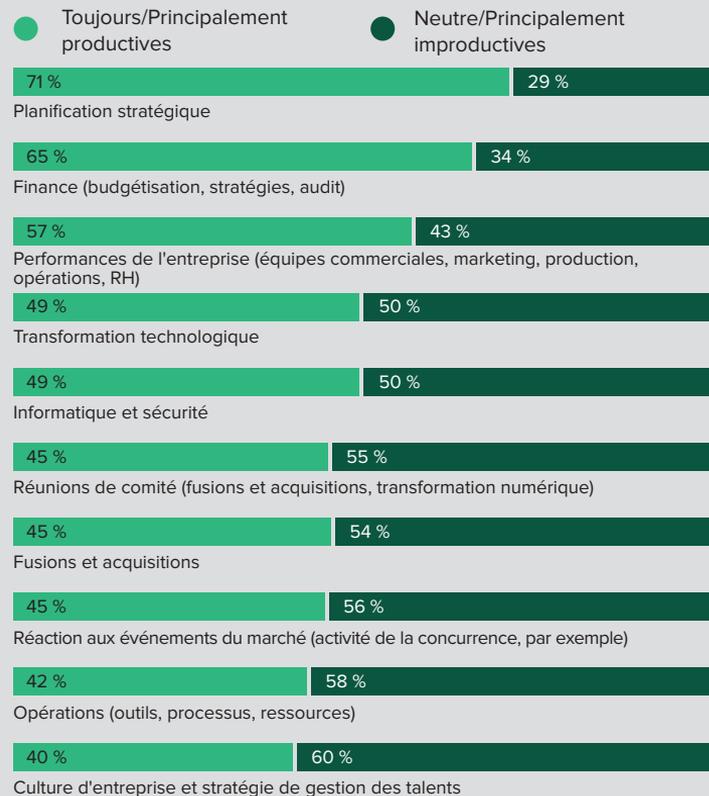
Panel : 266 cadres dirigeants d'entreprises de tous les secteurs en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni
Source : étude commanditée menée par Forrester Consulting pour le compte de Sherpany, décembre 2020

Les réunions de direction ne sont pas toujours productives, ce qui est préoccupant

Même si elles reconnaissent l'importance des réunions de direction pour les décisions stratégiques, les personnes interrogées déclarent aussi que leurs réunions ne sont pas toujours productives. Dans des domaines tels que la transformation technologique et l'informatique/la sécurité, qui sont de plus en plus critiques pour les performances de l'entreprise en période de travail à distance, environ la moitié des personnes interrogées ont indiqué que les réunions ne sont pas productives en ce qui concerne la prise de décision.

Les réunions sur des sujets qui continueront à être prioritaires à l'agenda des cadres dirigeants dans un avenir immédiat figurent parmi les moins productives, comme la réaction aux événements et opérations du marché.

« Quelle est la productivité de vos réunions de direction en matière de prise de décision concernant les domaines d'activité suivants ? »



Les cadres dirigeants voient des possibilités d'amélioration des processus et de la technologie de réunion

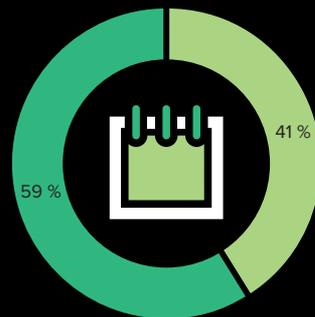
L'humain ainsi qu'une technologie et des processus efficaces sont les principaux piliers des réunions productives. Pour être efficaces, les réunions de direction ont besoin des éléments suivants :

- 1) **Des collaborateurs** ayant le bon état d'esprit, la bonne formation et les bonnes capacités de collaboration avant, pendant et après les réunions ;
- 2) **Des processus** factuels et améliorant la productivité des réunions ;
- 3) **Une technologie** qui favorise la productivité des réunions et permet aux collaborateurs d'interagir efficacement tout au long du processus.

Bien que la plupart des personnes interrogées accordent beaucoup d'importance au facteur humain de leurs réunions, il n'en va pas de même au sujet des processus et de la technologie. En particulier, 41 % évaluent leurs processus comme moyens et un quart d'entre elles évaluent leur technologie comme moyenne. Les dirigeants d'entreprise ont clairement identifié la nécessité d'améliorer les processus et la technologie utilisés pour leurs réunions.

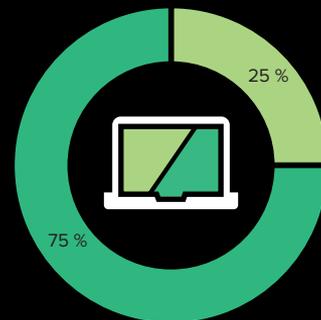
« Comment évalueriez-vous les aspects suivants de vos réunions de direction ? »

● Excellent/Bien ● Moyen



« Processus factuels et améliorant la productivité des réunions »

● Excellent/Bien ● Moyen



« Technologie qui favorise la productivité des réunions et permet aux collaborateurs d'interagir efficacement tout au long du processus »

Des difficultés survenant avant, pendant et après les réunions diminuent la productivité

La plupart (92 %) des personnes interrogées sont confrontées à des difficultés liées à l'efficacité de la prise de décision avant, pendant et après les réunions de direction, qui réduisent leurs capacités de prise de décision. Le manque d'informations avant et pendant les réunions, les difficultés technologiques et l'absence de vue d'ensemble sur les décisions prises constituent les principaux obstacles en matière de prise de décision.

« Quelles sont les principales difficultés qui réduisent l'efficacité de la prise de décision lors de vos réunions de direction ? »

(Principaux résultats)

AVANT LES REUNIONS

39 % Incapacité à rassembler toutes les informations pertinentes au même endroit

26 % Pas assez de temps dédié à la préparation (par exemple, documents envoyés trop tardivement ou trop de documents)

22 % Incapacité à échanger des points de vue sur certains sujets ou à poser des questions en relation avec les sujets abordés au préalable

PENDANT LES REUNIONS

41 % Difficultés technologiques (par exemple, instabilité, qualité audio/vidéo médiocre, mauvaise intégration avec les autres outils)

38 % Pas assez de temps pour discuter de tous les points de l'ordre du jour

36 % Pas assez d'informations disponibles basées sur des données

APRES LES REUNIONS

37 % Manque de visibilité sur les décisions et les délais prises

21 % Aucun processus n'est en place pour assurer le suivi des décisions prises

15 % Indisponibilité de comptes-rendus de réunion concis

Les réunions de direction improductives ont un impact sur l'avantage concurrentiel et l'agilité de l'entreprise

Dans un environnement rapide et imprévisible, les cadres dirigeants ne peuvent pas se permettre de perdre un temps précieux dans des réunions improductives. Les personnes interrogées dans le cadre de l'étude ont indiqué que la perte d'avantage concurrentiel est la principale conséquence des réunions improductives, suivie de la réduction de leur capacité à s'adapter aux perturbations et à mettre en place des plans de continuité d'activité.

En temps « normal », des difficultés à rester compétitif et à faire preuve d'agilité peuvent être problématiques pour les opérations et la performance de l'entreprise. En période de pandémie, elles deviennent une question de survie. Ces derniers mois, les plans de continuité d'activité ont pris le devant de la scène. Les entreprises qui ne sont pas efficaces dans ce domaine sont peu susceptibles de survivre dans des conditions économiques instables.

« Quels sont les principaux impacts et coûts d'opportunité liés à l'organisation de réunions de direction improductives ? »

(5 principaux résultats)



46 %

Perte d'avantage concurrentiel



41 %

Réduction de la capacité de notre organisation à s'adapter rapidement aux perturbations



40 %

Réduction de la capacité à développer et exécuter des plans de continuité d'activité



39 %

Opportunités de marché ratées (développement de produits et services, fusions et acquisitions, etc.)



36 %

Réduction des délais de commercialisation

Les réunions de direction soutenues par une technologie efficace vont gagner en importance

Les personnes interrogées sont tout à fait d'accord avec l'idée que les réunions de direction deviendront encore plus importantes à l'avenir dans les décisions stratégiques (92 %). Les équipes de direction/cadres dirigeants doivent se concentrer sur l'amélioration de la productivité de leurs réunions, car les performances de l'entreprise, voire la survie de l'entreprise, en dépendent. Pour les personnes interrogées, les trois principaux facteurs de productivité des réunions sont : 1) la préparation et la communication d'un ordre du jour et d'objectifs clairs ; 2) l'utilisation de données et d'analyses ; et 3) une technologie efficace.

Le rôle de la technologie dans l'optimisation de la productivité des réunions devrait augmenter : 82 % s'accordent à dire que la technologie deviendra plus importante pour la productivité des réunions de direction et 77 % s'accordent à dire que la technologie pourrait offrir une expérience unifiée tout au long du processus de réunion.

« Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants concernant l'avenir des réunions de direction ? »

(Principaux résultats pour « Tout à fait d'accord » et « D'accord »)

● Tout à fait d'accord ● D'accord



Les réunions de direction deviendront plus importantes pour les décisions stratégiques de l'entreprise.



La technologie deviendra plus importante pour la productivité des réunions de direction.



La technologie permettra d'offrir une expérience unifiée tout au long du processus de réunion.

Les leaders voient l'opportunité de tirer parti des outils de nouvelle génération

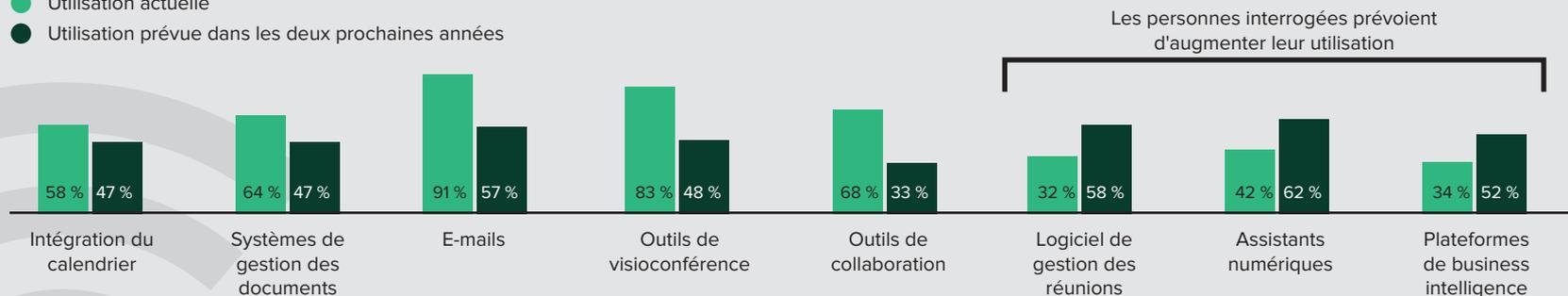
L'efficacité de la technologie est l'un des principaux piliers de la productivité des réunions de direction. Les personnes interrogées prévoient d'adopter de nouveaux outils. Les outils les plus courants actuellement utilisés pour les réunions de direction sont les e-mails, les outils de visioconférence, les outils de collaboration et les systèmes de gestion des documents.

Les personnes interrogées prévoient qu'au cours des deux prochaines années, elles réduiront leur utilisation des outils traditionnels lors des réunions de direction et utiliseront davantage les technologies plus sophistiquées, dont les logiciels de gestion des réunions (58 %), les assistants numériques (62 %) et les plateformes de veille stratégique (52 %).

« Quels outils et technologies utilisez-vous actuellement lors de vos réunions de direction ? Que prévoyez-vous d'utiliser à l'avenir ? »

(Sélectionnez toutes les réponses applicables)

- Utilisation actuelle
- Utilisation prévue dans les deux prochaines années



Conclusions

Les réunions formelles sont des outils essentiels permettant aux cadres dirigeants de prendre et mettre en œuvre des décisions stratégiques.

Notre étude a révélé des questions clés que tous les cadres dirigeants devraient se poser concernant la productivité de leurs réunions :

Quels obstacles entravent la productivité des réunions ? Les réunions de direction sont de plus en plus importantes pour les décisions stratégiques et les cadres supérieurs sont confrontés à plusieurs obstacles à la productivité des réunions qui réduisent les capacités de prise de décision. Les cadres dirigeants doivent comprendre quels sont ces obstacles et s'efforcer de les éliminer.

Les réunions de direction vous aident-elles à atteindre vos objectifs ?

Pour éviter l'impact négatif de réunions improductives sur l'entreprise, les cadres dirigeants/équipes de direction doivent préparer leur ordre du jour et leurs objectifs, garantir l'utilisation des données et des analyses et utiliser une technologie efficace.

Mesurez-vous et évaluez-vous régulièrement la productivité des réunions ? Pour réussir, les équipes de direction doivent continuellement mesurer et évaluer la productivité des réunions ainsi que la mise en œuvre des décisions. Elles doivent également être équipées des bons outils pour optimiser leurs réunions, aujourd'hui et demain.

Projet réalisé sous la direction de :

Asha Dinesh, consultante spécialiste des impacts sur le marché

Contribution aux recherches :

Groupe de recherche CMO de Forrester

Méthodologie

Cet aperçu des opportunités est une étude commanditée par Sherpany. Pour créer ce profil, Forrester Consulting a mené une enquête en ligne auprès de 266 cadres dirigeants en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni.

L'enquête a débuté et s'est achevée en décembre 2020.

Notes de fin

¹ Source : « The New, Unstable Normal: How COVID-19 Will Change Business And Technology Forever », Forrester Research Inc., 14 juillet 2020.

A PROPOS DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting fournit des services de conseil fondés sur des études de marché aux cadres dirigeants afin de faciliter leur réussite au sein de leur entreprise. Qu'il s'agisse de sessions brèves à vocation stratégique ou de projets personnalisés, les services de Forrester Consulting vous mettent en relation directe avec des analystes de recherche qui appliquent leurs connaissances d'expert aux défis spécifiques de votre entreprise. Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site forrester.com/consulting.

© 2021, Forrester Research, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction non autorisée de ce document est strictement interdite. Les informations sont fondées sur les meilleures ressources disponibles. Les opinions émises au moment de la parution sont susceptibles d'évoluer. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar et Total Economic Impact sont des marques commerciales de Forrester Research, Inc. Toutes les autres marques sont la propriété de leurs sociétés respectives. Pour tout complément d'information, rendez-vous sur forrester.com. [E-49693]

Démographie

ZONE GEOGRAPHIQUE

Belgique : N = 53

France : N = 53

Allemagne : N = 53

Italie : N = 53

Royaume-Uni : N = 54

SECTEUR D'ACTIVITE

Fabrication : 21 %

Energie : 20 %

Santé : 20 %

Industrie pharmaceutique : 20 %

Services financiers/assurances : 19 %

TAILLE DE L'ENTREPRISE (NB D'EMPLOYES)

Entre 1 000 et 4 999 : 55 %

Entre 5 000 et 19 999 : 33 %

20 000 ou plus : 13 %

POSTE

Cadre dirigeant : 71 %

Vice-président : 29 %



FORRESTER®