

LIVRE BLANC

LA MÉTHODE OKR

OBJECTIVES & KEY RESULTS:
DE LA VISION À L'EXÉCUTION DE VOS STRATÉGIES

ÉDITO



La crise sanitaire que nous traversons depuis début 2020 a donné un énorme coup d'accélérateur aux transformations des modes de travail et à la nécessité pour les entreprises de se réinventer. Pour rester compétitives et s'adapter aux nouveaux usages des clients, aux dernières technologies, aux nouvelles exigences sociétales et environnementales, à l'émergence de formes disruptives de concurrence, ces entreprises doivent sans cesse faire preuve d'agilité et d'innovation. Elles ne peuvent plus faire l'impasse sur une véritable transformation.

Cette transformation à marche forcée impose aux dirigeants de repenser en profondeur la manière dont ils impulsent une vision, priorisent et pilotent les différents chantiers de la transformation. **Le challenge principal : passer efficacement de la vision du plan stratégique à son exécution sur le terrain.** L'alignement et l'engagement de chaque équipe et de chaque collaborateur sont nécessaires pour atteindre collectivement les objectifs fixés.

Particulièrement adaptée au pilotage des stratégies dans un contexte de changement, la méthode des OKR (*Objectives & Key Results*) se révèle **d'une redoutable efficacité pour fixer des priorités claires, favoriser l'alignement et l'engagement des équipes et piloter efficacement et avec agilité les transformations.** En effet, pour rester en phase avec la vélocité des mutations du marché, le rythme annuel hérité du « *Management par objectifs* » n'est clairement plus adapté.

Cette méthode, qui permet notamment à Intel de gérer sa phénoménale croissance depuis les années 70, s'est depuis beaucoup démocratisée dans la culture *startup* et agile, aux Etats-Unis et en Asie principalement. Elle est utilisée dans de nombreux groupes à travers le monde (Google, Twitter, Spotify, LinkedIn, et d'autres industries plus traditionnelles...) mais, curieusement, peine encore à s'implanter en Europe de l'Ouest, sans doute par méconnaissance de la démarche. Quel dommage ! Je suis certain que d'ici 5 ans, le pilotage avec les OKR se sera imposé dans la plupart des organisations et aura supplanté le Management par objectifs que nous connaissons depuis 70 ans.

Pourtant, ce n'est pas le fait de connaître les OKR qui garantit la réussite de vos objectifs. C'est véritablement la méthode d'implémentation de la démarche !

Fidèles à notre vocation d'accompagner les entreprises et leurs collaborateurs pour s'adapter aux mutations et en faire des opportunités, nous vous livrons dans ce livre blanc **les clés de succès d'une démarche qui a largement fait ses preuves**. Notre expérience d'accompagnement de *startups* mais surtout de grands groupes français et internationaux nous permet aujourd'hui de témoigner de l'efficacité de la méthode des OKR et de partager nos conseils et recommandations pour la mettre en œuvre au sein de vos organisations.

Bienvenue dans cette découverte du monde des OKR !

Jean Baptiste GOUIN, CEO de TalenCo

SOMMAIRE

1. POURQUOI LES OKR (OBJECTIVES & KEY RESULTS)? 6

- 1.1 À l'origine des OKR: une démarche inspirée et inspirante..... 8
- 1.2 Les points forts de la méthode OKR..... 10
- 1.3 Des cas d'usages probants avec les OKR..... 12
- 1.4 En pratique: les OKR chez AlloVoisins 14

2. LA LOGIQUE DE FONCTIONNEMENT DES OKR 18

- 2.1 Le principe d'un OKR (*Objective & Key Results*) 20
- 2.2 La logique de construction des OKR..... 22
- 2.3 La nécessaire contribution de chacun aux objectifs..... 24
- 2.4 En pratique: les OKR pour un club de sport 26

3. LES BÉNÉFICES DES OKR DANS L'ORGANISATION..... 28

4. COMMENT DÉPLOYER EFFICACEMENT SES OKR..... 32

- 4.1 Les clés de succès de la démarche OKR..... 34
- 4.2 Les erreurs fréquentes avec les OKR..... 36
- 4.3 En pratique: les OKR chez Ilki 40

5. DES OKR ADAPTABLES À TOUTES LES ENTREPRISES 44

- 5.1 La méthode OKR vue par Google..... 46
- 5.2 En pratique: Les OKR vus par Renault..... 49
- 5.3 Retour d'expérience sur les OKR en France 54

1.

POURQUOI LES OKR (OBJECTIVES & KEY RESULTS) ?

La méthode des OKR (*Objectives & Key Results*) permet à une entreprise ou organisation entière d'avoir une **vision claire et partagée de sa stratégie**, mais surtout d'en **assurer l'exécution sur le terrain**, à tous les niveaux.

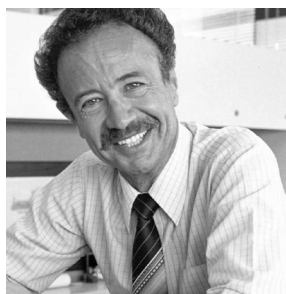
Cette approche est aujourd'hui particulièrement adaptée dans un contexte de sortie de crise et d'accélération des transformations dans l'entreprise. Les OKR garantissent la qualité de l'exécution des stratégies et transformations en permettant à l'ensemble de l'entreprise :

- d'aller dans la même direction,
- de prioriser les actions,
- d'engager des discussions profondes (*deep work*),
- de responsabiliser tous les collaborateurs dans le déploiement de la stratégie,
- d'assurer le pilotage des transformations de l'entreprise.

1.1

À L'ORIGINE DES OKR: UNE DÉMARCHE INSPIRÉE ET INSPIRANTE

Le pilotage stratégique par la méthode OKR a été développé dans les années 1970 par Andrew Grove, cofondateur du groupe Intel, avec l'objectif de servir la croissance de l'entreprise. Intel avait pour objectif de fabriquer des ordinateurs toujours plus puissants et ce, tous les deux ans.



Cet objectif nécessite une **remise en question permanente**. C'est ainsi qu'Andy Grove, CEO de l'époque, a créé les OKR, afin que tous les collaborateurs d'Intel se sentent responsables de cette évolution. Les résultats ont été phénoménaux !

Plus tard, John Doerr, ancien membre du comité de direction d'Intel, conseilla la méthode OKR à deux jeunes patrons d'une *startup* dans laquelle il avait investi... et qui deviendra Google. Larry Page et Sergey Brin ont commencé à l'appliquer chez Google dès 1999. Aujourd'hui encore, les OKR sont toujours l'outil principal de pilotage des projets et de l'activité de l'ensemble des collaborateurs de Google (cf chapitre 5.1). Pour Larry Page, c'est « **la pratique la plus efficace pour définir et communiquer les objectifs prioritaires de l'entreprise, des équipes et des collaborateurs tout en mesurant factuellement les résultats obtenus** »

INTEL CORPORATION
3065 Bowers Avenue
Santa Clara, California 95051
(408) 987-8080



TO: All Intel Field Sales Engineers

From: Andy Grove *Andy*

Subject: OPERATION CRUSH

OPERATION CRUSH is the largest and most important marketing offensive we have ever undertaken. It is large in terms of our commitment--it is the corporation's number one key result; it is large in terms of the manpower we have devoted to it--more than 50 man-years of CRUSH effort in the next six months alone; and it is large in terms of its impact on Intel's revenue--over \$100 million in revenue over the next three years.

The importance of OPERATION CRUSH does not come from its size and business impact alone though. Strategically the success of this campaign will highlight a significant evolution that has taken place--and will continue to take place--in our business. We intend to establish ourselves as offering complete computer system solutions--in VLSI form. The 4 CPU's, 15 peripheral devices, 25 software products, and 12 system level products we will be announcing over the next 18 months are the most tangible and meaningful testimonials to the reality of this strategy. OPERATION CRUSH represents the articulation of this strategy.

As an Intel Sales Engineer you will play a major role in making OPERATION CRUSH a success. We are counting on your efforts in two major areas:

- Sell our total microcomputer solution. Use the information in this notebook and follow on material to sell your customers on the need for a complete and integrated microcomputer solution including both hardware and software, rather than just a set of components.
- Exploit all of Intel's resources to win current designs. Take the lead in formulating action plans that take advantage of all the OPERATION CRUSH resources described in the accompanying material.

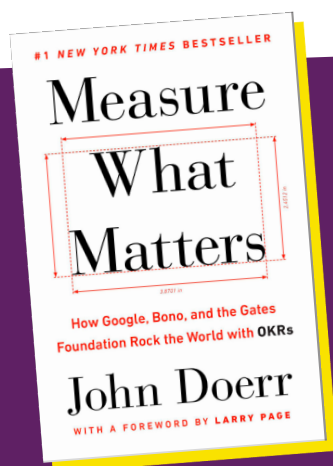
With your help, I know OPERATION CRUSH and the Intel of the 1980's will succeed!

1.2

LES POINTS FORTS DE LA MÉTHODE OKR

Si les OKR sont une forme d'extension du « *management par objectifs* », une approche qui vise à organiser le travail par objectifs, formalisée par Peter Drucker dans les années 50, ils ne peuvent plus désormais se caler sur une structure annuelle comme c'est encore aujourd'hui le plus souvent le cas (objectifs, budgets, entretiens individuels...).

Tous les systèmes de pilotage de l'entreprise doivent maintenant avoir des échéances beaucoup plus courtes, car **la mesure annuelle n'est plus adaptée au rythme de l'entreprise**. La crise que nous avons vécue au printemps 2020 nous le prouve encore.



John Doerr, auteur de *Measure what matters*, un ouvrage de référence sur les OKR, définit ces derniers comme **LA méthode qui permet de « s'assurer que l'entreprise concentre ses efforts sur les mêmes points, au même moment et partout dans l'organisation »**.

Elle implique donc une certaine agilité et un alignement des équipes sur un objectif commun, pour des résultats « magiques ». John Doerr parle d'ailleurs des « superpouvoirs » des OKR (prioriser, piloter, aligner, engager, responsabiliser).

En cela, la méthode des OKR permet d'être beaucoup plus agile et réactif avec **5 avantages majeurs** :

1. **Aligner l'entreprise sur des priorités d'action claires** pour mener à bien son projet stratégique
2. **Impliquer l'ensemble des managers** pour concentrer les ressources et énergies sur ces priorités d'action.
3. **Générer un engagement collectif**
4. **Responsabiliser les collaborateurs** pour que chacun contribue à la mise en œuvre du projet d'entreprise
5. **Piloter finement sa mise en œuvre**

1.3

DES CAS D'USAGES PROBANTS AVEC LES OKR

La méthode OKR s'adaptant à une multitude de situations, voici **4 exemples de cas concrets régulièrement rencontrés en entreprise** où les OKR vont aider l'organisation à atteindre ses objectifs :

Mettre en œuvre une stratégie

Les OKR sont avant tout un outil au service de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et pour **passer de la vision à l'exécution du plan stratégique**.

Les équipes de direction ont travaillé pendant des mois, y compris de façon collaborative, à définir le projet d'entreprise. Mais lorsqu'il s'agit de le déployer sur le terrain, bien souvent, pour ne pas dire systématiquement, c'est là que le bât blesse car la mise en œuvre ne se fait pas de façon fluide, dans le bon *timing*, au niveau des bonnes personnes, etc.

Les OKR vont permettre au dirigeant et au CoDir de définir les objectifs de l'entreprise et leurs propres objectifs, les indicateurs et leur échéance. Ainsi, cela va permettre de **déployer le projet d'entreprise en le séquençant sur des priorités extrêmement claires**. À leur tour, les *Business Units*, les équipes, les managers et les collaborateurs vont pouvoir décliner leurs propres objectifs en se référant à ceux de l'entreprise et de la direction.

Cela fonctionne aussi dans un contexte de crise, dans ce cas les OKR de gestion de la reprise vont se mettre en place sur des échéances plus courtes.

Manager une équipe

Les OKR vont aider les managers à prioriser les actions, aligner leurs équipes sur les priorités définies et responsabiliser les collaborateurs

pour atteindre les objectifs.

Au quotidien, cela nécessite de mettre en place de nouveaux rituels, mais c'est un **outil très efficace de management et d'engagement de son équipe**, y compris dans le cadre du télétravail. Les OKR donnent un cadre plus clair et un climat de confiance pour piloter, partager une vision des objectifs et mesurer leur atteinte, que l'on soit en présentiel, à distance ou dans un cadre de travail hybride.

Piloter un projet

En général, dans un groupe projet, il y a souvent autant d'interprétations sur ce qui est attendu du projet qu'il y a de personnes. Avec les OKR, on s'appuie sur une logique de livrables très pointus, très détaillés, avec des échéances dans le temps qui sont également très précises. Définir les *Key Results* du groupe permet d'**aligner tout le monde sur le même objectif...** même à distance avec le télétravail.

Les projets pilotés en OKR permettent ainsi de passer d'une logique coopérative (des tâches attribuées de façon séquencée à une personne ou une équipe) à une approche collaborative, c'est-à-dire un groupe dédié de personnes et de compétences. Le gain de délivrance (*time to market*) du projet sera particulièrement significatif, surtout si l'équipe fonctionne en *sprints* (toutes les compétences rassemblées sur un temps court).

Optimiser sa démarche de conception et de lancement de nouveaux produits ou services

Les OKR sont de plus en plus utilisés dans la culture *startup* et dans les organisations agiles sur un modèle « à la Spotify » autour de *squads*, de tribus, de chapitres... Dans cette logique, on travaille sous OKR pour être très au clair sur ce qu'on attend d'une fonctionnalité ou d'un produit, avec des *Key Results* qui touchent généralement à la qualité et à l'UX (*User Experience*), puis pour **piloter en temps réel sa percée sur le marché**, et enfin pour gérer la croissance et la transformation à pleine vitesse.

1.4

EN PRATIQUE: LES OKR CHEZ ALLOVOISINS



ACTIVITÉ

Location de biens et de services entre particuliers et professionnels



NOMBRE DE COLLABORATEURS

30 personnes



COMMUNAUTÉ 2020

3,8 millions de membres dont 300 000 professionnels



CAS D'USAGE OKR

Développement de *startup* dans le contexte Covid-19



// C'est une méthode à faire vivre dans le temps, mais je trouve ça très prometteur et ça vaut le coup de s'accrocher !

Édouard Dumortier, CEO et cofondateur

La problématique de départ

Édouard Dumortier: La crise du Covid en mars 2020 a marqué un coup d'arrêt brutal pour Allovoisins dont l'activité est très saisonnière, car qui dit confinement dit interdiction pour les gens de sortir de chez eux, de se rencontrer, de se rendre chez les uns, chez les autres...

Comme beaucoup de patrons, ça a été une situation très angoissante. J'ai eu deux problématiques à l'époque : assurer la pérennité de l'entreprise et tenir quand même la *roadmap* de développement produit qu'on s'était fixée, et au-delà du contexte se mettre en condition de pouvoir rebondir au mieux et au plus vite une fois qu'on serait sorti de la crise.

Avant d'implémenter les OKR, nous étions rentré dans un cycle haut niveau du pilotage de l'entreprise. Mais ce n'est pas un mode de fonctionnement qui se veut pérenne et, dès le mois de septembre, on s'est demandé comment faire pour rebondir, pour redonner de la perspective aux équipes, quelle est notre vision et **comment exécuter cette vision en impliquant les équipes et en même temps en apportant un maximum d'efficience**. C'est lorsqu'on a échangé ensemble (avec TalenCo) que j'ai réalisé que **la méthode OKR semblait tout à fait adaptée à nos besoins et à notre contexte**.

Le déploiement des OKR

É.D. : Pour déployer les OKR, je pense qu'il faut avoir une bonne maîtrise de la méthode, être rigoureux et la suivre au démarrage de manière assez scolaire. Il est **important que cette méthode soit bien comprise et assimilée par l'ensemble des parties prenantes** qui doivent se l'approprier, et ce n'est déjà pas simple. Mais le plus compliqué finalement, c'est de la faire vivre au quotidien et dans le temps. On dit souvent qu'il faut au moins deux cycles d'OKR pour commencer à être à l'aise avec le sujet...

L'accueil des OKR en interne

É.D. : La mise en place des OKR a **suscité de l'enthousiasme dans les équipes**. Ce qui a plu, c'est d'abord **la transparence** parce que c'est une méthode qui implique de la transparence, une mise à niveau de tout le monde, c'est à dire qu'on est tous dans le même bateau. C'est **aussi la transversalité parce que les intérêts sont liés et deviennent collectifs** et donc les gens sont vraiment responsabilisés et plus impliqués.

Ça implique aussi d'être très focus sur son « *why* » et de le **replacer au cœur de ce que l'on fait**. **C'est très important d'être au clair sur la vision** à tous les niveaux de l'entreprise mais surtout sur **la façon dont on va exécuter la vision**, parce que c'est ça le principe des OKR ! Ça permet de dire où on va, comment on y va et comment on va le co-construire ensemble. Donc chaque partie prenante va être acteur pour qu'on puisse au mieux exécuter la vision et atteindre l'objectif d'entreprise.

L'accompagnement sur la méthode

É.D. : Il y a d'abord **un gros travail préparatoire à faire sur le « why »** parce que tout part de là. C'est un sujet sur lequel nous étions assez avancés. On a donc juste affiné et ajusté le *why* au niveau d'AlloVoisins, c'était quand même nécessaire et salulaire.

Et ensuite j'ai travaillé de mon côté pour fixer les OKR de l'entreprise et les OKR du DG de manière à pouvoir répondre aux questions des équipes.

L'accompagnement de Jean Baptiste (TalenCo) a été intéressant dans le sens où c'est un regard extérieur, neutre, objectif, dépollué d'intérêt, de contraintes, etc. Ça permet d'être challengé et de *driver* la mise en place de la méthode. Il joue **à la fois un rôle d'animateur et un rôle de garant des règles du jeu** pour s'assurer qu'on n'est pas en train de s'éloigner de la méthode ou de la mettre « à notre sauce ».

Autre point important pour moi, ça m'a permis de me mettre dans la mêlée et donc d'être dans le même bateau que les équipes.

Difficultés rencontrées et leçons tirées

É.D. : La première difficulté, c'est de faire vivre au quotidien les OKR, c'est sans cesse de se rappeler au bon souvenir de ce qu'on s'est fixé, c'est d'être capable aussi de les adapter en fonction de ce que vit l'entreprise et de s'en fixer d'autres.

Si je retiens deux choses apprises au cours de nos deux cycles d'OKR, la première serait de **ne pas confondre le plan d'action et Key Results** (les plans d'action vont permettre d'atteindre les *Key Results*) et la seconde serait **d'être bien outillé** parce que ça permet de bien se structurer, de mettre des dates d'échéance et d'avoir une route à peu près claire.

Bilan et feedback

É.D. : Il est sans doute trop tôt pour tirer des conclusions parce que **c'est une méthode à faire vivre dans le temps, mais je trouve ça très prometteur et ça vaut le coup de s'accrocher !**

Je vois beaucoup d'effets positifs dans le fait d'avoir déployé la méthode: **ça aligne tout le monde sur la vision**, c'est très important, ça fédère les équipes, parce que le fait de réussir ton OKR va avoir des impacts bénéfiques sur ceux des autres, ça met du liant et ça incite les gens à travailler ensemble, ça permet aussi de mettre de la transparence dans les équipes donc ça incite à l'humilité. Et le dernier point très important pour moi, **c'est que ça permet de prioriser les actions par rapport aux enjeux : choisir, c'est renoncer !**

Un conseil pour se lancer

É.D. : Il est indispensable que toutes les parties prenantes s'approprient la méthode, et donc cela suppose de bien maîtriser le sujet, de **connaître tous les écueils** par lesquels on va passer et **d'être rigoureux**.

On n'est pas forcément experts du sujet et il vaut mieux **se faire accompagner** par un expert du domaine qui a l'expérience et qui va **pouvoir anticiper les écueils et avoir les réponses aux questions qu'on va se poser**.

2.

LA LOGIQUE DE FONCTIONNEMENT DES OKR

Les OKR sont une méthode assez rigoureuse mais très efficace pour impliquer et aligner chacun dans l'organisation sur un objectif commun pour une meilleure performance collective.

2.1

LE PRINCIPE D'UN OKR (OBJECTIVE & KEY RESULTS)

Chaque OKR est composé d'un objectif et de trois résultats-clés qui doivent être définis et priorisés de façon très pragmatique.

L'objectif est forcément **qualitatif** et n'est pas chiffré. Il doit exprimer une vision à long terme et être inspirant, ambitieux et ressenti comme légèrement inconfortable.

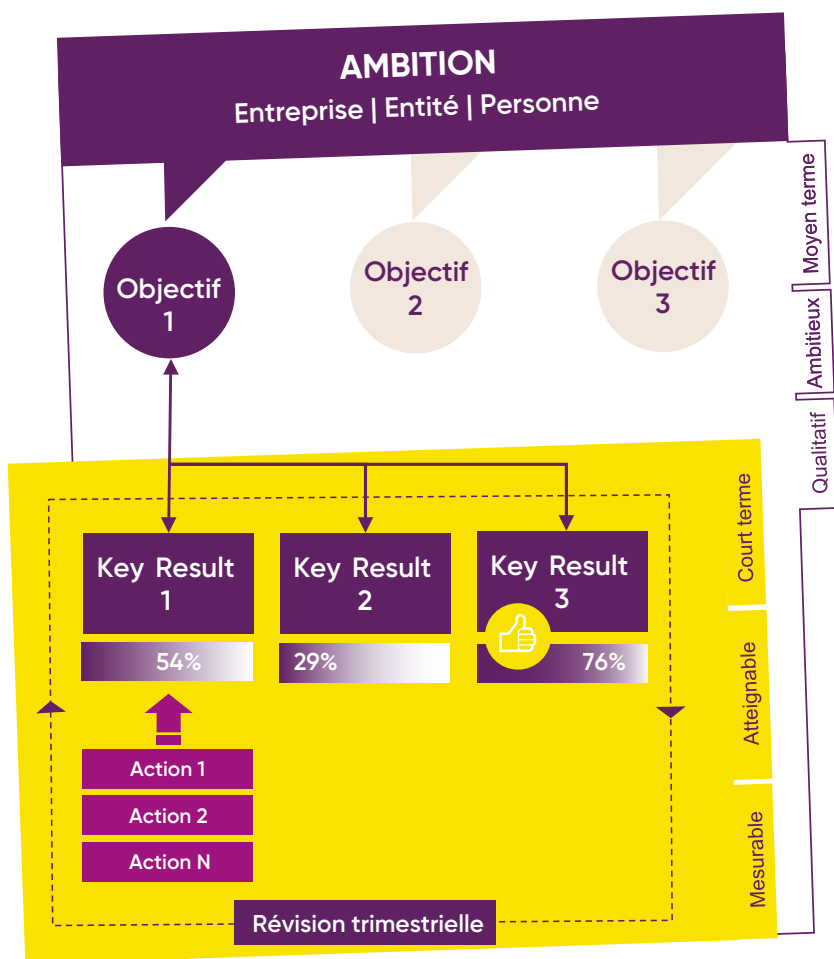
Les trois Key Results (KR), eux, **mesurent le progrès vers cet objectif**, non son atteinte. Ils doivent donc être mesurables, avec une limite de temps, et surtout **revus périodiquement**, généralement tous les trimestres, voire moins en fonction du contexte.

Ce qui est mesuré au quotidien, c'est l'alignement des tendances et les progressions dans un système extrêmement dynamique. Ainsi tous les 3 mois (en général, mais la fréquence peut être raccourcie en période de crise par exemple), les indicateurs sont revus.

Un indicateur mesuré à 70 % sera changé car considéré comme « atteint ». Un *Key Result* bien défini ne devrait jamais être atteignable à 100 % ! À l'inverse, s'il ne l'est qu'à 50 %, il sera revu à la baisse ou changé, car peut-être mal défini.

La plupart des gens ne considéreraient pas 70 % comme une bonne note, mais pour les OKR, c'est à peu près parfait. Vous souhaitez que vos objectifs soient suffisamment ambitieux pour vous pousser au-delà de vos limites. Lorsque tout le monde le fait, cela force les conversations difficiles sur ce qui est vraiment nécessaire pour dépasser les attentes.

Christopher Parola, *Chief Product Officer* chez Meilleurs Agents



En résumé

- **L'objectif** est votre destination (quoi ?)
- **Les Key Results** constituent votre GPS pour atteindre la destination (comment ?)
- **Les autres dashboards** sont vos paramètres indispensables (carburant, niveau d'huile, pression des pneus...) à contrôler au regard de votre destination

2.2

LA LOGIQUE DE CONSTRUCTION DES OKR

La puissance de la méthodologie OKR réside dans le fait que **les OKR sont utilisables à tous les niveaux de l'organisation**, de haut en bas. Il convient en effet de fixer d'abord les OKR de l'entreprise, ceux du comité de direction (différents de ceux du dirigeant) et des membres du CoDir. Ensuite, en cascade, chaque équipe, chaque manager et chaque collaborateur peut décliner ses OKR.

- Les **OKR de l'entreprise** sont les grandes orientations prioritaires sur lesquelles le CoDir doit se concentrer. Au nombre de 3 maximum, ils doivent être une déclinaison, en objectifs, de la vision ou de la raison d'être (le *Why*) de l'entreprise, avec une échéance à 6 mois (voire à 3 mois en temps de crise ou de reprise).
- Les **OKR d'équipe** définissent les priorités d'une équipe pour contribuer aux objectifs de l'entreprise mais ne doivent pas être une compilation des OKR individuels de chacun de ses membres.
- Les **OKR individuels** définissent les missions sur lesquelles chaque collaborateur doit se concentrer, avec une échéance moyenne de 3 mois.

À chaque niveau, il convient de fixer 3 OKR (+1 ou -1). À chaque objectif (qualitatif) sont généralement associés 3 (+1 ou -1) *Key Results* (mesurables), ce qui représente en tout 9 indicateurs de résultats à suivre afin de mesurer l'atteinte des objectifs.

Une exception peut cependant être envisagée pour les OKR de l'entreprise qui peuvent être présentés sous la forme d'un objectif unique décliné avec 3 *Key Results*.

Les 5 règles indispensables pour construire vos OKR

1. Limiter les OKR à 3 (+1 ou -1) par personne ou par entité, associés chacun à 3 indicateurs de résultat (*Key Results*)
2. Laisser le collaborateur fixer lui-même ses *Key Results*, le manager se mettant à son service pour lui permettre de les atteindre
3. Pour les *Key Results* les plus ambitieux, considérer comme réussi un *Key Result* atteint à 70 % et le faire évoluer ou passer à un autre KR... ce qui compte, c'est la progression des *Key Results* pour tendre vers l'objectif
4. Réviser les OKR tous les trimestres à minima
5. Être transparent pour que chacun ait accès aux OKR de tous.

2.3

LA NÉCESSAIRE CONTRIBUTION DE CHACUN AUX OBJECTIFS

Dans une logique de convergence et de transparence, chacun doit pouvoir apporter sa brique et expliquer en quoi ses OKR personnels servent ceux de l'équipe, et comment ces derniers servent ceux de l'entreprise. Ainsi, le collaborateur ne travaille plus pour les objectifs de son manager mais pour ceux de son équipe et, in fine, ceux de l'entreprise.

Le manager quant à lui, travaille pour permettre à ses collaborateurs de faire avancer les objectifs de l'équipe et s'assure de l'alignement avec les OKR de l'entreprise. Cela induit donc un **changement de posture évident des managers**.

Responsabiliser les collaborateurs sur la mise en place de leurs OKR

Si l'impulsion des OKR est *top-down*, la réalisation des OKR en tant que tel est bien collaborative et *bottom-up*.

La fixation définitive des OKR se fait idéalement de façon collaborative lors d'un échange entre le collaborateur et le manager. Si moins de 50 % des OKR sont proposés par le collaborateur, c'est un signal de dysfonctionnement : soit la vision et les priorités de l'entreprise sont trop floues ou mal communiquées, soit les collaborateurs ne comprennent pas comment ils doivent y contribuer, soit le manager a du mal à responsabiliser et laisser l'autonomie nécessaire à ses équipes.

À l'inverse, si un collaborateur ne suit pas le cadre des OKR définis au niveau de l'équipe, c'est très probablement qu'il y a un problème d'adhésion du collaborateur. Une discussion en profondeur avec lui s'impose...

Transformer la posture managériale pour optimiser l'efficacité des OKR

La **responsabilisation des collaborateurs** impacte par ailleurs la posture managériale : d'une part, **le manager se met désormais au service de son collaborateur** pour lui permettre d'atteindre ses *Key Results*, et d'autre part, de **nouveaux rituels managériaux** sont établis pour permettre des échanges réguliers sur les activités et les résultats des collaborateurs en lien avec les OKR.

Attention ! Les OKR des managers ne doivent pas pour autant être une compilation des OKR de chaque membre de leur équipe. Les managers sont naturellement incités à faire un pas de côté pour définir des OKR centrés sur les moyens permettant à leur équipe d'atteindre ses objectifs.

Puisque les collaborateurs fixent eux-mêmes leurs propres *Key Results*, chacun dans l'entreprise, quel que soit son niveau hiérarchique, doit **être sensibilisé, avec l'appui de la communauté managériale, à ce nouveau mode de fonctionnement pour en assurer la réussite.**

2.4

EN PRATIQUE: LES OKR POUR UN CLUB DE SPORT

Un bon schéma vaut mieux qu'un long discours. **Voici la déclinaison de la mise en œuvre d'une stratégie grâce aux OKR pour le club de football de TalenCo: le FC.CO!**

À partir de la définition de l'objectif clé de l'organisation et des 3 grands objectifs, chacun, au sein de la structure, va décliner ses propres objectifs sous forme d'OKR.

Ainsi, chacun est aligné sur les objectifs de l'organisation et sait en quoi et comment il y contribue.

OKR : FC.CO		2021
OBJECTIF CLÉ (une phrase) :		
Faire du FC.CO un grand club d'Europe qui gagne des titres et qui est profitable pour ses actionnaires		
Nous aurons réussi l'objectif si nous pouvons mesurer les résultats suivants :		
Key Result 1	Key Result 2	Key Result 3
Gagner la ligue 1 d'ici 2 ans	Arriver en 8 ^{ème} de finale de la ligue Europa la saison prochaine	Etre profitable dès cette année

OKR : Président Club		2021
OBJ 1 Créer une forte culture de club - Atteindre 60 % de notoriété spontanée du club en France d'ici fin décembre 2021 - Organiser un séminaire du top management avec les actes clés de management avant le 15 septembre 2021 - Réaliser 5 M€ de vente de produits dérivés FC.CO sur la période T3	OBJ 2 Structurer le club pour qu'il ait les moyens de ses ambitions - Recruter un Directeur Sportif de renom avant la fin de la saison - Réorganiser le CoDir avec deux nouveaux membres avant le 15 octobre 2021 - Finaliser l'augmentation de capital de 5 M€ avec les actionnaires avant fin décembre 2021	OBJ 1 Développer le rayonnement du club - Recruter deux stars internationales au mercato - Développer un réseau de 3 boutiques FC.CO Store en France à fin juin 2022 - Assurer une moyenne de 32 000 spectateurs en annuel à fin décembre 2021

OKR : Directeur Marketing		Q3 2021
OBJ 1 Développer la marque FC.CO - Elargir la gamme des goodies à 35 références d'ici fin octobre 2021 - Redéfinir le concept du FC.CO Store avant le 15 novembre 2021 - Augmenter de 50 % la vente de maillots sur la période T3	OBJ 2 Remplir le stade TalenZone à chaque match - Atteindre au moins 20 000 abonnés (toutes formules payantes) à fin décembre 2021 - Définir 5 leviers de yield pricing avant le 15 novembre 2021 - Mettre en vente 1 200 places « tarif famille » avant fin septembre 2021	OBJ 1 Développer la notoriété du club à l'international - Organiser une tournée aux USA avant fin décembre 2021 - Mettre en ligne un FC.CO Store de 20 produits sur alibaba.com avant le 15 décembre 2021 - Lancer les versions anglaise et espagnole du magazine FC.CO avant le 15 octobre 2021

OKR : Entraîneur Club		Q3 2021
OBJ 1 Réengager une dynamique de victoires - Finaliser une liste de 23 joueurs « soudés » avec 1 profil international d'ici fin septembre 2021 - Etre à 35 points dans le classement avant Noël - Avoir battu 2 équipes avant Pâques parmi les suivantes : PSG, OL, OM, Nantes, Nice, Monaco	OBJ 2 Créer une philosophie de jeu propre au FC.CO - Tester et analyser 3 systèmes de jeu tactique avant le 15 septembre 2021 - Assurer 2 remplacements systématiques sur chaque match à domicile d'ici fin octobre 2021 - Encaisser moins de 2 buts en moyenne par match d'ici fin décembre 2021	OBJ 1 S'appuyer sur le centre de formation comme vivier - Créer un vivier de 8 « hauts potentiels » à accompagner de manière personnalisée avant le 15 décembre 2021 - Organiser 120 mn de jeu avec des jeunes du centre de formation d'ici le 15 septembre 2021 - Intégrer 3 jeunes issus du centre de formation dans l'équipe Première sur la période T3

3.

LES BÉNÉFICES DES OKR DANS L'ORGANISATION

Dans les entreprises qui ont déployé la méthode OKR, les retours d'expérience issus du terrain sont unanimes et révèlent de nombreux bénéfices! Ainsi, en concentrant les forces vives et l'énergie des équipes sur des priorités claires dans un temps donné, on observe des résultats impressionnants sur l'atteinte des objectifs.

Cette intention *focus* au niveau de l'entreprise s'intègre particulièrement bien dans des modes de travail en *sprint design* au niveau de l'équipe ou en *deep work** au niveau individuel.

*best-seller de Cal Newport : *Deep work : retrouver la concentration dans un monde de distractions* (2016)

1 Prioriser les enjeux de l'entreprise

Le premier avantage des OKR est de sélectionner et prioriser les chantiers. Cette priorisation implique donc un renoncement qui n'est que temporaire puisque vos OKR vont évoluer dans le temps. Cela aide les équipes à **rester concentrées sur l'essentiel, sur un temps donné.**

2 Engager des discussions profondes

Le fait de définir le « comment » de la mise en œuvre d'une stratégie engendre des échanges, au sein d'un CoDir ou d'une équipe, qui ont rarement lieu par ailleurs.

3 Faciliter la communication avec les équipes

Les objectifs, exprimés sous forme de phrase et la présentation des OKR dans leur ensemble facilitent la communication des priorités auprès des équipes. Ils contribuent à **donner du sens à une vision d'ensemble** et à connecter les équipes entre elles en favorisant la transversalité entre les différents services et collaborateurs.

4 Aligner l'ensemble de l'entreprise

Les Key Results, quant à eux, ne laissent pas place à l'interprétation de l'objectif et permettent de définir des indicateurs clairs pour mesurer le progrès avec une limite dans le temps. Ils soulignent les efforts à faire et les **liens entre les objectifs individuels et ceux de l'entreprise.** Grâce à leur format cadré et facilement appréhendable, les équipes disposent d'une meilleure visibilité sur leur contribution au projet de l'équipe et de l'entreprise.

5 Responsabiliser pour engager

Au-delà d'aligner la contribution de chacun aux objectifs de l'entreprise, les OKR permettent **d'engager une culture managériale très responsabilisante.**

En effet, chaque collaborateur se fixe lui-même ses propres indicateurs de résultats ce qui permet de générer un meilleur engagement et de laisser le manager en ressource si besoin. C'est particulièrement efficace dans un contexte de travail à distance ou hybride.

6 Faire évoluer les postures managériales

Avec les OKR, le manager se met au service de ses collaborateurs pour leur permettre d'atteindre leurs indicateurs de résultats. Ce n'est plus le collaborateur au service de son manager, mais **le manager qui devient une ressource pour chacun.**

La constitution collaborative des OKR permet aussi au manager d'être dans une posture de facilitation.

7 Piloter dans la transformation

Les *Key Results* permettent de mesurer, pratiquement en temps réel, le taux d'avancement de ses différents objectifs.

Le **caractère dynamique des Key Results** (on les change généralement tous les 3 mois) **permet un pilotage extrêmement efficace** en période de transformation, nécessitant de savoir passer de la vision à l'exécution et donc d'accélérer sur le terrain.

8 Intégrer les modes de travail hybrides

Pour les équipes alternant présentiel et télétravail, la nature même des OKR permet de favoriser la collaboration à distance en améliorant la compréhension, l'exécution et la vérification des priorités. De plus, la mise en place des OKR induit un management par la confiance basé sur la responsabilisation des collaborateurs, au service de leur **engagement quel que soit le lieu de travail.**

4.

COMMENT DÉPLOYER EFFICACEMENT SES OKR

Les enseignements tirés des différents accompagnements menés ces dernières années par TalenCo permettent de dégager certaines clés de succès incontournables et certaines recommandations ou points de vigilance pour assurer la réussite de la méthode des OKR.

4.1

LES CLÉS DE SUCCÈS DE LA DÉMARCHE OKR

Si la méthodologie d'implémentation des OKR est simple, sa mise en oeuvre est exigeante et requiert des principes de base à respecter pour garantir sa réussite :

Vouloir se remettre en question dans une logique d'amélioration continue

La méthode OKR est une méthode itérative issue du management agile. Elle permet un pilotage et des remises en question régulières afin d'atteindre des objectifs précis. Avec cette approche, le rôle de la Direction et du Management est fondamental pour **poser un cadre** à l'équipe et à chacun, et **se mettre au service des collaborateurs** de façon à les aider à atteindre leurs propres indicateurs de résultats. Cela induit de mettre en oeuvre de nouveaux rituels.

Etre clair sur la « raison d'être » de l'entreprise

Avant de poser les OKR de l'entreprise, le dirigeant doit être clair sur sa « raison d'être » et bien **travailler le « why »**. Même si les OKR ne sont appliqués qu'à l'échelle d'un projet, on a besoin d'avoir une ligne stratégique claire à long terme.

Le dirigeant doit également avoir une vision claire sur sa propre mission car le *Top Management* va s'approprier ses OKR et impulser la démarche dans le reste de l'entreprise (démarche *top down*) afin de responsabiliser chacun pour parvenir à une démarche *bottom up* (du bas vers le haut).

Fixer ses priorités et les réajuster régulièrement

Choisir et s'engager sur des priorités claires est la première difficulté que rencontrent les organisations qui passent sous OKR. Même au niveau d'un CoDir ou d'un ComEx, on se rend compte que les priorités de l'entreprise sont rarement vraiment partagées. Ensuite, **prioriser, cela signifie aussi parfois renoncer – au moins temporairement** – de façon à distiller les projets tous les 3 mois ou 6 mois. La méthode OKR a cette vertu d'imposer au collectif d e choisir ses combats !

|| Les OKR sont avant tout un outil de priorisation. Les priorités de l'entreprise vont se décliner au niveau de chaque équipe et aller jusqu'à chaque collaborateur. La puissance des OKR réside dans l'équilibre entre les priorités qui viennent du haut et la part que chaque équipe et chaque collaborateur vont eux-mêmes impulser. C'est en cela que les OKR génèrent à la fois de l'innovation et un engagement fort.

Raphaël Kattan, Directeur Général & Associé TalenCo

Être parfaitement transparent

Le **principe de transparence est un des fondements de la méthode OKR**. Tous les collaborateurs doivent pouvoir avoir accès aux OKR de chacun et s'entraider au sein d'une équipe pour l'atteinte des OKR de cette dernière. De cette façon, on encourage le collaboratif au sein de l'entreprise.

|| Les OKR reposent sur un grand principe de transparence. Lorsque la méthode est – idéalement – déployée dans l'ensemble de l'organisation, tout le monde a accès aux OKR de tout le monde. Cette logique peut être un peu déroutante en Europe de l'Ouest où la culture du confidentiel est parfois encore présente à tous les niveaux de l'entreprise. Mais la transversalité de la méthode OKR est une clé essentielle pour réussir le déploiement de sa stratégie.

Jean Baptiste Gouin, CEO de TalenCo

4.2

LES ERREURS FRÉQUENTES AVEC LES OKR



“ L'expérience nous a appris quelques écueils à éviter pour s'assurer du succès de la démarche dans la définition et la mise en œuvre des OKR.

Jean Baptiste Gouin,
CEO de TalenCo

Voici les erreurs que nous rencontrons fréquemment:

1 Ne pas consacrer assez de temps et d'énergie pour engager et aligner l'ensemble des équipes. Si vos OKR ne suscitent pas envie chez vos collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes et de s'investir pendant les 90 prochains jours, peut-être devriez-vous les clarifier et les rendre encore plus inspirants.

2 Ne pas pouvoir mesurer la progression des Key Results. Ce problème se produit souvent lorsque les KR sont exprimés sous forme de tâches ou d'une roadmap à réaliser. On ne le répètera jamais assez, un Key Result doit être un indicateur facile à mesurer qui prouve que l'on chemine vers l'objectif auquel il est lié. Le détail du plan d'action pour atteindre ce résultat doit être défini par l'équipe dans une logique de responsabilisation.

3 Confondre des activités et des tâches avec des Key Results. C'est bien la définition des *Key Results* qui doit engendrer une liste d'actions à mettre en œuvre.

4 Oublier de faire une revue d'OKR à la fin du trimestre. Cette rétrospective permet de mieux définir ses *Key Results* pour la période suivante et de capitaliser sur l'expérience collective.

5 Confondre les OKR avec les systèmes d'évaluation RH. Les OKR sont avant tout une méthode de pilotage de l'activité et des priorités. Il ne s'agit en aucun cas d'un outil d'évaluation RH ou de rémunération variable, car les objectifs des collaborateurs sont volontairement ambitieux et légèrement inconfortables.

6 S'improviser dans la démarche. La lecture du livre de John Doerr ou de ce livre blanc ne suffit pas. C'est bien l'expérience de mise en œuvre qui prime. Trop de dirigeants sous-estiment l'exigence dans le déploiement de la méthode OKR. Il ne serait pas juste d'entendre « chez nous, les OKR ne marchent pas ».

TROIS QUESTIONS À **KARINA KHILOU**, CHARGÉE DE MISSION PMO CHEZ VEOLIA EAU

Vos premiers pas sur la méthode des OKR ?

Chez Veolia, le sujet est assez récent. Je suis d'abord allée voir sur internet où l'on trouve beaucoup d'informations sur les OKR.

Il y a peu de difficultés pour comprendre la méthode, mais pour l'appréhender, c'est une autre histoire !

Même si l'on connaît la finalité, les livrables, ce n'est pas évident de définir les bonnes priorités, de se poser les bonnes questions, les objectifs prioritaires, etc. Et pourtant, c'est là le secret de la méthode OKR : **prioriser les objectifs, définir comment les atteindre et mesurer les résultats (Key Results) qui prouveront qu'on a atteint l'objectif.**

Votre conviction de commencer par un pilote ?

Ce n'est pas forcément facile de susciter l'adhésion de tous, tout de suite. Avant de généraliser la méthode, nous avons commencé par un pilote sur deux territoires. Cela permet d'appréhender la méthode, les spécificités locales et de voir comment on peut décliner ses OKR sur des unités.

Il est intéressant de voir comment chacun s'est approprié la stratégie globale et l'a déclinée à son niveau, selon ses problématiques locales.

Votre avis sur l'utilité d'être accompagné ?

Le fait d'être accompagné, c'est un vrai plus pour s'approprier la démarche. Chez Veolia Eau, nous avons été accompagnés par TalenCo et nous avons mené les premiers entretiens en binôme interne/externe.

Quand on met en place les OKR, **avoir un facilitateur externe garant de la méthode permet de se recentrer sur les objectifs et les livrables et de nous challenger**. C'est un vrai plus pour **aider le facilitateur interne à s'approprier la démarche, adopter la bonne posture et éviter les différents écueils**.

Ainsi, le facilitateur interne, par sa bonne connaissance de l'entreprise, va pouvoir se recentrer sur le côté réaliste de l'indicateur et sur la faisabilité des données de reporting.

Propos recueillis dans le cadre de l'événement OKR Forum France (juin 2021).

4.3

EN PRATIQUE : LES OKR CHEZ ILKI



ACTIVITÉ

Cabinet conseil créé en 2012 et spécialisé dans l'accompagnement des transitions technologiques, notamment sur le *cloud* et la *digital workplace*



NOMBRE DE COLLABORATEURS

25 personnes



CAS D'USAGE OKR

Gestion de la croissance et management



/// Mon conseil serait de se faire accompagner car il faut tirer parti des retours d'expériences des autres pour gagner du temps.

Vincent Branger, cofondateur

La problématique de départ

Vincent Branger : C'est à la fois une problématique de gestion de croissance et d'augmentation du management. On avait **besoin de se structurer, de trouver les bons outils pour prendre des décisions, pour faire des choix en termes de priorisation des actions stratégiques** de l'entreprise... Avec une direction à 5 associés, il faut se coordonner, que le champ de chacun soit clair, et les OKR sont très structurants pour cela.

Le déploiement des OKR

VB : Avant de nous lancer dans les OKR, on avait une bonne vision à 3-5 ans de notre société. Comme on le dit à nos clients pour notre

propre métier, « **on vous montre non seulement la cible mais aussi la trajectoire** ». Or, pour notre propre besoin stratégique d'entreprise, on avait la cible, mais on n'avait pas la trajectoire.

Donc, en 2019, lorsqu'on a fait monter au capital de notre holding 3 salariés hommes-clés, j'ai voulu faire découvrir les OKR à mes associés en commençant par leur faire lire le livre de référence de John Doerr, puis j'ai cherché un cabinet de conseil pour nous accompagner dans cette démarche parce que pour nous, c'est légitime.

Notre propre raison d'être, c'est d'expliquer à nos clients qu'il est **nécessaire de prendre du recul** pour mettre en place un projet, et notre expérience leur permet de bénéficier d'une vraie valeur ajoutée. Donc je voulais avoir la même démarche pour nous accompagner dans la mise en place des OKR et mettre le pied à l'étrier.

L'accueil des OKR en interne

V.B. : Les OKR ont été très bien accueillis. Ce n'est pas un hasard si les OKR fonctionnent très bien dans la Silicon Valley car c'est une méthode très structurée qui fonctionne bien avec les profils d'ingénieurs que nous avons chez Ilki.

Cela dit, **c'est une méthode qui peut s'adapter à toute organisation, parce qu'elle est très claire et qu'elle aide à se structurer**. Quand on commence à la mettre en place et à voir les résultats, on arrive tout de suite à comprendre cette notion de « superpouvoirs » dont parle Doerr dans son livre.

L'accompagnement sur la méthode

V.B. : Le retour d'expérience est essentiel. On ne voulait pas tâtonner sur les OKR, on voulait avoir des retours sur ce qu'est un bon OKR, on voulait un rappel des bonnes pratiques, etc.

On a cherché un cabinet de conseil et trouvé rapidement TalenCo. Ce qui nous a plu, c'est le côté miroir : à la fois conseil et formation. Après une grande discussion avec Jean Baptiste Gouin, on s'est lancé dans l'aventure.

Difficultés rencontrées et leçons tirées

V.B. : Le premier écueil, c'est de vouloir aller trop vite et de se donner des objectifs pas réalistes. Certes, les objectifs doivent être ambitieux et limite inconfortables, mais ils doivent rester raisonnables et un minimum atteignables, en particulier sur les délais. Il a fallu adapter certains objectifs temporels qu'on avait surestimés au premier trimestre. Maintenant on évalue mieux les délais, et c'est plus stable.

L'autre défi, c'était de faire descendre progressivement les OKR sur de nouveaux collaborateurs (*marketing* et RH). On se demandait si on allait pouvoir nous-même les coacher pour les aider à développer leurs propres OKR, et finalement ça fonctionne très bien. On veut maintenant vraiment la déployer à tous les collaborateurs d'Illi.

Les premiers feedbacks

V.B. : Nous avons hâte de faire le premier débrief avec TalenCo. En attendant, lors de notre réunion annuelle, nous avons communiqué les OKR de l'ensemble des associés aux collaborateurs qui ont apprécié d'avoir de manière factuelle les objectifs et la vision de l'entreprise.

Pour les collaborateurs sous OKR, on fait vivre ça de manière régulière : un *wiki-meeting* chaque semaine de 15 mn pour les associés et de 30 mn pour les collaborateurs RH et *marketing* pour avoir un *feedback* rapide, ainsi qu'une réunion d'1h tous les 15 jours pour travailler sur le fond.

Bilan

V.B. : On a déjà atteint quelques objectifs qu'on n'aurait peut-être pas atteints si on n'avait pas eu la structuration et le côté priorisation qu'apportent les OKR.

Le *coaching* de TalenCo a permis de cadrer le premier document. Seuls, on aurait mis du temps à le rédiger pour avoir quelque chose de lisible. Avec TalenCo, le brouillon est devenu très vite plus opérationnel et **ça nous a fait gagner énormément de temps.**

Un conseil pour se lancer

V.B. : Mon conseil serait de se faire accompagner car il faut tirer parti des retours d'expériences des autres pour gagner du temps.

Je dirais également qu'il faut le faire rapidement, sans attendre. On aurait pu le faire plus tôt !

5.

**DES OKR
ADAPTABLES
À TOUTES
LES ENTREPRISES**

Google, pionnier visionnaire de la méthode OKR, est l'une des principales *success stories* mondiales à avoir mis en œuvre comme outil de management ce système de pilotage stratégique par objectifs et résultats clés.

Depuis l'introduction de cette méthode par Sergei Brin et Larry Page en 1999, sous l'impulsion de John Doerr, beaucoup d'autres stars de la Silicon Valley ont également adopté les OKR, parmi lesquelles LinkedIn, Netflix, Twitter ou Uber.

D'après Larry Page, les OKR ont permis à Google de **multiplier sa croissance par dix tout en maintenant l'entreprise et les équipes sur la bonne voie**. Plus de 20 ans après, la méthode reste appliquée au quotidien... avec le succès que l'on connaît !

Quelles sont les clés de succès des OKR chez Google ? Sont-elles applicables chez nous ? **Comment cette méthode aux accents anglo-saxons est-elle progressivement accueillie et déployée dans les entreprises accompagnées par TalenCo telles que Renault ?**

5.1

LA MÉTHODE OKR VUE PAR GOOGLE

Toutes les entreprises ne sont pas Google, loin de là, et les OKR ne sont pas spécialement adaptés à des entreprises technologiques. En revanche, Google reste une entreprise inspirante et intéressante à observer : ce n'est pas l'entreprise la moins performante au monde... et c'est surtout la première dans le classement *great place to work* ! Elle suscite donc un fort engouement des collaborateurs qui y travaillent.

Une parfaite transparence sur les objectifs de l'entreprise et de chacun

Pour que la méthode des OKR fonctionne, tout doit partir de la vision, de la **raison d'être de l'entreprise** (« *Why* ») ! Chez Google, l'objectif principal de l'entreprise est connu de tous : « Rendre l'information universellement accessible ». Simple et efficace, les deux facteurs clés de succès d'un bon objectif.

Cette raison d'être s'applique également en interne puisque les objectifs sont rendus publics et partagés à tous les niveaux de l'entreprise.

Ainsi, chez Google, une grande réunion est organisée en début d'année, au cours de laquelle sont partagés les **retours sur les principaux objectifs** de l'année passée et ceux du dernier trimestre, puis les nouveaux objectifs pour l'année et le trimestre à venir.

Suivant le même schéma, une réunion est organisée à la fin de chaque trimestre pour partager les notes des objectifs du trimestre écoulé et les objectifs du trimestre à venir. Au cours de ces réunions, ce sont les personnes en charge du pilotage des OKR au sein de chaque équipe de travail qui prennent la parole.

Notez aussi que les dirigeants de Google se rendent accessibles en permanence auprès de leurs équipes pour préciser la stratégie. Ainsi, chaque jeudi soir, tout collaborateur est libre de poser ses questions directement aux dirigeants.

Un leadership qui donne du pouvoir aux équipes

Google propose un modèle de leadership inspirant pour les dirigeants qui envisagent d'adopter le système des OKR en s'appuyant sur les **pratiques collaboratives**.

Google exige en effet que chaque employé conçoive ses propres objectifs en collaboration avec son manager direct et bannit le tout descendant. Cela requiert un certain profil de manager, et la société cherche spécifiquement à recruter et à faire évoluer des leaders qui savent être clairs, cohérents, justes dans la prise de décisions pour **permettre aux collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes**.

En 2013, Laszlo Bock, ex-senior vice-président en charge des Ressources Humaines de Google déclarait que « les équipes travaillant avec les meilleurs managers sont plus performantes, plus heureuses et restent plus longtemps dans l'entreprise ».

Les 8 talents attendus chez les managers selon Google

1. Soyez un bon « entraîneur »
2. Renforcez votre équipe et ne faites pas de micro-gestion
3. Exprimez votre intérêt pour le succès et le bien-être des membres de votre équipe
4. Soyez productif et axé sur les résultats
5. Soyez un bon communicant et écoutez votre équipe
6. Aidez vos employés à développer leur carrière
7. Ayez une vision et une stratégie claires pour l'équipe
8. Développez vos compétences techniques pour pouvoir conseiller l'équipe

L'atteinte de ces talents est favorisée par le pilotage sous OKR de l'entreprise et des projets.

Un recrutement centré sur l'engagement des collaborateurs

Le système des OKR, les leaders-managers et le principe du « temps libre » reposent tous sur **un personnel engagé, de haute qualité, capable de gérer efficacement son propre temps et ses responsabilités**. C'est pour cela que tout commence par le recrutement.

Le géant de la recherche attend beaucoup de celles et ceux qui le rejoignent, surtout en termes d'autonomie et de capacité à se dépasser.

Comme nous l'avons vu, les objectifs et les résultats clés sont établis tous les trimestres, et au lieu de fixer des objectifs qui semblent atteignables dans les 90 jours, Google choisit délibérément de définir des objectifs apparemment inaccessibles, puis mesure la distance à laquelle les employés parviennent à s'en rapprocher.

Atteindre 65 % de l'impossible est mieux que 100 % de l'ordinaire. Fixer des objectifs impossibles et en atteindre une partie vous fait prendre un chemin différent de l'itinéraire le plus évident.

Don Dodge, Developer Advocate chez Google

Le succès des OKR chez Google repose donc sur l'engagement et la motivation des collaborateurs. En retour, l'entreprise communique sa vision et donne aux équipes la liberté de la mettre en œuvre, tout en essayant de supprimer tout ce qui peut les gêner et en favorisant un environnement de travail sans tracas et riche en avantages.

5.2

EN PRATIQUE : LES OKR VUS PAR RENAULT



SECTEUR

Industrie automobile
(Renault, Dacia, Lada,
Alpine, Mobilize)



NOMBRE DE COLLABORATEURS

170 000 personnes
dans 39 pays



CHIFFRE D'AFFAIRES 2020

43,5 milliards d'euros
(2,95 millions
de véhicules)



CAS D'USAGE OKR

Déploiement
plan stratégique
Renaulution
2020-2025

La problématique de départ

En janvier 2021, le groupe Renault a dévoilé son plan stratégique à court, moyen et long terme baptisé « *Renaulution* » pour **passer de la course au volume à la création de valeur**.

Selon son CEO Luca de Meo, « ce nom résume bien le degré de transformation nécessaire au groupe pour restaurer sa compétitivité et sa performance ».

Pour concrétiser la vision stratégique en exécution opérationnelle et accélérer la performance, le groupe automobile, sous l'impulsion de son CEO, a choisi de déployer la méthode des OKR. Une *core-team* composée de trois directrices du projet OKR a été missionnée pour conduire ce grand plan d'action en interne.



Alexandra Malak,
DRH innovation RH
et Transformation
Digitale



Béatrice Chavanel,
Directrice Diversité
et Inclusion



Marcela Ruas Caillet,
General Manager
Global Talent

Le déploiement des OKR

Alexandra Malak : La genèse du déploiement des OKR se situe clairement autour du plan stratégique et de l'enjeu de performance et de transformation collective.

Après avoir plongé dans la littérature sur les OKR, en lisant notamment le livre de John Doerr, en nous documentant, en nous appropriant les concepts, nous avons organisé deux sessions d'échange avec Luca de Meo pour comprendre ses attentes, **définir en mode itératif la démarche et comment adapter la méthode à l'environnement et aux spécificités du Groupe Renault.**

Les membres du Comité Exécutif ont été les premiers à adopter la méthode. A l'occasion d'un atelier d'une demi-journée, nous avons défini avec eux les OKR du Groupe.

Nous avons ensuite imaginé, sur la base de nos trois expériences, à quoi pouvait ressembler une approche pragmatique et simple pour les équipes du Groupe. Notre fierté, c'est d'avoir commencé humblement, en acceptant d'apprendre en marchant, travaillant à trouver la meilleure approche pour Renault au fil des semaines de travail.

Notre vision des OKR n'est plus la même aujourd'hui qu'il y a un an. Nous l'avons éprouvée, testée avec différents *business* (commerce, industrie, ingénierie de production, fonctions supports...) et à différents niveaux de l'organisation. Cela montre que les OKR ne concernent pas que les entreprises de la « tech ».

L'accueil des OKR en interne

Béatrice Chavanel : La méthode OKR était une nouveauté pour tout le monde. La première approche par le Comité Exécutif a été assez simple, mais quand on commence à élargir aux équipes, elle est d'abord vue comme une énième nouvelle méthode et donc suscite de l'intérêt mais aussi des réticences... **L'intérêt de cette méthode, c'est la priorisation et la transparence.** Il y a donc un temps d'adaptation nécessaire pour le Groupe. Nous avançons avec pragmatisme. Progressivement les gens se rendent compte de l'efficacité de la méthode et globalement il y a un *a priori* positif.

L'accompagnement sur la méthode

A.M. : Il y a plusieurs raisons qui expliquent le choix de se faire accompagner :

- D'abord le cadre culturel. Nos recherches initiales nous ont amené à rencontrer de nombreux cabinets anglo-saxons, mais peu de francophones. Il nous fallait être pragmatiques et trouver un partenaire qui ait testé les OKR dans l'environnement français.
- Ensuite, rien ne vaut l'expérience : il est important d'être accompagné par des professionnels qui ont éprouvé leur approche et leur méthodologie sur le terrain.

Pour nous accompagner, nous avons choisi TalenCo pour son ancrage en Europe, pour sa capacité à capitaliser sur une expérience d'accompagnement de plusieurs clients dans le domaine de l'industrie. Ce qui nous a également plus, c'est la diversité de parcours de l'équipe projet pour mieux adapter notre discours aux métiers du Groupe (industrie, marketing, vente, distribution, *supply chain*...).

Cette diversité d'acteurs, en complément de notre propre équipe a été un enrichissement. **Les OKR sont un sport d'équipe.** On est meilleur quand on travaille ensemble, quand on accepte de recevoir du *feedback*, de capitaliser sur l'expérience des autres pour l'adapter à notre contexte Renault.

Difficultés rencontrées

B.C. : Cette méthode est simple mais compliquée à mettre en œuvre. Les OKR imposent cette simplicité d'expression, cette clarté, cette priorisation, ces choix à faire... Ce sont des choses basiques mais quand on doit les mettre en œuvre, on constate toujours un écart entre là où les collaborateurs en sont et là où on veut les amener.

A.M. : Après le design de leurs OKR, il est difficile de garder les équipes engagées sur leurs OKR. Si on ne les accompagne pas pour rendre les OKR « opérationnalisables », c'est-à-dire comment ils vont intégrer les OKR à leur quotidien, dans leurs rituels d'équipe, c'est comme un soufflé qui retombe. Il ne faut donc pas lâcher leur main trop vite, car, en effet, la simplicité de l'approche peut être trompeuse.

Marcela Ruas Caillet : Les aspects culturels peuvent aussi être une difficulté, surtout la priorisation, car les collaborateurs continuent ce qu'ils faisaient déjà. Il faut apprendre à savoir dire non, à accepter d'abandonner ou décaler certains projets en cours moins prioritaires pour mettre le focus sur les priorités choisies dans les OKR.

B.C. : Les OKR demandent un réajustement en permanence, c'est ce qui peut aussi être une difficulté. Le rythme des OKR nous amène à questionner régulièrement nos priorités, et non plus à l'année... Il faut changer les habitudes !

Les premiers feedbacks

A.M. : Je peux vous partager un premier résultat : ce sont les OKR RH. Après un commencement timide sur le premier trimestre, durant lequel il a fallu faire comprendre à nos équipes que l'on devait faire un choix sur les priorités, nous avons pu faire une première rétrospective. La première réussite de l'équipe est d'avoir pu **se focaliser sur une dizaine de Key Results sélectionnés.**

B.C. : Après un trimestre, on commence à voir les premiers éléments positifs. **Les équipes ont pu mesurer la pertinence de leurs Key Results et sont aujourd'hui plus matures pour les définir.** Ils commencent à comprendre l'intérêt de la révision régulière et les enjeux qui se cachent derrière les Key Results, et à réfléchir au trimestre. C'est un point de satisfaction !

M.R.C. : Une belle surprise pour moi, c'est le travail d'alignement. Certes les OKR sont un outil de pilotage de la stratégie, mais **c'est aussi un outil très puissant de communication.** Le fait de dire [en termes compréhensibles par tous] sur quelles priorités on travaille permet aux équipes de discuter, de remettre le focus et de s'aligner. C'est très important pour l'exécution de la stratégie.

Un conseil pour se lancer

B.C. : Les OKR sont un outil au service d'une stratégie. **Il faut donc à la base une stratégie qui soit partagée dans le groupe.**

M.R.C. : Il faut **faire confiance à la méthode.** Au fur et à mesure, les équipes vont apprendre ensemble, pratiquer, mettre en action.

A.M. : **Il faut faire confiance au désordre.** On démarre en testant et c'est une façon d'apprendre. Avec le temps, l'adoption sera meilleure ainsi que la qualité. Il faut commencer par faire confiance.

5.3

RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LES OKR EN FRANCE

Raphaël Kattan,
Directeur Général
& Associé TalenCo



Pourquoi la méthode OKR, qui a déjà fait ses preuves aux Etats-Unis, tarde-t-elle à prendre de l'ampleur chez nous ?

Raphaël Kattan : Les Anglo-Saxons ont sans doute vu plus tôt que les latins l'intérêt de ce type de méthode. C'est peut-être pour cela qu'en Europe et en France, on a un peu de retard. Je pense qu'il fallait aussi infuser un état d'esprit un peu plus agile dans les entreprises, que les dirigeants incarnent et comprennent ce nouveau mindset et ensuite adoptent une méthode qui reste très proche de l'Agile et qui se marie bien avec des process et des méthodes agiles dans l'entreprise.

Au Québec, avec notre client Radio Canada, on a rencontré les mêmes écueils, les mêmes joies, les mêmes succès, les mêmes difficultés que dans les entreprises qu'on accompagne en France, alors même que les Québécois ont une culture anglo-saxonne.

Comment peut-on expliquer cet intérêt récent et croissant des entreprises, notamment françaises, pour les OKR ?

R.K. : Depuis 2020, on constate qu'il y a de plus en plus de grandes entreprises, comme Leroy Merlin ou le Groupe Renault, qui adoptent la méthode OKR. Il y a également énormément de *startups* et de PME qui comprennent que c'est une méthode incroyable pour passer de la vision et l'exécution.

Pourquoi maintenant et pas avant ? Il y a trois raisons à cela. Premièrement, on a épuisé les méthodes traditionnelles, et aucune ne s'est révélée très efficace. Deuxièmement, il y a un effet d'entraînement des patrons qui discutent entre eux et partagent les premiers résultats... qui sont assez « whaou » ! Troisièmement, la période liée à la crise du Covid peut expliquer l'engouement pour les OKR parce que plus que jamais, il est nécessaire de se recentrer sur les bonnes priorités d'action.

Quand on connaît l'efficacité de la méthode, on ne peut que se réjouir de cet engouement.

La méthode OKR est-elle adaptée à toutes les entreprises ?

R.K. : Les OKR sont faits pour tout le monde, sous réserve qu'il y ait une vraie dynamique de transformation et de croissance d'entreprise. Que ce soit un très grand groupe qui doit se transformer ou changer de business model, ou une *startup* qui doit doubler son chiffre d'affaires tous les six mois, ou encore une entreprise intermédiaire qui est dans un environnement très mouvant, les OKR ont du sens !

D'une manière un peu plus tactique et par extension, les OKR peuvent servir pour des Directions ou des *Business Units* qui sont dans des phases de transformation de fond et qui doivent impulser des changements profonds.

Un conseil pour toutes les entreprises qui voudraient se lancer dans les OKR : **il faut que les dirigeants commencent par affiner la raison d'être sinon ça ne peut pas fonctionner !** Les OKR sont un formidable traducteur opérationnel de la raison d'être : quand celle-ci n'est pas assez solide, n'est pas verrouillée, on n'arrive pas à construire les OKR et on tourne en rond.

Quels sont les freins à l'adoption de la méthode OKR ?

R.K. : La transparence peut être un frein. Moins cependant que ce qu'on imaginait au départ quand on a décidé de déployer les OKR en France... Nous pensions que cette transparence nous serait opposée par chaque CoDir, mais ce n'est pas le cas.

Sur quelques sujets RH ou juridiques, ou dans le contexte d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi, certains *Key Results* peuvent être dérangeants. Il faut parfois les formuler un peu différemment pour qu'ils soient acceptables par tous parce qu'ils seront forcément, à un moment ou un autre, rendus visibles.

Souvent, **le plus compliqué pour des dirigeants, c'est d'être dans une véritable démarche collaborative.** Chez TalenCo, on aime bien prendre un temps et préparer en amont une première version des OKR de l'entreprise et du CoDir qu'on appelle « une brique à casser » avec le dirigeant, qui doit accepter de jouer le jeu et d'être challengé par son Comité de direction : c'est un acte de leadership.

Il est donc primordial de s'accorder très clairement au préalable sur les règles du jeu. Si le dirigeant n'est pas prêt à fonctionner comme ça, il faut qu'on soit capable de dire que la méthode n'est pas adaptée pour son entreprise.

Comment les OKR sont-ils généralement accueillis dans l'entreprise ?

R.K. : La première bonne surprise, c'est toujours la réaction des dirigeants quand on leur présente la méthode OKR, alors qu'ils ont déjà testé plein de méthodes de pilotage de la performance, de gestion des priorités stratégiques de l'entreprise, etc. On voit des étincelles dans leurs yeux !

J'ai le souvenir d'un dirigeant d'une grande mutuelle qu'on accompagne depuis des années qui a bondi de sa chaise, qui voulait presque passer les slides à ma place pour aller plus vite tellement il était bluffé de la méthode ! Ou encore un DRH d'un grand groupe allemand de cosmétiques, qui devait porter la transformation digitale de son groupe, qui a décidé de la présenter sous forme d'OKR car il n'avait jamais vu une méthode aussi efficace...

Étonnamment, quand on arrive avec cet entrain auprès des membres du CoDir, on a parfois, à l'inverse, une réaction de méfiance. Mais la deuxième bonne surprise arrive généralement une fois qu'on a présenté la méthode et déroulé les OKR de l'entreprise. Tous veulent déployer rapidement auprès de leurs équipes, en voulant parfois aller plus vite que la musique. Ça, c'est ultra satisfaisant !

Que conseillez-vous pour se lancer dans l'aventure des OKR ?

R.K. : Le premier conseil serait de lire le livre *Mesure what matters* de John Doerr, le père fondateur des OKR, qui permet de bien comprendre l'esprit de la méthode. Mais il ne faut pas forcément l'appliquer à la lettre parce que c'est très américain, très tourné sur les modèles *startups*.

C'est là où notre expérience permet d'aider à ajuster un peu le modèle qu'il propose. Bien déployer les OKR, ça demande un accompagnement pour s'assurer que la méthode est bien utilisée, que les objectifs ressemblent à des objectifs et les Key Results à des Key Results. Il est important de connaître le marché et le sujet de nos clients, leurs activités, en quoi ce qu'ils écrivent dans les OKR est véritablement transformant...

Il est indispensable aussi que les OKR soient compréhensibles par tous dans l'entreprise, qu'ils aient du sens, ce qui nous amène parfois à poser des questions, demander d'expliquer, de reformuler... Rendre les objectifs très inspirants, faire en sorte qu'ils donnent envie aux équipes de se lever tous les matins, ce n'est pas toujours simple.

Pour terminer, y a-t-il un secret pour réussir ses OKR ?

R.K. : Il n'y a pas de pattern commun. Certaines personnes s'y mettront très facilement et comprendront vite la démarche, d'autres auront un peu plus de mal et parfois c'est contre-intuitif.

Par exemple, chez Renault, j'ai vu une Direction financière où les OKR se sont faits de manière simple et très naturelle, et dans d'autres entreprises, j'ai vu des Directions produits, qui devraient être – normalement – les premières à être très inspirées par ce type de schéma, où ça a pris du temps, avec beaucoup d'itérations...

C'est une alchimie qu'il faut trouver. On ne peut pas réduire le temps, **c'est comme la pâte à crêpes, il faut laisser reposer un peu** entre deux *workshops* pour que ça prenne vraiment. **Chaque mot compte et c'est important de prendre ce temps.**

CONCLUSION

Si la méthode des OKR semble très simple à comprendre de prime abord, la mise en œuvre reste exigeante : des objectifs ambitieux, des *Key Results* véritablement mesurables et définis de façon collaborative, un rituel de suivi réalisé systématiquement chaque trimestre. Mais une fois surmontés les obstacles, elle se révèle d'une rare efficacité pour permettre à l'entreprise de passer de la vision à l'exécution du plan stratégique.

|| La simplicité de la méthode OKR – un objectif et trois *Key Results* alignés sur les OKR du dessus – et la responsabilisation des collaborateurs sur la définition de leurs indicateurs de résultats, ça permet de générer un engagement fort et de bien voir sa contribution au projet d'entreprise... avec des résultats particulièrement probants ! La plupart du temps, ces fameux objectifs qui paraissaient inconfortables, presque impossibles, les équipes les atteignent plus rapidement que prévu, souvent même en les dépassant. Pourquoi ? Parce que toute l'entreprise est concentrée sur des priorités claires à l'instant T.

Jean Baptiste Guuin, CEO de TalenCo

Les OKR ne sont pas seulement un outil. Cette méthode de management et de pilotage transforme la culture de l'entreprise parce qu'elle fait évoluer les postures et le comportement des managers. Il est donc conseillé de se faire accompagner dès la conception des premiers objectifs prioritaires devant traduire la nouvelle vision stratégique de l'entreprise.

S'appuyant sur la méthode OKR, TalenCo a développé sOKRat[®], une solution d'accompagnement particulièrement adaptée au pilotage des stratégies en contexte de changement, avec un objectif majeur : assurer la mise en œuvre efficace et rapide du plan stratégique pour accélérer la reprise et le développement.

Notre dispositif exclusif est conçu pour répondre à l'ensemble des enjeux liés à la transformation de l'entreprise :

- Aligner toute l'entreprise sur des priorités d'action
- Impliquer rapidement l'ensemble de la hiérarchie
- Réactiver l'engagement collectif des équipes
- Responsabiliser à court terme chaque collaborateur
- Piloter au quotidien la mise en œuvre de la stratégie

Pour découvrir sOKRat[®] by TalenCo,
rendez-vous sur talenco.com/sokrat

Retrouvez aussi nos formations pour déployer la méthode OKR
sur talenco.com/formations-okr



talenco

LEAD YOUR ACCELERATION

PARIS

Hangar à Paname
165 bis rue de Vaugirard

75015 Paris

01 82 88 50 00

NANTES

Siège social

13 rue Crucy

44000 Nantes

02 49 88 00 00

contact@talenco.com

Suivez nos actualités sur
www.talenco.com