

Le Guide Des OKR

*L'essentiel à connaître pour démarrer
avec les Objectives & Key Results*

Par Romain Maltrud



Sommaire

01 *Présentation des OKR*

Les OKR, c'est quoi ? p.03

KPI, OKR, quelles différences ? p.05

02 *Éléments de base des OKR*

Étape 1 : Vision p.07

Étape 2 : Objectifs p.09

Étape 3 : Key Results p.11

Étape 4 : Actions p. 15

03 *Mise en œuvre*

Bonnes pratiques p.17

Erreurs à éviter p.18



J'ai découvert les OKR lors de ma thèse sur l'alignement stratégique des entreprises françaises.

Stupéfait par leur capacité à répondre aux enjeux contemporains de productivité et de bien-être au travail, j'en ai fait ma spécialité.

Avec ce playbook, j'espère vous aider à mieux les comprendre et à les utiliser.

Romain Maltrud
Cofondateur de FromTheInsight

01

*Présentation
des OKR*



Les OKR, c'est quoi ?

Il s'agit d'une méthode de management.

Cette méthode permet de s'assurer que tout le monde avance dans la même direction.

L'intérêt principal est d'éviter aux équipes de s'éparpiller, de perdre du temps avec des tâches qui ne vont pas dans le bon sens.

Chacun reste concentré sur les objectifs stratégiques. Quand on sait que 50% des gens ne savent pas vraiment ce qui est attendu d'eux au travail... utiliser cette méthode aide à redonner du sens au travail.



L'inventeur de la méthode OKR est Andrew Grove, le CEO qui sauvera l'entreprise américaine IBM de la banqueroute pour en faire le succès que nous lui connaissons aujourd'hui.



Quelles différences entre OKR et KPI ?

Cette question revient souvent lors de nos ateliers. En effet, la limite entre OKR et KPI peut parfois sembler un peu floue, mais le lien entre les deux est très important. En réalité, c'est très simple, vous allez comprendre.

Les KPI prennent le pouls de l'activité. Ils permettent d'avoir un œil sur les activités, de s'assurer que tout se passe bien. Typiquement, les KPI sont là pour les activités du quotidien. D'ailleurs, lorsqu'un KPI est dans la zone rouge, il est essentiel d'intervenir au plus vite pour ne pas nuire à l'activité de l'entreprise.

Les OKR quant à eux, permettent d'évaluer l'avancée d'un projet de transformation ou d'amélioration continue, en

s'assurant que le travail de chacun permet d'avancer dans la bonne direction, c'est à dire dans la direction de l'atteinte des objectifs et, par capillarité, à terme, de la vision.

Pour simplifier, prenons l'exemple d'une voiture. Les KPI seront votre tableau de bord, avec un indicateur de vitesse et des voyants pour vous informer d'une potentielle panne. Les OKR seront votre GPS, avec des indications sur le chemin à suivre et une estimation de l'heure d'arrivée.

02

Éléments de bases des OKR



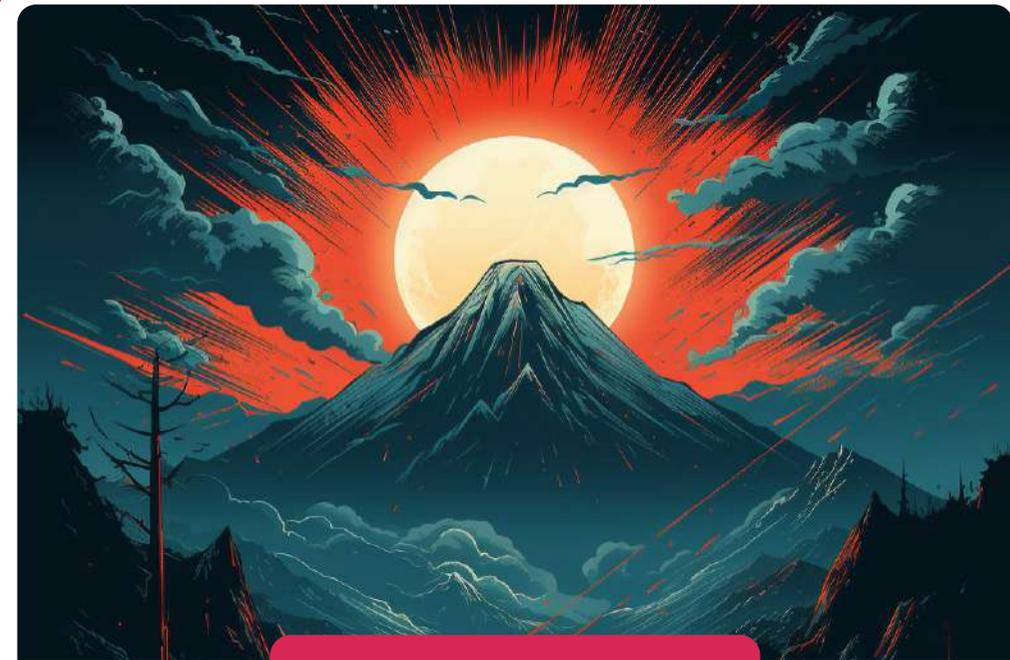
ÉTAPE N°1

Vision

S'accorder sur l'horizon lointain à atteindre

Vous connaissez sûrement l'adage, « il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait pas où il veut aller ».

De la même manière, la mise en place de la méthode OKR n'aura absolument aucun intérêt si, en amont, vous n'avez pas une vision claire de là où vous voulez arriver.



Vision

Temporalité 3 à 5 ans

Circuit Top-down

Dépendance Aucune

Best practices

- Aucun mot technique ou jargon
- 35 mots précis, concrets, réalistes
- Utiliser des mots simples à comprendre
- Mûrement réfléchi, revue à tête reposée

Comment définir la « vision » ?

L'exercice de définir la vision de l'entreprise est hautement stratégique. En effet, la vision montre l'horizon très lointain. C'est pourquoi il est recommandé de prendre cet exercice au sérieux, de ne pas le faire à la va vite.

Pour y parvenir, je vous suggère de réunir le top management de l'entreprise pendant une série de 2 à 3 ateliers de réflexion. À la fin de ces ateliers, la vision doit être définie, claire et sans équivoque.

Pour une vision clairvoyante

- ✓ Éviter le langage technique
- ✓ Utiliser des mots simples à comprendre
- ✓ Prendre votre temps pour la réduire à son essence

Exemples

Google

Organiser les informations à l'échelle mondiale pour les rendre accessibles et utiles à tous.



Apporter de l'inspiration et de l'innovation à chaque athlète* du monde.

* Si vous avez un corps, vous êtes un athlète.

LinkedIn

Créer des opportunités économiques pour tous les professionnels du monde entier.

patagonia

Chez Patagonia, nous sommes conscients que toute la vie sur Terre est menacée d'extinction. Nous utilisons les ressources à notre disposition pour agir.

SONY

Émouvoir le monde en conjuguant le pouvoir de la créativité à celui de la technologie.

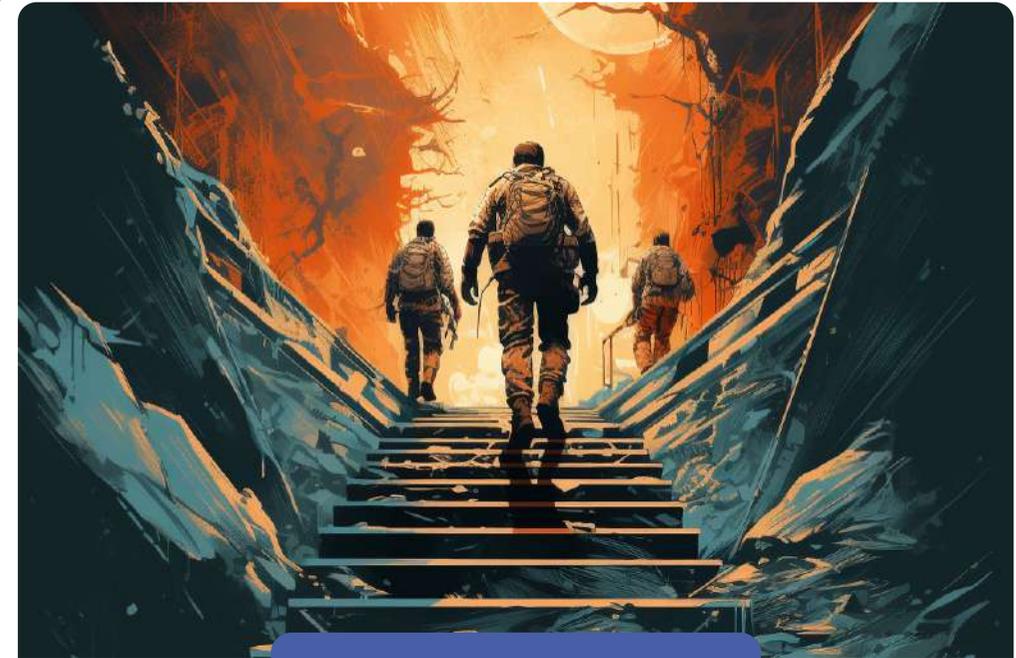
ÉTAPE N°2

Objectifs

Préparer le terrain et les étapes à atteindre

Réussir à se projeter au-delà d'un an, sur la base d'une vision, est un exercice difficile à faire seul. Le faire en équipe est mission impossible tant les imaginaires divergent d'une personne à l'autre. Le rôle des objectifs est justement d'ajouter un étage intermédiaire et plus tangible entre la vision lointaine et l'avenir proche.

Les objectifs permettent retranscrire la vision en petits morceaux faciles à digérer. Ils ont pour vocation de « découper » la vision en petits morceaux sur lesquels chacun peut s'entendre.



Objectifs

Temporalité 12 mois

Circuit Top-down

Dépendance Vision

Best practices

- 3 objectifs maximum
- Phrases courtes et simples à mémoriser
- Éviter les mots valises (optimiser, améliorer...)
- Les objectifs sont qualitatifs (pas de chiffre)

Rédiger des objectifs fédérateurs d'énergie pour l'année à venir

Dans la méthode des OKR, les Objectifs sont définis par le top management, pour l'année à venir. En général, on commence donc à y réfléchir en fin d'année, vers novembre ou décembre. Ils donneront le cap pour l'année suivante et seront présentés aux équipes métier en début d'année.

Autopsie d'un objectif OKR

- ✓ Concis et simple à retenir
- ✓ Axé sur l'action
- ✓ Spécifique

Exemples

Niveau global

Financer l'ouverture de la filiale New-Yorkaise

Préparer les fondations pour scaler

Détendre la trésorerie

Gagner en visibilité

ÉTAPE N°3

Key Results

S'assurer que les efforts vont dans la bonne direction

Maintenant que vos objectifs rendent plus palpable le chemin à suivre pour arriver à la vision, il est temps de passer à la définition des Key Results, véritable boussole de l'effort des équipes dans cette course d'orientation.

Le rôle des Key Result est en effet de mesurer sur le fil de l'eau si les efforts déployés permettent effectivement d'atteindre les objectifs.



Key Results

Temporalité	3 mois
Circuit	Bottom-up
Dépendance	Objectifs

Best practices

- Montrer une évolution
- 3 à 5 KR par Objectif
- Éviter les KR oui/non ou 0/1
- Combinaison de types (input, output, outcome)

Comment décliner vos objectifs en Key Results ?

L'un des aspects qui me plaît le plus dans les OKR, est le fait de faire confiance aux équipes métier pour définir la meilleure manière d'atteindre les Objectifs qui leur sont attribués. C'est justement au niveau des Key Results que ça se passe. L'idée est donc de présenter les Objectifs de l'année aux équipes, puis de leur laisser le soin de définir leurs propres Key Results pour le trimestre à venir.

Check list des KR formulés avec brio

- ✅ Définir 3 à 5 KR par objectif
- ✅ Varier les formats : input, output, outcome
- ✅ Montrer une évolution
- ✅ Éviter les 0 ou 1
- ✅ Éviter le format « todo list »

Varier les formats

Je m'arrête ici sur l'un des aspects les plus critiques des Key Results, qu'il est essentiel de saisir : le fait de varier les formats. Dans la vie, il y a des choses qui nous échappent et qui sont indépendantes de notre volonté ou de nos efforts. Ce concept de format est une formidable manière de prendre cela en considération.

Il existe 3 formats de Key Results :

INPUT, pour mesurer l'effort

OUTPUT, pour mesurer les résultats

OUTCOME, pour mesurer le changement obtenu

Voyons quelques exemples dans la page suivante.

Faire vivre les Key Results

Reprenons nos exemples d'Objectifs. Je vous propose de décliner les Key Results de la manière suivante (voir ci-contre).

Pour rappel, les Key Results sont définis pour le trimestre à venir, et permettent de s'assurer que nous concentrons nos efforts pour atteindre les Objectifs, et que le travail des équipes va dans la bonne direction.

Une fois définis, chaque semaine, les personnes responsables des Key Results mettront à jour les résultats obtenus.

À la fin du trimestre, vous pourrez tirer plusieurs enseignements qui permettront d'établir les KR pour le trimestre suivant.

Exemples

Financer l'ouverture de la filiale New-Yorkaise

INPUT	Contacter 15 fonds d'investissement
OUTPUT	Booker 5 RDV
OUTCOME	Obtenir 100k€ de financement

Détendre la trésorerie

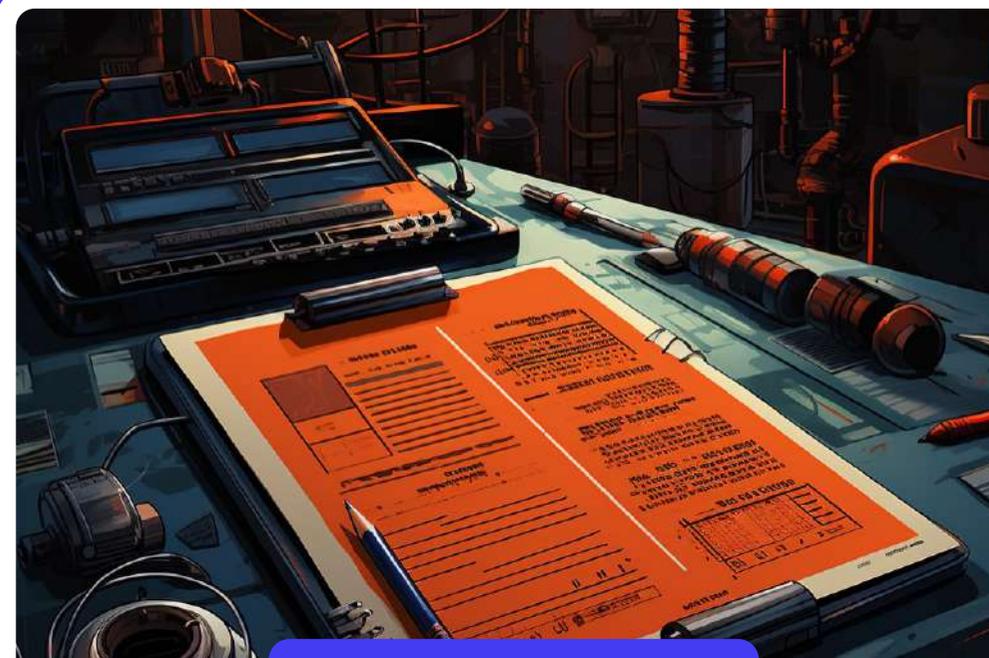
INPUT	Négocier les délais de paiement du top 5 clients
OUTPUT	Passer à un paiement 100% upfront
OUTCOME	Disposer de 3 mois de trésorerie d'avance

ÉTAPE N°4

Plan d'actions

Prioriser les actions de chacun pour éviter les débordements

Les actions ne font pas officiellement partie de la méthodologie des OKR, mais j'aime les ajouter comme base pour la réalisation des Key Results. Il s'agit d'une sorte de todo list, spécifique à la réalisation des KR auxquels elles sont liées. L'intérêt de lier sa todo aux OKR, est d'être en mesure de donner à chaque action l'importance qu'elle mérite, au regard de sa capacité à vous faire avancer vers le résultat final. Plus une action est liée à un objectif de haut niveau, plus son impact est grand sur le développement de l'organisation.



Plan d'actions

Temporalité	3 mois
Circuit	Bottom-up
Dépendance	Key Results

Best practices

- Décrire les tâches à réaliser avec précision
- Les actions proches du cœur des OKR en premier
- Classer les actions en fonction de leur incidence sur la stratégie

03

Mise en œuvre des OKR



Mettre en œuvre les OKR sans se planter

Vous connaissez maintenant les éléments de base de la méthode des OKR, reste maintenant à les combiner de la meilleure façon pour en tirer tous les bienfaits.

Après 2 ans d'accompagnement d'entreprises, et la mise à disposition d'une plateforme de travail collaboratif, je vous partage les erreurs les plus courantes que nous avons remarquées, et les bonnes pratiques qu'utilisent les managers qui tirent le maximum des OKR.

Écueils couramment rencontrés

Les erreurs pratiques

- Se lancer sans vision
- Définir trop d'objectifs
- Confondre OKR et todo list
- Formulation des objectifs trop complexe
- Utiliser des KR qu'on ne sait pas encore mesurer

Les erreurs managériales

- Accorder sa confiance à moitié
- Ignorer l'existence d'interdépendances
- Ne pas présenter l'intégralité de la stratégie
- Tomber dans un formalisme bureaucratique
- Implémenter les OKR parce que c'est la mode
- Générer un sentiment d'échec auprès des équipes
- Croire que l'on va révolutionner l'organisation vite fait

Critères de succès et meilleures pratiques pour mettre en place les OKR

Les bonnes pratiques

- Être régulier
- Bien définir vos Objectifs
- Bien définir vos Key Results
- Commencer petit, faire simple
- Veiller à la fiabilité des données
- Flexibilité, adaptabilité, rien n'est figé
- Aligner les OKR équipes et ceux de l'entreprise
- Communiquer en permanence, en toute transparence
- Le management porte le projet tout en favorisant l'autonomie
- Choisir ses combats, prioriser en fonction des ressources disponibles



*Atteignez vos objectifs d'équipe avec
la méthode OKR, utilisée par les
dirigeants les plus efficaces du monde*

Workshop | Serious Game | Coaching | Plateforme collaborative

romain@fromtheinsight.com