

LE MANAGEMENT
EN PRATIQUE

Elie Casamitjana
Juuso Hämäläinen
Henri Sora

LA MÉTHODE OKR

Objectives & Key Results

LE GUIDE PRATIQUE

LA MÉTHODE OKR

OBJECTIVES & KEY RESULTS:

LE GUIDE PRATIQUE

LE MANAGEMENT
EN PRATIQUE



Elie CASAMITJANA
Juuso HÄMÄLÄINEN
Henri SORA

LA MÉTHODE OKR

OBJECTIVES & KEY RESULTS: LE GUIDE PRATIQUE



Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : [**www.deboecksuperieur.com**](http://www.deboecksuperieur.com)

© De Boeck Supérieur s.a., 2022
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal:
Bibliothèque Nationale, Paris: février 2022
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles: 2022/13647/018

ISSN 1773-0274
ISBN 978-2-8073-3693-3

Sommaire

Avant-propos	7
Remerciements	11
Contenu de l'ouvrage	13
1. Introduction Comment les OKRs concrétisent une stratégie d'entreprise	15
2. La méthode OKR	23
3. Planification et suivi	53
4. La mise en œuvre du modèle OKR	87
5. Gérer les attentes et les personnes	113
6. Traverser la vallée de la mort	131
7. Et après la mise en route ?	151
En conclusion	171
Annexe 1. Modèles pour une année OKR	175
Annexe 2. Archives des études de cas	187
Sources	191
À propos des auteurs	195

Avant-propos

Chez Google, on affirme que la méthode OKR a permis de multiplier par dix les objectifs initialement fixés.

Chez Intel, il est dit que la stratégie de l'entreprise est une vraie réussite précisément grâce au modèle OKR.

De plus en plus de conseils d'administration et d'équipes dirigeantes ne jurent que par ce modèle de management ; parce qu'il permet :

- de lier la vision stratégique à des objectifs et des actions concrètes ;
- d'aligner les équipes sur les priorités à court et moyen terme ;
- d'accélérer le rythme d'exécution tout en permettant d'ajuster rapidement la direction lorsque cela est nécessaire.

Ce livre est né de notre enthousiasme d'avoir découvert et appris une méthode de gestion stratégique qui marche sur la durée. Une méthode flexible et efficace qui apporte dynamisme, efficacité et agilité. Une méthode qui met le collectif au centre et qui favorise la transparence et la collaboration. Enfin, une méthode qui ramène du sens dans le quotidien des personnes et qui les embarque dans le projet d'entreprise. Nous l'avons observée, utilisée et mise en place à de nombreuses occasions et les résultats nous ont stupéfiés. À tel point qu'à notre tour, nous avons envie de vous la transmettre.

Ce chemin ne fut pourtant pas de tout repos. Chacun d'entre nous a découvert OKR dans des contextes où de nombreux obstacles se dressaient devant celles et ceux qui voulaient mettre en œuvre des stratégies ambitieuses.

Nombre de ces obstacles ont trait à la capacité du collectif à collaborer efficacement et grèvent fortement les résultats des équipes dirigeantes du monde entier : manque d'alignement, manque de focus, faible engagement des équipes, défaut de visibilité, etc. Ils sont d'autant plus impactants que les équipes travaillent à distance.

Ainsi, après avoir nous-mêmes expérimenté un certain nombre de méthodes, nous avons finalement trouvé un remède efficace : la méthode OKR (*Objectives and Key Results*) – Objectifs et Résultats Clés.

Les OKRs offrent un cadre clair pour définir des objectifs et, avec eux, la stratégie d'entreprise devient un défi collectif inspirant.

Cette méthode nous a permis d'accélérer le changement dans nos organisations, de renforcer une culture de l'apprentissage permanent et d'accroître le sens des responsabilités et la motivation de nos équipes.

Notre conclusion est que les OKRs constituent l'outil le plus efficace pour accélérer l'exécution stratégique, c'est-à-dire pour permettre aux collectifs d'intégrer l'implantation de leur stratégie à l'activité courante de l'entreprise sans perdre le cap et en minimisant les perturbations. Des bénéfices que nous avons tous les trois pu expérimenter à de multiples reprises :

Passionné d'OKR, Henri a ainsi implanté la méthode dans toutes les entreprises dont il était membre du conseil d'administration.

Juuso a lui mis au point un logiciel de gestion de stratégie où la méthode OKR joue un rôle essentiel et il continue de conseiller les entreprises dans leur transformation, avec elle.

De mon côté, je me suis vite rendu compte du potentiel de cette technique après l'avoir mise en place dans de multiples organisations. La méthode OKR est devenue un des outils clés que je propose aux leaders qui veulent mettre en œuvre des stratégies ambitieuses par le biais du collectif.

Autant dire que lorsqu'Henri et Juuso m'ont contacté avec l'envie d'écrire un livre sur le sujet et de le proposer au lectorat francophone, cela m'a semblé une excellente idée.

Nous ne sommes bien sûr pas les premiers à avoir été emballés par cette méthode :

- Dans le livre de John Doerr, *Mesurez ce qui compte*, vous trouverez ainsi des tas d'histoires inspirantes sur les superpouvoirs du modèle. Une mine d'exemples...
- Sur Internet, vous trouverez de nombreuses instructions dessus, parfois contradictoires. Il existe aussi des solutions logicielles pour vous aider (mais sans la théorie et l'expérience concrète, il peut être un peu difficile de se lancer) et vous pouvez écouter des débats, lire des retours d'expériences d'équipes dirigeantes.
- La France n'est pas en reste avec le développement d'un écosystème dédié, notamment par le biais de l'OKR Forum, initiative portée par le groupe Sthree, OKRmentors, Talenco et Zest.

Ce que nous voulons vous offrir avec ce livre, c'est une feuille de route claire, qui va droit au but et vous aide à répondre aux questions immédiates de : « et maintenant, je fais comment ? », « *en pratique*, comment ça se passe ? ». Pour des changements hyperconcrets, pragmatiques, efficaces rapidement.

Après tout, s'il y a bien une chose que nous aurons apprise avec la méthode OKR, c'est que la seule façon d'obtenir des résultats, c'est de s'y mettre !

Désireux de vous offrir un panorama le plus complet et le plus riche possible, nous avons aussi recueilli les témoignages de leaders d'entreprises qui utilisent la méthode. Vous pourrez ainsi lire des retours d'expérience de Google, Société Générale, Natixis, Worldline, Simplebo, et d'autres encore.

Elles sont globales ou locales, industrielles ou digitales, en télétravail ou en présentiel. Nous nous réjouissons aujourd'hui de vous présenter le fruit de ce travail collectif que nous destinons aux membres des conseils d'administration, à des PDG, à des équipes dirigeantes, aux responsables du changement, aux champions et championnes en interne, ainsi qu'à toute personne qui envisage d'utiliser les OKRs ou qui cherche à soutenir un processus de transformation en cours.

À cet égard, nous avons opté pour une écriture où le neutre est favorisé lorsque c'est possible.

Que vous vouliez vous informer ou vous lancer, allez-y, nous sommes avec vous !

Et nous espérons que les OKRs vous permettront de faire de votre vision une réalité, et de profiter du voyage de l'un vers l'autre !

Remerciements

L'idée de ce livre est venue à la suite d'un forum international sur l'exécution stratégique, l'OKR Forum International. Juuso, Henri et moi y étions tous les trois intervenus comme conférenciers. Lors de cet événement, nous avons pris conscience des écarts d'adoption de la méthode en fonction des pays. La méthode OKR est un vecteur de compétitivité fort pour les écosystèmes qui l'utilisent et nous voulions en faire profiter nos régions respectives. Juuso et Henri avaient déjà mis en route un guide OKR en finnois. La machine était donc lancée et servait de bonne base à partir de laquelle nous pouvions développer l'édition francophone.

Si « La Méthode OKR – Le Guide Pratique » existe, c'est largement grâce à Dominique De Raedt, Elisa Heikura, Katleena Korteso, Jussi Haaja, Taina Parviainen et Janne Jääskeläinen. Pour leurs commentaires, leurs conversations et leurs idées, un grand merci à Florian Stenström, François Gilson, Alexandre Bonetti, Maeva Manantsara, Lamia Moussaoui, Paul De Fombelle, Alberto Libretti, Magaly Fréon, Kevin Duchier, Lucie Verlinden, la Adlercreutz, Margareta Fellman-Hämäläinen, Heidi Hyysalo, Hanna Kivelä, Eeva Lennon, Sini Kolehmainen, Mirell Põllumäe, Yacine Samb, Janne Ala-Äijälä, Joonatan Henriksson, Sami Hero, Timo Herttua, Jüri Kaljundi, Antti Kirjavainen, Julius Kuutti, Matti Lamminsalo, Timo Lappi, Ismo Salminen, Vesa Silfver, Richard Snaith, Ari Tanninen, Teemu Tiilikainen et, Viljami Väisänen, Elina Palovuori et Hilla von Essen. Merci aussi à Jean-Yves Katelan pour sa traduction et sa fine relecture. Et merci aussi à toutes celles et ceux que nous avons oubliés.

Henri tient à remercier personnellement sa famille : Elina, Suvi, Seela et Sulo. « Il semble que j'ai encore eu une idée de projet chronophage. Merci de l'avoir soutenu et de m'avoir encouragé tout du long. Un mot à mes enfants : quand l'école est terminée, il faut continuer à apprendre. Les notes et les professeurs sont juste différents. Je crois que ce livre en est un exemple. J'aimerais aussi remercier toutes les personnes qui travaillent chez Ambientia, Aucor et Labrox. Ces expériences ont beaucoup d'importance pour moi. »

Juuso tient à remercier personnellement les nombreuses personnes qui ont soutenu cette entreprise et qui ont exercé une forte influence sur ses réflexions, ce livre, sa manière de diriger et sa vie en général. Elles sont trop nombreuses pour être toutes citées, mais en voici tout de même quelques-unes. « Vous savez qui vous êtes et pourquoi. Sheryl Wong, Lauri Siljamäki, Petri Viima, Jaakko Kankaanpää, Ingela Walhelm, Timo Vaajoensuu, Jari Still, Sameer Saigal, Lauri Asikainen, Jarkko Rantanen, les collaborateurs et collaboratrices de F-Secure au fil des ans et l'équipe de Tangible Growth. Outre ces personnes, je voudrais remercier les nombreux managers et clients qui nous ont accompagnés sur cette voie et qui ont osé mettre en place les OKRs dans leur organisation. »

Elie remercie personnellement toutes les personnes qui ont contribué de près de ou loin à l'élaboration de ce livre par le biais de témoignages, de mises en contact et d'échanges sur les moyens de mobiliser le collectif dans un monde du travail en constante évolution. « Je pense notamment à Ludovic Hourri, Saskia Courcelles, Mathieu Libessart, Mathilde Leroy, Helena Brandist, François Sarramagnan, Louis Sorlat, Gabriel de Montessus, Marie Sautelet, Tristan Pelloux, Lydie Federgrün, Michel et Lola Casamitjana. Je dédie cet ouvrage à Rose-Marie et Joseph Casamitjana ainsi qu'à Colette et Maurice Moyal, passionnés de collectif et de savoir. »

Contenu de l'ouvrage

Ce livre comporte sept chapitres.

Le premier décrit les bénéfices des OKRs. Il s'adresse à celles et ceux qui se demandent si ce modèle sert vraiment à quelque chose.

- ➔ **Si vous cherchez des arguments pour soutenir votre intérêt naissant, commencez par-là !**

Les chapitres 2 et 3 passent en revue les éléments essentiels des OKRs. Le chapitre 2 **décrit en détail** ce qu'ils sont ; le chapitre 3 explique **comment** les planifier et les suivre.

- ➔ **Si vous avez besoin de mieux comprendre en quoi consistent précisément les OKRs, ils vous seront très utiles.**

Les chapitres 4 et 5 se focalisent sur l'implantation du modèle. Le chapitre 4 donne un aperçu des différentes étapes de mise en œuvre ; le chapitre 5 aborde la question de la conduite du changement et de la communication.

- ➔ **Si vous connaissez déjà bien le modèle OKR et que vous avez un projet de mise en place, vous pouvez démarrer ici, chapitre 4.**

Le chapitre 6 veut vous aider à **déjouer les pièges**, c'est-à-dire les problèmes qui font généralement stopper ou échouer la mise en place du modèle OKR.

- ➔ **Si vous avez connu une défaite lors d'une première tentative ou que la situation actuelle semble compliquée, c'est le bon endroit pour trouver des explications et des ressources.**

Le chapitre 7 s'intéresse à ce qui se passe **après la mise en œuvre du modèle OKR** et vous montre jusqu'où la méthode peut s'étendre sur le plan opérationnel.

- ➔ **S'il vous semble intimidant lors d'un premier abord, laissez de côté ce chapitre pour l'instant, pour vous concentrer sur la dynamique de lancement.**

Vous y viendrez quand vous aurez besoin d'explorer les extensions possibles d'une transformation réussie.

Chaque partie du livre est agrémentée d'études de cas et de témoignages d'expertes et d'experts ainsi que de dirigeantes et dirigeants de petites et grandes entreprises. Ils et elles vous partagent leurs expériences et différents éclairages sur les façons de mettre en place la méthode OKR.

La méthode OKR. Guide pratique se veut complet, et pratique donc. Notre objectif a été d'y inclure tout ce que nous aurions aimé savoir lorsque nous nous sommes lancés avec les OKRs, et tout ce que nous utilisons aujourd'hui avec les organisations que nous accompagnons. Au fur et à mesure du livre, nous faisons aussi des renvois vers des ressources que nous avons préparées pour vous aider à vous (re)lancer avec cette méthode. Vous pourrez vous les procurer sur le site web du livre www.lamethodeokr.fr.

Ce livre emploie les termes « modèle OKR » ou « méthode OKR » ainsi que « les OKRs ». « OKR » signifie donc Objectifs et Résultats Clés (*Objectives and Key Results*). Lorsque nous nous référons à la théorie, nous parlons du *modèle OKR* ou de *la méthode OKR*, et quand nous faisons référence à des éléments concrets de l'entreprise, nous dirons *les OKRs*.

Sauf mention contraire, les illustrations de ce livre ont été créées par les auteurs, à l'exception notable d'une image que vous retrouverez tout au long du livre, créée par Ari Tanninen que nous remercions encore de nous l'avoir gracieusement prêtée.

Chapitre 1. Introduction

Comment les OKRs concrétisent une stratégie d'entreprise

Le modèle OKR (objectifs et résultats clés) gère les objectifs d'une organisation. L'histoire de ce modèle, c'est l'histoire de Google, puisque c'est la réussite de Google, grâce à ce modèle, qui l'a mieux fait connaître. Ces dernières années, le modèle OKR s'est largement répandu et a été un sujet de discussions dans de nombreuses conférences à travers le monde.

Le modèle OKR est notamment utilisé chez Atlassian, Slack, Facebook, Twitter, Netflix, Amazon, Deloitte, SAP, Microsoft et Panasonic. En France, Deezer, Renault, Décathlon, Société Générale, Worldline, Natixis sont quelques exemples d'organisations qui ont opté pour l'utilisation des OKRs. Dans ce livre, nous partagerons les retours d'expériences très riches de plusieurs d'entre elles.

Il est aussi en phase de test dans bon nombre d'autres entreprises avec réussite ou pas. Mais tout le monde ne s'ouvre pas sur ses tentatives. Très peu réussissent immédiatement, et les échecs sont rarement rendus publics. Il arrive aussi, tout simplement, qu'une tentative de déploiement du modèle OKR échoue. L'objet de ce livre, c'est de vous indiquer les écueils à éviter sur le chemin de la réussite et aussi de vous aider face aux difficultés qu'on rencontre dans la gestion du changement.

Pour les entreprises qui ont réussi à mettre la méthode OKR en place, elles sont unanimes : elles considèrent tous les bénéfices apportés comme des avantages concurrentiels. Lorsqu'il est mis en œuvre avec succès, le modèle OKR tient ses promesses : mise en place d'une stratégie d'entreprise, agilité de l'organisation, apprentissage permanent, motivation accrue. Dans ce chapitre, nous allons détailler les sept bénéfices principaux tirés de l'utilisation du modèle OKR.

Les avantages concurrentiels du modèle OKR

1. Clarification et concentration au sein l'organisation.
2. Alignement de l'organisation.
3. Incitation à un apprentissage permanent.
4. Hausse de la transparence et du sens des responsabilités.
5. Atteinte des résultats plus rapide.
6. Vue d'ensemble en temps réel donnée à la direction.
7. Augmentation de la motivation du personnel

Figure n° 1 : Le modèle OKR améliore l'efficacité d'une organisation

1.1. COMMENT LES OKRs ALIGNENT L'ENSEMBLE D'UNE ORGANISATION

Les équipes dirigeantes du monde entier sont confrontées au même problème : traduire leur stratégie d'entreprise, nouvelle et audacieuse, en actions concrètes et en résultats visibles. Souvent, la façon de fixer les objectifs manque de cohérence, ils ne sont pas régulièrement mesurés et les objectifs des différents domaines d'une même organisation ne sont pas suffisamment harmonisés pour que tout le navire avance dans la même direction.

Dans le modèle OKR, la façon de fixer les objectifs est transparente. Chaque échelon d'une organisation connaît les objectifs de tous les autres et peut aligner les siens en conséquence, pour aller dans le sens de la stratégie générale. Mais le plus important, ce sont les débats, très ouverts, sur les objectifs. Les objectifs du management découlent directement de la stratégie d'entreprise. Ils sont communiqués à l'ensemble de l'organisation. Les équipes définissent ensuite leurs propres objectifs, en s'appuyant sur ceux de la direction.

Ces discussions permettent aussi d'harmoniser et de modifier les objectifs du management. Bien souvent, la justification essentielle d'un objectif peut venir d'ailleurs que du conseil d'administration ou de la direction. Quand l'ensemble de l'organisation est impliqué dans une discussion objective, c'est tout le savoir, et tout le savoir-faire de l'organisation, qui peut être utilisé.

Avec un dialogue permanent sur la stratégie, l'état du marché, le contexte économique et les objectifs, on peut corriger la trajectoire d'une entreprise à tout instant. On repère aussi avec facilité les pans de l'organisation qui s'écartent de la stratégie générale. Les OKRs rendent les choses visibles et permettent de réagir rapidement.

1.2. COMMENT LES OKRs CLARIFIENT CE QUI EST IMPORTANT

Il n'est pas rare qu'une organisation ait une douzaine de projets de changement simultanément en cours. L'excitation prend le dessus et chacun se lance dans des tâches. Et aussi vite, elles sont oubliées ou abandonnées. Ce mode de fonctionnement est inefficace et frustrant, car l'abandon d'un projet peut être douloureux ; alors que mener une tâche à terme peut être très motivant.

Pour une entreprise, il peut être difficile d'instaurer un nouveau modèle de management quand tout le monde est déjà débordé, mais c'est précisément dans cette situation que le modèle OKR est particulièrement utile. Il concentre les attentions sur ce qui est important.

Selon les principes de la philosophie *lean*¹, on s'est rendu compte que la mesure de l'efficacité n'était pas le taux de consommation des ressources mais le temps mis à exécuter une tâche. Même si toute l'organisation est débordée en permanence, si les projets ne sont pas menés à terme, on ne peut pas dire qu'elle soit efficace. Le nombre de projets en cours est moins important que le nombre de projets qu'on mène à bien.

Le modèle OKR est un bon outil pour lutter contre ce problème. Il réduit la quantité de travail en cours et indique la direction suivie par l'ensemble de l'organisation. Il aide le personnel à établir des priorités et à refuser les changements soudains. Les tâches non essentielles sont remises à plus tard ; avant cela, on va atteindre les objectifs identifiés comme importants pour le trimestre en cours.

Les OKRs éliminent également les situations où les personnes clés croulent sous des demandes anarchiques qui viennent de partout. Avec le modèle OKR, seuls les objectifs sur lesquels on s'est mis d'accord sont importants ; les autres sont mis de côté en attendant.

1.3. COMMENT LES OKRs ENCOURAGENT L'APPRENTISSAGE PERMANENT

Même si ça peut paraître une éternité quand on le planifie, un trimestre fiscal, c'est court. Sans compter qu'un événement inattendu peut toujours se produire en cours de trimestre.

Le modèle OKR observe les progrès effectués de façon hebdomadaire, mensuelle et trimestrielle, de manière que les données importantes sur les questions clés soient suivies et bien visibles. Qu'est-ce qui empêche la réalisation d'un projet ? Qu'est-ce qui retarde l'atteinte d'un objectif ? Quelles sont les compétences qui font défaut ? Quels sont les moyens qui manquent ? Qu'a-t-on mal évalué ?

Les rétrospectives sur les périodes précédentes révèlent une bonne part des faiblesses de l'organisation et des processus. Le modèle OKR ne désigne pas de coupables, pas plus qu'il n'évalue les performances individuelles. Il vise plutôt à

¹ Le *lean manufacturing* est fondé sur le principe de « faire plus avec moins ».

améliorer en permanence les méthodes de fonctionnement communes et à mettre en lumière les éventuelles mauvaises habitudes. Le modèle OKR est un outil de développement communautaire.

Il montre également à l'ensemble des individus où il est possible de s'améliorer en termes de leadership, de développement et d'apprentissage. Quand l'activité ne progresse plus, c'est toute l'équipe qui est invitée à trouver le problème et quelle solution on peut lui apporter ensemble. Par ailleurs, le niveau d'ambition des OKRs permet aux gens de se fixer des objectifs difficiles qu'ils n'oseraient pas viser normalement.

1.4. COMMENT LES OKRs FAVORISENT TRANSPARENCE ET SENS DES RESPONSABILITÉS

Le modèle OKR est basé sur la transparence. Les objectifs sont visibles dans toute l'organisation et l'ensemble de ses membres a accès aux objectifs des autres, ce qui permet de voir l'incidence de son travail personnel sur le collectif et sur les objectifs de l'organisation en général. Dans cet environnement, les équipes et les individus sont davantage susceptibles d'agir en phase avec les objectifs des équipes qui les entourent et de l'organisation dans son ensemble.

Comme les objectifs et les progressions sont connus de tous, le sens des responsabilités augmente au sein de l'organisation. Pour les individus, les équipes et la direction, plus de faux-semblants derrière lesquels se cacher pour expliquer au bout d'un an pourquoi les objectifs n'ont pas été atteints comme prévu.

Il est important de souligner ici que les OKRs ne sont pas un outil de harcèlement et de micro-management. Au contraire, ils relancent régulièrement le débat sur les objectifs et les obstacles qu'on rencontre, de façon à pouvoir réagir rapidement. On a le choix entre demander pourquoi quelque chose n'a pas été fait ou quels sont les freins à un progrès. Derrière la première question, il y a la recherche d'un coupable et la honte qui y est associée ; la seconde s'intéresse aux causes profondes et engendre un comportement responsable.

1.5. COMMENT LES OKRs PERMETTENT D'OBTENIR DES RÉSULTATS PLUS RAPIDEMENT

Le dernier avantage concurrentiel du modèle OKR – et peut-être le plus important –, c'est la vitesse. Trois facteurs y contribuent : un, le modèle OKR permet de réagir de manière agile, les progrès étant mesurés chaque semaine ; deux, les choses sont faites plus vite, la quantité de travail en cours étant réduite et les ressources efficacement concentrées sur ce qui doit être réalisé à ce moment précis ; trois, le modèle OKR fixe des objectifs très ambitieux qui incitent l'organisation à se dépasser.

On pourrait croire que ces objectifs ambitieux visent à tirer davantage parti du personnel, mais ce n'est pas le cas. Ils ne font qu'inviter les individus à aller

au-delà de ce que permet le niveau actuel des connaissances. Il vaut mieux viser haut et échouer que viser bas et réussir à chaque fois.

Les objectifs difficiles motivent, les grands objectifs inspirent et les résultats parlent d'eux-mêmes. Les organisations qui ne jurent que par le modèle OKR ont constaté qu'en poursuivant des objectifs plus élevés, les gens osent des choses qu'ils n'auraient pas essayées sans cela. Toutefois, ce n'est possible que dans un environnement rassurant, où l'échec est permis. Il ne faut pas non plus que les objectifs soient liés à des primes financières. L'argent n'est pas le seul moyen de motiver les gens à poursuivre de grands objectifs.

Étude de cas : pour Google, la valeur du modèle OKR tient à la rapidité des changements

Initialement inventé chez Intel, le lieu qui a fait du modèle OKR une référence, c'est Google. C'est aujourd'hui une organisation qui a plus de 20 ans et emploie plus d'une centaine de milliers de personnes. La vitesse et l'agilité sont rarement citées comme les atouts des grandes multinationales. Mais Google a démontré qu'elle pouvait changer rapidement de direction, en modifiant ses objectifs de façon souple mais contrôlée.

François Gilson, Directeur Brand Marketing chez Google EMEA, explique que la vitesse et la dynamique apportées par les OKRs sont très importantes. Dans le modèle OKR, la clé, c'est l'équilibre : quels sont les objectifs à long terme, qu'est-ce qui est entrepris en ce moment, et comment sait-on si on progresse ? Chaque membre du personnel a besoin de savoir et de comprendre ce qui est important et comment la réussite est mesurée sur le moment, pas au trimestre suivant.

Chez Google, le processus OKR est relancé chaque trimestre. En pratique, l'entreprise effectue tout le processus sur quelques semaines. Ainsi, les objectifs à l'échelon EMEA (Europe, Moyen-Orient, Asie) sont transmis très rapidement à l'échelon du pays, de l'équipe et des individus dans toutes les unités, et il s'agit d'une procédure standard.

On ne fait pas traîner les choses. C'est ce qui génère cette rapidité de changement, souhaitée et nécessaire. Par exemple, la transition entre l'approche centrée sur le téléphone portable et celle centrée sur l'intelligence artificielle et le *machine learning* s'est faite très rapidement grâce au modèle OKR. Du coup, en 2016, toutes les équipes produits et ingénierie ont changé de priorité en seulement quelques trimestres.

En dehors du modèle OKR, Google n'a pas d'autre outil majeur de management. Les performances des individus sont évaluées indépendamment du modèle OKR, lors d'entretiens d'évaluation traditionnels. L'activité courante est mesurée par des indicateurs KPI et des objectifs commerciaux. Le modèle OKR a été mis en place au tout début de la « success story » Google, alors que la société ne comptait encore qu'une centaine de personnes. Et, au dire des fondateurs, la méthode OKR a été un catalyseur de leur succès.

1.6. COMMENT LES OKRs PERMETTENT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET À LA DIRECTION DE SUIVRE L'ÉVOLUTION D'UNE STRATÉGIE

Le comité de direction a besoin de savoir si sa stratégie est réellement mise en œuvre ou pas. Pour cela, le modèle OKR est un excellent outil. Il permet au management de savoir si la stratégie est bien déployée dans toute l'organisation, et par chaque équipe.

En examinant les objectifs d'une équipe, on voit très facilement et très rapidement si la stratégie a non seulement été comprise mais aussi établie sur le plan pratique. Les objectifs étant révisés chaque semaine, le comité de direction et le management savent en permanence à quelle vitesse on se rapproche des objectifs clés.

Lorsque l'ensemble d'une organisation connaît la priorité du moment, elle se concentre sur ce qui compte pour l'atteindre. Tous les projets de changement qui ne font pas partie de cette stratégie et qui ne dépendent pas du modèle OKR sont rejetés d'emblée, ou doivent être débattus et justifiés avant même de pouvoir être envisagés.

En contrepartie, cela engage aussi le management. On ne peut pas changer de cap à chaque réunion du comité ou chaque fois que la direction a une inspiration. L'enthousiasme et les idées sont essentiels, mais ils ne font sens que s'ils sont portés par une mise en œuvre sur le long terme. Le rythme trimestriel de réalisation des OKRs permet de répartir la charge de travail et d'apporter de la cohérence.

Cela aide également les individus à rester motivés et concentrés. Si les objectifs, les projets en cours et les priorités peuvent changer inopinément, au fil de l'eau, cela n'incitera pas les individus à fournir un effort pour les atteindre. Si un individu se rend compte que le travail important d'aujourd'hui ne sera pas aussi important demain, il va commencer à s'interroger sur la réelle nécessité de ses efforts.

1.7. COMMENT LE FAIT DE TROUVER UN SENS À SON TRAVAIL MOTIVE

Les bénéfices du modèle OKR apparaissent clairement dans le fait que le modèle est fondamentalement lié au sens de son travail. Ces dernières années, sous l'impulsion de Simon Sinek, Daniel Pink, Patrick Lencioni et bien d'autres, le sens du travail est devenu un sujet de débat.

Dans ses livres *Le Jeu infini* et *Commencer par pourquoi*, Simon Sinek souligne combien il est important pour quelqu'un de comprendre pourquoi son travail doit être fait. Le modèle OKR apporte de la transparence et fait le lien entre la stratégie de l'entreprise et le travail quotidien ; chaque collègue comprend alors comment son travail affecte et aide les autres. C'est important pour la motivation. Dans *La vérité sur ce qui nous motive*, Daniel Pink écrit que le sens est l'un des trois facteurs qui motivent les individus.

Un guide complet et pratique sur les OKRs !

Comment amener les équipes et les individus à travailler ensemble vers des objectifs communs et comment les garder motivés et agiles en même temps ? La solution est un système de gestion des objectifs appelé *Objectives et Key Results* (OKR). Google utilise ce modèle depuis le tout début et l'a rendu célèbre en l'identifiant comme un facteur clé de son succès. Parmi les utilisateurs OKR bien connus, on retrouve Spotify, Facebook et Netflix ou encore Deezer, Veepee, Société Générale, Renault, etc.

Pour une stratégie gagnante au quotidien, ce livre explique clairement et avec de nombreux exemples ce que sont les OKRs, quels sont leurs avantages et comment la méthode peut être déployée dans une organisation, quel que soit le nombre d'employés.

Il s'adresse aux conseils d'administration, aux équipes de direction, aux responsables de projets, aux responsables du changement et aux champions internes qui ont besoin de conduire le changement dans une organisation.

Elie Casamitjana est un entrepreneur français, business coach et conférencier avec une expertise en stratégie, produit et innovation, à l'international et dans les industries du digital. Il a fondé ikiem, qui regroupe l'ensemble de ses activités, dont OKRmentors, plateforme qui donne accès au savoir des experts OKRs les plus compétents à travers le monde.

Juuso Hämäläinen est coach de direction, conférencier, fondateur et PDG de la startup Tangible Growth, qui propose un modèle moderne de gestion du changement et aide les équipes dirigeantes à mobiliser l'agilité de leurs organisations. Il conseille les entreprises en matière d'intégration de stratégie et de changements radicaux.

Henri Sora est un gestionnaire expérimenté des entreprises et du changement, qui travaille dans le secteur des technologies de l'information depuis plus de 20 ans. Au départ programmeur, il est ensuite devenu directeur technique, puis directeur des opérations, avant de devenir PDG et membre de conseils d'administration.

Dans la même collection



ISBN 978-2-8073-3693-3

ISSN 1373-0274



9 782807 336933

deboeck
SUPÉRIEUR B

www.deboecksuperieur.com