

# LA BOÎTE À OUTILS

DE LA

# MÉTHODE OKR

## OBJECTIFS ET RÉSULTATS CLÉS

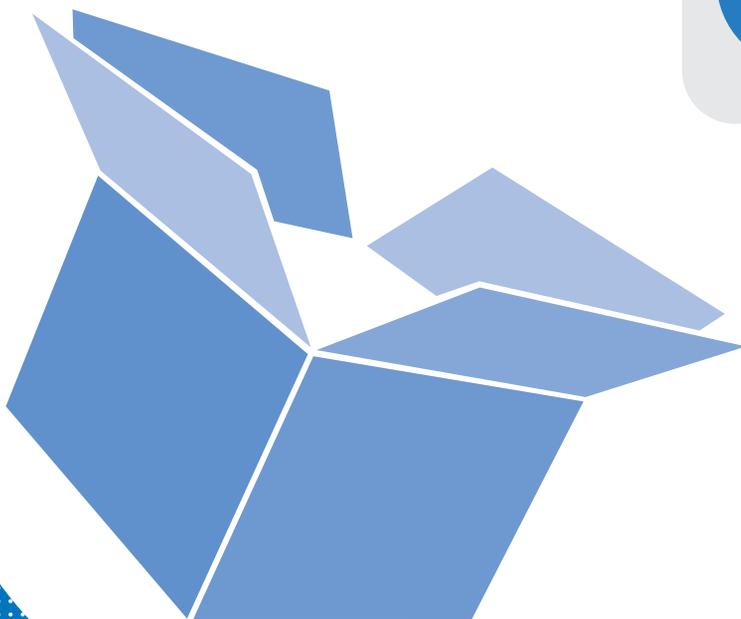
Laurent Morisseau

66

**outils**  
clés en main

L'approche  
agile de  
la gestion  
d'objectifs

DUNOD



Éditorial : Innocentia Agbe et Yaël Aouizrat  
Fabrication : Marine Stephan  
Conception de maquette : mokmok.acengy  
Couverture : Elizabeth Riba  
Mise en page : Belle Page

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-084867-6

# VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

## Boîte à outils

Des outils  
classés par  
dossiers  
thématiques

5  
DOSSIER

### IMAGE ET NOTORIÉTÉ

“  
Être le meilleur est bien,  
car tu es le premier.  
Être unique est encore mieux  
car tu es le seul.”  
Wilson Kanadi

Une présentation  
visuelle de chaque outil

**Exercices**



**EXERCICE 1 : PHÉNOMÈNE DE CONCENTRATION**

- Fermez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

**EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »**

► La technique se résume en cinq questions

1. Que s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?

**Outil 33**

### Le Personal Branding

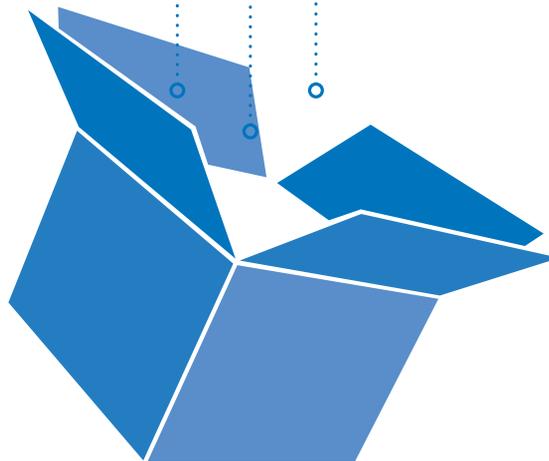
*En quelques mots*

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité de manière visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les talents, ceux qui développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible d'être utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

**LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT**

| Composants de la valeur perçue dans l'expérience  | Raisonnements apportés par l'expérience à l'origine de cette valeur                               |
|---|---|
| <b>Maîtrise</b><br>Fait économiser ou gagner de l'argent                                | des offres spéciales, de ventes flash de saison, à gagner ses clients ou des départs plus rapides |
| <b>Fiabilité</b><br>Fait gagner du temps ou respecte l'engagement soulevé par le client | une ouverture sur une large gamme de produits   |

Des exemples,  
cas ou exercices  
pour approfondir



# La Boîte à outils

## DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

### MANAGEMENT / LEADERSHIP

#### Agilité

Dir. N. Van Laethem

#### Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

#### Chef de projet, 3<sup>e</sup> éd.

J. Maes, F. Debois

#### Conduite du changement et de la transformation, 2<sup>e</sup> éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, et al.

#### Innovation managériale

D. Autissier, E. Métais-Wiersch, J.-M. Peretti

#### Intelligence collective, 2<sup>e</sup> éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

#### Leadership, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

#### Management

V. Dicecca, P. Guillou

#### Management à distance

S. Levillain Desmarchelier

#### Management transversal, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, B. Déroutède

#### Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

#### Manager leader, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bélorgey, N. Van Laethem

#### Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

#### Organisation, 3<sup>e</sup> éd.

B. Pommeret

### STRATÉGIE D'ENTREPRISE

#### Acheteur, 3<sup>e</sup> éd.

S. Canonne, P. Petit

#### Analyse des données

C. Coron

#### Consultant, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J.-M. Schoetti

#### Design thinking

E. Brunet

#### Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

#### Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle

#### Gamification

A. Duarte, S. Bru

#### Innovation, 2<sup>e</sup> éd.

G. Benoit-Cervantes

#### Lean, 3<sup>e</sup> éd.

R. Demetrescoux

#### Méthode OKR

L. Morisseau

#### Négociation, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J. Mouton

#### Stratégie, 4<sup>e</sup> éd.

B. Giboin

#### Supply chain, 2<sup>e</sup> éd.

A. Perrot, P. Villemus

### GESTION / FINANCE / COMPTABILITÉ

#### Auditeur financier, 3<sup>e</sup> éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmint

#### Comptabilité, 3<sup>e</sup> éd.

B. Bachy

#### Contrôle de gestion

C. Selmer

#### Qualité, 5<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

#### Finance d'entreprise, 4<sup>e</sup> éd.

C. Selmer

#### Santé – Sécurité – Environnement, 4<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

### RESSOURCES HUMAINES / FORMATION

#### Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

#### Bilan de compétences

N. Van Laethem

#### Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

#### Coaching, 3<sup>e</sup> éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

#### CSE, 2<sup>e</sup> éd.

A.-L. Smaguine

#### Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

#### Facilitation

E. Brunet, A. Monot

#### Formateurs, 4<sup>e</sup> éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, et al.

#### Gestion des conflits, 2<sup>e</sup> éd.

J. Salzer, A. Stimec

#### Onboarding

S. Loureiro

#### Ressources Humaines, 3<sup>e</sup> éd.

A. Haegel

#### Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

### MARKETING / COMMUNICATION

#### Communication, 4<sup>e</sup> éd.

B. Jézéquel, P. Gérard

#### Community manager, 2<sup>e</sup> éd.

C. Pellerin

#### Conférencier, 2<sup>e</sup> éd.

C. Morlet, B. Deloupy

#### Développer son activité sur le web

P. Gastaud, S. Truphème

#### Écrire pour le web, 2<sup>e</sup> éd.

M. Gani

#### Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin

#### Génération de Leads

P. Gastaud

#### Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud

#### Instagram

C. Pellerin

#### LinkedIn

J. Pibourret

#### Marketing, 4<sup>e</sup> éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

#### Marketing digital, 2<sup>e</sup> éd.

S. Truphème, P. Gastaud

#### Marketing vidéo

T. Gasio

#### Podcast

V. Béjot

#### Réseaux sociaux

C. Pellerin

#### SEO

B. Thiers

### COMMERCIAL / RELATION CLIENT

#### Commercial, 3<sup>e</sup> éd.

P. Bélorgey, S. Mercier

#### E-commerce, 2<sup>e</sup> éd.

C. Delabre

#### Expérience client, 3<sup>e</sup> éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

#### Libraire

C. Meneghetti, J.-C. Millois

#### Négociation commerciale

F. Vendevivre, B. Lefèvre

### ENTREPRENEURIAT

#### Business plan

M. Douchy

#### Création d'entreprise, éd. 2023

C. Léger-Jarniou, G. Kalouiss

#### Crowdfunding

N. Dehorter, F. Clodic-Tanguy, M. Dubois

#### Freelance

S. Moran

#### Levée de fonds

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, et al.

#### Micro-entrepreneur, 2<sup>e</sup> éd.

C. Selmer, J. Hellart

### EFFICACITÉ / BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

#### Améliorer sa mémoire

et sa concentration

X. Delengaigne, C. Maitre

#### Bien-être au travail, 2<sup>e</sup> éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

#### Confiance en soi, 2<sup>e</sup> éd.

A. Leibovitz

#### Créativité, 3<sup>e</sup> éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

#### Développement personnel

L. Lagarde

#### Écrits professionnels

V. Le Broussois

#### Efficacité professionnelle, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bélorgey

#### Gestion du stress, 2<sup>e</sup> éd.

G. du Penhoat

#### Gestion du temps, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bélorgey

#### Intelligence émotionnelle, 2<sup>e</sup> éd.

C. Peres-Court, M.-E. Laurent

#### Mind mapping, 2<sup>e</sup> éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

#### Orthographe

A. Ponsonnet

#### Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

#### Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

#### Prendre la parole en public

A. Leibovitz

#### Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

#### Relaxation

L. Histel-Barontini

#### Santé au travail

C. Vasey

#### Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

# Préface

**L**aurant Morisseau m'a fait l'amitié de me proposer d'écrire cette préface, au regard de nos nombreux échanges autour du pilotage par l'impact et des *Objectives and key results* (OKR). Nous sommes alignés sur l'intention derrière la méthode et je profite de cette préface pour vous la partager.

Aujourd'hui, trop de collaborateurs *font* sans savoir *pourquoi* : quel est l'intérêt ? Le sens ? Le bénéfice ? Pour qui ?... Dès lors que l'on redonne du sens en recontextualisant, avec les ambitions et les impacts recherchés, les actions menées, que l'on mesure la réalité et que l'on communique dessus régulièrement, c'est un collectif puissant et fort qui se met en place.

J'ai pu observer que l'approche par impact permet de prendre plus vite des décisions, en testant et en mesurant la vraie valeur apportée aux utilisateurs, ce qui, de plus, donne du sens aux collaborateurs dans ce qu'ils *font* et dans leurs choix grâce au cap donné.

De plus en plus, les organisations cherchent à travailler différemment pour créer plus vite de la valeur, avoir plus de focus, rendre de meilleurs services à leurs utilisateurs.

« La méthode OKR » est un fabuleux outil pour vous accompagner sur ce chemin, et ce n'est que le sommet de l'iceberg ! Cette approche permettra également aux managers de développer leur leadership, et ainsi, potentiellement, de donner envie aux collaborateurs de s'inscrire dans la durée au sein de l'entreprise. Elle donnera une voix, un poids, à chacun, dans le cadre de son rôle ou de son expertise, dans les décisions qu'il aura à prendre.

Ce n'est pas un long fleuve tranquille, il y aura des obstacles et des difficultés, et c'est grâce à la pugnacité de l'ensemble du collectif à les surmonter que la valeur se matérialisera pour tous !

Quels intérêts chacun peut-il trouver – quelle que soit sa place dans l'organisation – à s'impliquer, partager, essayer cette approche ? Voici les observations que j'ai pu faire au cours de ces dernières années.

## Je suis un collaborateur

On m'annonce que l'approche par impact est une manière de modifier la dynamique des équipes. Que les interactions et les espaces de prise de décision seront différents. Que l'on pourra connecter la stratégie, la tactique et les actions du quotidien. Enfin qu'avec ces nouveaux outils, nous pourrions observer le résultat des actions menées et les utiliser pour prendre de meilleures décisions.

Ce que je constate, c'est que je sais quel est *mon* réel apport de valeur à *mon* niveau sur *mon* périmètre grâce à cette dynamique. Car les enjeux sont ceux sur lesquels j'ai la main et je connais ce qui va être observé et mesuré au niveau stratégique.

Je vais participer à des prises de décision argumentées et j'ai un espace pour tester de nouvelles hypothèses. Ce que je fais a du sens pour *moi*. Les conversations avec le reste de l'équipe et les équipes connexes ont changé, on s'appuie sur des mesures terrain et, si on n'en possède pas, on le sait et on se donne les moyens d'en obtenir.

Je sors d'une posture d'exécutant et cela change tout.

## Je suis un manager

J'ai entendu dire que cette approche allait me permettre de gagner en leadership. Comment ? En me permettant de donner la vision, les enjeux, en donnant aux équipes la possibilité d'observer ce qui fonctionne ou non au regard de données tangibles, et surtout d'en identifier la raison. Ainsi, d'avoir le moyen pour les équipes de tâtonner, s'ajuster, se tromper et donc d'innover.

Ce que j'utilise pour mon équipe, c'est la matière du quotidien. Toutes les actions, et même les erreurs, me permettent de discuter avec eux des apprentissages, de challenger la compréhension du résultat et de générer de nouvelles hypothèses. Cela devient une force, et l'équipe en est de plus en plus performante. Je dois tenir le cap, les embarquer, leur apprendre à célébrer, et maintenir ce cadre vertueux.

Mon positionnement vis-à-vis d'eux n'est clairement plus le même.

## Je suis un dirigeant

Tout le monde en parle, il est dit que cela va permettre à mon organisation d'accompagner une forte croissance, un changement stratégique. Que c'est la recette miracle de Google pour avoir pu grandir fortement plusieurs fois en une décennie.

Quand je me lance, je me rends compte que cela va amener un changement fort dans la culture de l'entreprise, bien au-delà de transmettre une vision et de donner du sens.

Mon exemplarité dans l'appropriation de l'approche est une pierre angulaire à sa réussite, je dois en devenir l'incarnation afin de rassembler autour de moi le collectif.

En toute transparence, je suis bousculé. À la fois par les équipes, mais aussi par l'exigence de la méthode. Pour autant, je vois le changement s'opérer dans le temps : les équipes s'approprient la méthode et l'autonomie qui va avec, et des questions puissantes, structurantes émergent. J'apprends à renoncer.

J'ai une prise de conscience : le changement réside également dans le fait qu'avec la mesure régulière et les conversations associées, on passe de la croyance à la connaissance.

Se lancer, et surtout rester engagé, est le moteur, la raison et la réussite de toute cette transformation.

Quel que soit son rôle dans l'organisation, il est nécessaire de se rappeler qu'il n'existe pas de décisions parfaites, mais que le fait de commencer, de tester, permet de mettre en œuvre l'approche par impact. Cela amènera à resserrer l'étau autour des hypothèses à plus forte valeur pour diriger l'ensemble de l'organisation vers le cap, la direction souhaitée.

C'est la pertinence des conversations suscitées par la méthode OKR qui va permettre de créer un alignement, fondation de la réussite de l'approche.

Le pilotage par impact est une approche puissante, cependant s'il n'est pas utilisé à l'aune des enjeux responsables, alors on passe à côté d'un élément fondamental pour le monde de demain. Dans cette démarche, les enjeux responsables ne doivent pas être un OKR parmi d'autres, mais doivent être positionnés comme condition de réussite de l'ensemble de la méthode. Ainsi, c'est l'ensemble de l'organisation qui génère de l'impact, avec au premier plan les enjeux responsables qui sont ceux de l'écosystème.

En s'appuyant sur la philosophie et la frugalité de la mesure des *Objectives and key results*, cela permettra d'aller collectivement dans la bonne direction.

Le détail que Laurent a apporté dans ce livre à la mise en place de la méthode m'a permis de formaliser certaines étapes ou décisions que je prenais intuitivement avec les collectifs que j'accompagne. J'ai ainsi pu faire un pas de côté, analyser et approfondir ma manière de fonctionner. Cet ouvrage, riche et complet, est une boîte à outils formidable, pragmatique, méthodologique, que l'on ouvre et utilise au gré des besoins, des problèmes rencontrés. Vous y trouverez des réponses actionnables !

Sa lecture est essentielle, sa finalité fait sens. J'ajouterais qu'il ne faut pas oublier l'humain, le collectif. Aborder des questions telles que la sécurité psychologique est crucial à la réussite d'une telle démarche. Vous aurez à votre charge, lecteur, lectrice, l'identification du « quand », « avec qui » et « dans quelle proportion » mettre l'approche en place, afin que celle-ci soit la plus adaptée à la maturité de l'organisation dans laquelle vous vous trouvez. N'oubliez jamais la philosophie, l'intention qui se cache derrière la méthode !

Je vous souhaite une lecture passionnante et de vivre une belle transformation par impact !

**Tiphanie Vinet**

*Coach Produit, co-organisatrice de la Conf' School of Product*

# Avant-propos

“

Une méthode de management qui permet à tous, d'un bout à l'autre de l'entreprise, de concentrer leurs efforts sur les mêmes questions importantes.

John Doerr<sup>1</sup>

Se fixer une cible et définir des objectifs pour l'atteindre est bien répandu. La notion d'objectifs se retrouve dans nos activités du quotidien, de développement personnel ou de sport par exemple. Elle permet de se challenger, de sortir de sa zone de confort, de se mettre en action, de se dépasser ou d'apprendre, selon l'intention personnelle que nous y mettons.

Dans le milieu professionnel, nous retrouvons aujourd'hui les objectifs dans nombre de méthodes et d'approches, à tous les niveaux de l'entreprise, à tel point que la gestion par les objectifs est devenue, dès les années 1950, une nouvelle discipline. Et c'est maintenant un processus à part entière dans une entreprise, initialement reliée à la gestion de la performance.

## Qu'entend-on par OKR ?

La **méthode OKR**, acronyme pour « *Objectives and key results* » en anglais, c'est-à-dire « objectif et résultats clés », est une méthode de gestion par les objectifs. Elle a su faire évoluer la discipline pour s'adapter au contexte actuel très perturbé et faire face à l'accélération des transformations dans l'entreprise. Elle laisse une liberté d'initiatives sur la manière d'atteindre l'objectif.

Cette méthode est aujourd'hui utilisée dans le monde associatif et les entreprises, de la start-up aux grands groupes, dans tous les secteurs d'activité.

Le **programme OKR** est le projet d'implémentation et de déploiement de la méthode OKR dans votre organisation.

## En quoi ça consiste ?

Mise en avant chez Google, introduite par John Doerr en 1999, elle est toujours en place plus de vingt ans après, avec un certain succès ! Si Larry Page, son cofondateur et directeur général, déclare que « les objectifs et les résultats clés nous ont permis de décupler notre croissance », elle repose pourtant sur des principes simples :

- Se concentrer sur le plus important, maintenant ;
- En commençant par le « pourquoi » ;
- En définissant le succès, plutôt que le chemin qui y conduit ;

---

1. Doerr[1].

- À tous les niveaux de l'organisation de façon collaborative ;
- Avec des cycles courts pour créer une dynamique et apprendre vite ;
- Et ajuster ainsi régulièrement la cible.

La méthode OKR est plus qu'une méthode de gestion d'objectifs, ce qui en explique son succès.

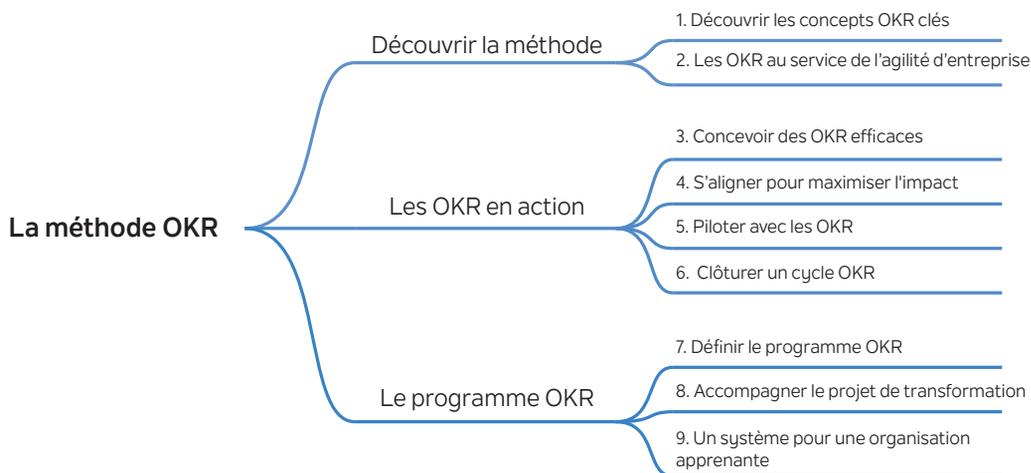
C'est également :

- Un outil **d'affinage et d'exécution de la stratégie**, au service de la croissance de l'entreprise ;
- Un **cadre de pensée critique**, avec un **pilotage par l'impact** ;
- Un système **décentralisé et délégué de prise de décisions** ;
- Un système de **gestion du changement et d'apprentissage**.

Elle implique des changements profonds dans l'organisation touchant à sa gouvernance, son système managérial, ainsi qu'à sa culture ! Cette méthode est à la fois simple, en s'arrêtant aux principes, et complexe en mesurant toute la portée.

## 9 dossiers pour saisir l'essentiel et réussir la mise en place des OKR dans votre organisation

Ce guide pratique propose tous les outils qui vont vous accompagner dans l'adoption d'une approche centrée sur les OKR, de son lancement à son déploiement. Le livre est structuré en neuf dossiers abordant trois thématiques principales :



- La première partie permet de **découvrir la méthode**, en donnant une vue d'ensemble des concepts clés. Elle explique comment ils peuvent être utilisés pour améliorer l'agilité business, lorsqu'ils sont utilisés dans le contexte d'exécution de la stratégie. Nous y verrons également en quoi elle se différencie des KPI, les indicateurs clés de performance.
- La deuxième partie met **les OKR en action**. Elle détaille les étapes pour écrire des OKR efficaces et les aligner avec les priorités de l'entreprise pour en maximiser l'impact. Cette partie explique également comment piloter avec les OKR et clôturer un cycle OKR avec succès.
- Enfin, la troisième partie, aborde la manière de **définir un programme OKR** pour l'entreprise et comment accompagner le changement. Cette partie met également en évidence comment les OKR peuvent être utilisés pour renforcer la culture d'entreprise et créer une organisation apprenante qui s'améliore continuellement.

# Sommaire

|                  |   |     |
|------------------|---|-----|
|                  | Préface .....   | 5   |
|                  | Avant-propos .....  | 8   |
| <b>DOSSIER 1</b> | <b>DÉCOUVRIR LES CONCEPTS OKR CLÉS</b> .....  | 12  |
|                  | • <i>Outil 1</i> Formuler ses objectifs selon le modèle OKR .....                             | 14  |
|                  | • <i>Outil 2</i> Séparer les OKR des initiatives .....  | 16  |
|                  | • <i>Outil 3</i> Comprendre le pilotage par l'impact .....                                    | 20  |
|                  | • <i>Outil 4</i> Adapter le processus avec le cycle OKR .....                                 | 24  |
|                  | • <i>Outil 5</i> Définir l'équipe de gouvernance OKR .....                                    | 26  |
|                  | • <i>Outil 6</i> Définir les responsables OKR .....   | 28  |
|                  | • <i>Outil 7</i> La charte des principes .....  | 30  |
| <b>DOSSIER 2</b> | <b>LES OKR AU SERVICE DE L'AGILITÉ D'ENTREPRISE</b> .....                                     | 32  |
|                  | • <i>Outil 8</i> L'OKR ultime pour communiquer la vision d'entreprise .....                   | 34  |
|                  | • <i>Outil 9</i> Définir la capacité stratégique .....  | 36  |
|                  | • <i>Outil 10</i> Définir le cycle OKR stratégique .....                                      | 40  |
|                  | • <i>Outil 11</i> Définir le cycle OKR tactique .....   | 42  |
|                  | • <i>Outil 12</i> Définir une double cadence pour une agilité stratégique .....               | 44  |
|                  | • <i>Outil 13</i> Déployer efficacement la stratégie à l'aide des OKR .....                   | 48  |
|                  | • <i>Outil 14</i> Décentraliser la tactique dans les équipes<br>pour passer à l'échelle ..... | 52  |
|                  | • <i>Outil 15</i> Libérer le potentiel par la délégation des prises de décision .....         | 54  |
|                  | • <i>Outil 16</i> Intégrer les OKR aux processus existants .....                              | 56  |
| <b>DOSSIER 3</b> | <b>CONCEVOIR DES OKR EFFICACES</b> .....  | 58  |
|                  | • <i>Outil 17</i> Poser les bonnes questions pour les objectifs .....                         | 60  |
|                  | • <i>Outil 18</i> Définir les bons types d'OKR .....  | 62  |
|                  | • <i>Outil 19</i> Définir l'ambition d'un objectif .....                                      | 66  |
|                  | • <i>Outil 20</i> Écrire des objectifs efficaces .....  | 70  |
|                  | • <i>Outil 21</i> Poser les bonnes questions pour les résultats clés .....                    | 72  |
|                  | • <i>Outil 22</i> Choisir les bons types de résultats clés .....                              | 74  |
|                  | • <i>Outil 23</i> Choisir la bonne métrique .....   | 76  |
|                  | • <i>Outil 24</i> Définir les métriques d'équipe .....  | 78  |
|                  | • <i>Outil 25</i> Écrire des résultats clés efficaces .....                                   | 82  |
|                  | • <i>Outil 26</i> Définir une clause d'agrément OKR .....                                     | 84  |
|                  | • <i>Outil 27</i> Animer un atelier de conception d'objectifs .....                           | 86  |
|                  | • <i>Outil 28</i> Animer un atelier de conception de résultats clés .....                     | 90  |
| <b>DOSSIER 4</b> | <b>S'ALIGNER POUR MAXIMISER L'IMPACT</b> .....  | 92  |
|                  | • <i>Outil 29</i> Mettre en place un alignement stratégique bidirectionnel .....              | 94  |
|                  | • <i>Outil 30</i> Utiliser la transparence pour l'alignement entre équipes .....              | 96  |
|                  | • <i>Outil 31</i> S'aligner grâce aux OKR partagés .....                                      | 98  |
|                  | • <i>Outil 32</i> Animer un atelier d'alignement .....  | 100 |
|                  | • <i>Outil 33</i> La carte d'impact pour aligner les initiatives avec les OKR .....           | 102 |

|                  |   |     |
|------------------|---|-----|
| <b>DOSSIER 5</b> | <b>PILOTER AVEC LES OKR</b> .....   | 104 |
|                  | • <i>Outil 34</i> S'engager avec la réunion de lancement de cycle.....                                  | 106 |
|                  | • <i>Outil 35</i> Gérer le changement en cours de cycle.....  | 108 |
|                  | • <i>Outil 36</i> Utiliser les OKR au quotidien.....  | 110 |
|                  | • <i>Outil 37</i> Évaluer les OKR pour suivre leur progression.....                                     | 112 |
|                  | • <i>Outil 38</i> Garantir le rythme des décisions<br>avec la revue des résultats clés.....             | 114 |
|                  | • <i>Outil 39</i> Garantir la qualité des décisions avec la revue des objectifs.....                    | 116 |
|                  | • <i>Outil 40</i> Garantir la synchronisation des décisions<br>avec la revue à mi-cycle.....            | 118 |
| <b>DOSSIER 6</b> | <b>CLÔTURER UN CYCLE OKR</b> .....  | 120 |
|                  | • <i>Outil 41</i> Faire le bilan d'un OKR.....  | 122 |
|                  | • <i>Outil 42</i> Faire le bilan d'équipe de fin de cycle.....  | 124 |
|                  | • <i>Outil 43</i> Améliorer vos objectifs.....  | 126 |
|                  | • <i>Outil 44</i> Améliorer vos résultats clés.....   | 128 |
|                  | • <i>Outil 45</i> Faire la rétrospective du programme OKR.....  | 130 |
|                  | • <i>Outil 46</i> Communiquer le bilan du cycle à toute l'entreprise<br>avec la réunion de clôture..... | 134 |
|                  | • <i>Outil 47</i> Mesurer l'impact du programme OKR.....  | 136 |
| <b>DOSSIER 7</b> | <b>DÉFINIR LE PROGRAMME OKR</b> .....   | 138 |
|                  | • <i>Outil 48</i> Cadrer le programme OKR.....  | 140 |
|                  | • <i>Outil 49</i> Définir le pourquoi du programme OKR.....   | 144 |
|                  | • <i>Outil 50</i> Définir la stratégie de mise en œuvre.....  | 146 |
|                  | • <i>Outil 51</i> Lancer le programme OKR.....  | 150 |
|                  | • <i>Outil 52</i> Les OKR pour booster une équipe produit.....  | 152 |
|                  | • <i>Outil 53</i> Les OKR pour booster une équipe agile.....  | 154 |
|                  | • <i>Outil 54</i> Utiliser un outil OKR.....  | 156 |
| <b>DOSSIER 8</b> | <b>ACCOMPAGNER LE PROJET DE TRANSFORMATION</b> .....  | 158 |
|                  | • <i>Outil 55</i> Accompagner le changement par le champion OKR.....                                    | 160 |
|                  | • <i>Outil 56</i> Le speed boat, pour diagnostiquer la situation.....                                   | 162 |
|                  | • <i>Outil 57</i> Accompagner l'équipe dirigeante.....  | 164 |
|                  | • <i>Outil 58</i> Accompagner les managers.....   | 166 |
|                  | • <i>Outil 59</i> Accompagner les équipes avec une charte d'équipe.....                                 | 168 |
|                  | • <i>Outil 60</i> Former à la méthode OKR.....  | 170 |
| <b>DOSSIER 9</b> | <b>UN SYSTÈME POUR UNE ORGANISATION APPRENANTE</b> .....  | 172 |
|                  | • <i>Outil 61</i> Coacher dans la zone d'apprentissage.....   | 174 |
|                  | • <i>Outil 62</i> Mettre le système sous contrainte pour s'améliorer.....                               | 176 |
|                  | • <i>Outil 63</i> Les outils de résolution de problèmes<br>et d'amélioration continue.....              | 178 |
|                  | • <i>Outil 64</i> Innover par l'expérimentation.....  | 180 |
|                  | • <i>Outil 65</i> Former une communauté de pratique.....  | 184 |
|                  | • <i>Outil 66</i> Un outil d'agilité organisationnelle.....   | 188 |
|                  | Glossaire.....  | 190 |
|                  | Bibliographie.....  | 192 |

# 1

## DOSSIER

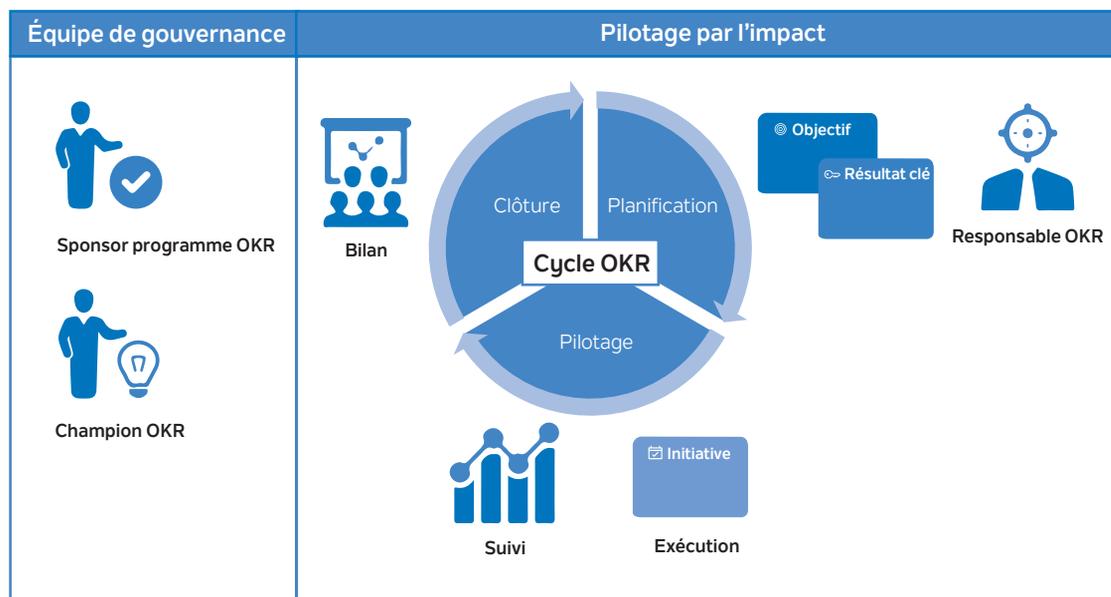
# DÉCOUVRIR LES CONCEPTS OKR CLÉS

“

La pratique la plus efficace pour définir et communiquer les objectifs prioritaires [...] tout en mesurant factuellement les résultats obtenus.

Larry Page

### LA CHARTE DES PRINCIPES DE LA MÉTHODE OKR



**D**ans ce dossier, vous allez découvrir la méthode OKR pour formuler et atteindre des objectifs d'entreprise, de manière rigoureuse.

En se concentrant sur l'impact des actions plutôt que sur les moyens pour y arriver, cette approche favorise l'alignement et l'engagement des employés autour d'objectifs communs, ambitieux et mesurables.

Cependant, contextualiser la méthode est essentiel pour réussir son implémentation. Les principes qu'elle porte, tels que la collaboration ou la transparence, doivent être promus. L'adaptation aux besoins et à la culture de l'organisation est primordiale pour être efficace.

### Formuler ses objectifs selon le modèle OKR

Il est possible que vous ayez déjà utilisé la méthode OKR sans le savoir ! Pour commencer, associez votre objectif à des résultats clés afin de définir les critères de réussite et suivre l'avancement. Ensuite, passez à l'action en associant les résultats clés à des initiatives concrètes qui favorisent la progression de votre objectif. Félicitations, vous venez de créer votre premier OKR !

### Passer au pilotage par l'impact

L'idée initiale des OKR est de concentrer les équipes sur le résultat à atteindre avant de réfléchir à la manière d'y parvenir. Cette approche, en rupture

avec les idées managériales des années 1970, permet de confronter rapidement nos ambitions à la réalité, sans confondre la réalisation d'initiatives telles que s'entraîner tous les jours, avec l'atteinte de l'objectif, par exemple, gagner le championnat ! Le pilotage par l'impact veille à ce que les employés concentrent leurs efforts ensemble sur ce qui est le plus important, afin d'apporter des contributions mesurables aux objectifs de l'organisation.

### Contextualiser la méthode

Bien que la méthode OKR soit adaptable à tout type d'organisation, des start-up aux grandes entreprises, il existe de nombreuses façons de l'appliquer. Cette méthode tout-terrain repose sur un processus, une gouvernance et des rôles qui diffèrent selon les besoins et la taille de chaque organisation. Il est important de les contextualiser en fonction de votre entreprise tout en privilégiant la simplicité avant tout.

Pour une mise en œuvre réussie, il est primordial d'adopter le bon état d'esprit et les principes fondamentaux de la méthode. Une implémentation pérenne doit encourager la collaboration, l'autonomie, la transparence et l'amélioration continue, tout en étant adaptée au contexte spécifique de votre organisation.

## Les outils

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | <b>Formuler ses objectifs selon le modèle OKR</b> | 14 |
| 2 | <b>Séparer les OKR des initiatives</b>            | 16 |
| 3 | <b>Comprendre le pilotage par l'impact</b>        | 20 |
| 4 | <b>Adapter le processus avec le cycle OKR</b>     | 24 |
| 5 | <b>Définir l'équipe de gouvernance OKR</b>        | 26 |
| 6 | <b>Définir les responsables OKR</b>               | 28 |
| 7 | <b>La charte des principes</b>                    | 30 |



“  
Les OKR sont  
un excellent moyen  
d'aider tout le monde  
à comprendre ce qui est  
important et comment  
vous allez mesurer ce qui  
est important.

Dick Costolo

# Formuler ses objectifs selon le modèle OKR

## En quelques mots

Le concept cœur de la méthode OKR est simple : **un objectif**, une cible ambitieuse, et **ses résultats clés**, qui sont les mesures de succès et de progression vers l'objectif.

Chaque OKR répond à la question : « Quelle est la prochaine grande priorité ? » Cependant, la réponse à cette question comporte une dose d'incertitude sur l'atteinte du résultat souhaité. En effet, les OKR restent avant tout une hypothèse pour avancer dans la direction vers laquelle nous souhaitons nous engager.

Les OKR ne sont pas un plan d'action à dérouler. La manière d'atteindre un objectif est laissée à l'initiative du responsable de l'OKR et de ses contributeurs.

## LA FORMULE D'UN OKR

Je vais :

**Objectif** : améliorer la satisfaction client grâce à une résolution de problèmes plus efficace

Tel que mesuré par les résultats clés :

**Résultat clé 1** : réduire de 50 % le temps de réponse aux demandes clients en optimisant la communication interne et en améliorant le processus de résolution des problèmes

Progression 

**Résultat clé 2** : augmenter de 20 % le nombre de clients satisfaits en mesurant régulièrement leur niveau de satisfaction et en identifiant les axes d'amélioration

Progression 



## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

Séparer ce que nous voulons atteindre, de comment nous allons en mesurer la réussite. Et ainsi obtenir à la fois un objectif mémorable et des mesures de progression concrètes et actionnables.

### Contexte

La formule d'un OKR « Je vais {**objectif**} tel que mesuré par des {**résultats clés**} » est au cœur de la méthode OKR, quels que soient le type d'objectif et le type d'organisation l'utilisant.

→ Par exemple, nous allons améliorer la satisfaction client grâce à une résolution de problèmes plus efficace, tel que mesuré par les résultats clés :

- Réduire de 50 % le temps de réponse aux demandes clients en optimisant la communication interne et en améliorant le processus de résolution des problèmes ;
- Augmenter de 20 % le nombre de clients satisfaits en mesurant régulièrement leur niveau de satisfaction et en identifiant les axes d'amélioration. ■



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

1. Écrire l'objectif en répondant à la question « **que voulons-nous accomplir d'important ?** ».
2. Écrire ses résultats clés en répondant à la question « **comment allons-nous mesurer notre progression vers l'objectif ?** ».

Le détail de ces étapes est décrit dans le dossier 3.

### Méthodologie et conseils

#### • Objectif

C'est une description qualitative du quoi, d'un résultat souhaité, d'une direction claire où nous souhaitons aller. Elle doit être suffisamment ambiguë pour être inspirante pour ceux qui vont contribuer à son succès ; et avoir un impact significatif sur les parties prenantes (utilisateurs, clients ou collaborateurs) en cas de succès.

→ Par exemple, nos actions d'amélioration continue de résolution de problèmes doivent avoir un impact positif sur la satisfaction client. ■

Elle doit être mémorable pour s'en rappeler au quotidien ; et doit nous aider à prendre les bonnes décisions et actions qui nous font progresser vers ce but tangible.

#### • Résultat clé

Améliorer notre processus de résolution de problèmes est un objectif motivant, mais comment savons-nous concrètement que nous l'avons amélioré ? Un objectif sans mesure ni critère de succès n'est pas suffisant ! Et c'est le rôle d'un résultat clé.

C'est une description quantitative de comment atteindre l'objectif. Ce jalon mesurable et vérifiable permet de suivre régulièrement sa progression vers l'objectif.

Les résultats clés permettent de s'aligner sur l'objectif et la définition de son succès. Ce sont avant tout des hypothèses que l'équipe va valider ou invalider grâce au suivi de sa mesure. Suivi qui déclenche des discussions factuelles en cours de cycle pour prendre des décisions en connaissance de cause. Les résultats clés nécessitent et développent une culture du pilotage par la donnée, pour s'affranchir des jugements subjectifs. Les bons résultats clés sont les moteurs de la réussite de leur objectif.

Un résultat clé est également un aboutissement, et non un plan d'action. Ce dernier point est précisément le rôle du prochain outil qui vient compléter le modèle OKR : les initiatives.

### Avant de vous lancer...

- ✓ Vous souhaitez utiliser la méthode OKR ? Pour quoi et avec quels critères de réussite ?
- ✓ Essayez de formaliser vos attentes de cette méthode sous forme d'un OKR.

# Séparer les OKR des initiatives

“

*Un objectif sans plan s'appelle un vœu.*

Saint-Exupéry

### En quelques mots

Un OKR ne dit pas quoi faire. L'équipe doit décider des meilleures actions à réaliser pour faire progresser concrètement le résultat clé d'un objectif. Ce dernier se décline ainsi en une ou plusieurs **initiatives**. Ce plan d'action doit être réalisable avant la date cible de l'OKR, avec assez de temps pour en voir les effets sur son résultat clé.

Mais que se passe-t-il si une fois les tâches effectuées, le résultat escompté n'est pas atteint ? Si le plan ne fonctionne pas, le plan doit changer, surtout pas l'objectif ! Lister ces actions ne doit pas être un frein à l'agilité.

### MODÈLE POUR DÉFINIR UNE INITIATIVE D'UN RÉSULTAT CLÉ

| Nom de l'équipe    | Initiative  | Cycle du date de départ au date de fin |
|--------------------|---|--|
| <b>Alignement</b>  | <pre> graph LR     A[Objectif<br/>Libellé de l'objectif parent] --&gt; B[Résultat clé<br/>Libellé du résultat clé parent]     B --&gt; C[Initiative]                     </pre> |  |
| <b>Description</b> | Pour quoi ? Pourquoi maintenant ?   |  |
| <b>Responsable</b> | Nom du responsable de l'initiative  |  |
| <b>Dépendances</b> | Quelles sont les équipes en dépendances sur cette initiative ?  |  |