

1+1

GUIDE OKR

Ce livre a été produit par 1+1

FAIRE LES CHOSES



CONTENU

INTRODUCTION.....	2
COMMENT LES OKR ONT ÉTÉ DÉVELOPPÉS.....	4
QU'EST-CE QUE LES OKR?.....	5
DÉFINITIONS.....	5
LE RÔLE DE GOOGLE DANS LA POPULARISATION DES OKR.....	6
OKR ADAPTÉ À VOS BESOINS.....	6
DEVRIEZ-VOUS UTILISER DES OKR?.....	6
AVANTAGES DE L'UTILISATION d'OKR.....	7
BRISER L'OBJECTIF EN PETITES PIÈCES.....	7
POURQUOI LES OKR FONCTIONNENT POUR TOUT LE MONDE.....	9
COMMENT UTILISER LES OKR.....	9
ALIGNEMENT.....	11
TRANSFORMATIONNEL VS. OPÉRATIONNEL.....	11
CADENCE.....	12
L'ABSOLU "MUST DO".....	14
PROCESSUS DE PLANIFICATION.....	14
TACTIQUES CLÉS.....	15
L'IMPORTANCE DE LA LANGUE.....	15
LIER LE PROCESSUS OKR À LA COMPENSATION.....	16
CLASSEMENT.....	18
ÉVITEZ CES ERREURS COURANTES.....	19
CHOSSES IMPORTANTES À GARDER À L'ESPRIT.....	20
Exemples.....	20
INSIGHTS QUE NOUS AVONS APPRIS DE GOOGLE.....	21
DÉFINITIONS.....	23



INTRODUCTION

Les OKR (objectifs et résultats clés) sont un puissant système d'établissement des buts qui stimule l'alignement, les performances et les résultats dans les entreprises performantes. C'est le processus et le système de fixation des objectifs de la prochaine génération, une évolution de la méthodologie de l'objectif S.M.A.R.T. (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temps) et MBO (gestion par objectifs). Ces pratiques traditionnelles d'établissement des objectifs ont été utilisées avec succès depuis le début des années 1950, mais le processus OKR est différent de ces méthodes parce qu'il ajoute deux aspects importants essentiels pour les environnements de travail accéléré d'aujourd'hui : a) alignement en cascade des buts et b) briser un objectif en petits pas (les résultats clés 3-5).

Cet ebook expliquera les bases d'introduction sur la façon dont les OKR peuvent aider les organisations à améliorer leurs performances, à atteindre un niveau de productivité et de clarté organisationnelle plus élevé, et finalement à réussir avec de meilleurs résultats. Notre objectif dans cet ebook est pour vous d'obtenir une compréhension bien équilibrée des OKR avant de commencer avec eux.

Notez que les OKR ne sont pas trop complexes – il s'agit simplement de définir des objectifs. Cependant, il peut devenir légèrement complexe lorsque les entreprises commencent tout juste à l'utiliser sans expérience préalable, ou lorsque l'alignement détaillé est nécessaire. Pourtant, tout cela peut être appris au fil du temps. À la fin, les OKR sont très bénéfiques pour les entreprises lorsqu'il est utilisé avec discipline et cohérence.

Cependant, aucune entreprise ne devrait jamais commencer à faire des OKR simplement pour le plaisir de le faire parce que tout le monde le fait. Le système OKR est un mécanisme permettant une exploitation commerciale beaucoup plus efficace, efficiente, alignée et hautement performante que beaucoup appellent l'excellence opérationnelle. Il crée également une meilleure clarté et responsabilisation pour tout le monde à l'entreprise. Ce sont les principales raisons pour lesquelles les entreprises devraient commencer à utiliser des OKR.

Tout au long de ce guide, le mot « buts » est fréquemment utilisé pour décrire la portion objective des OKR. Cela ne doit pas être confondu avec l'autre définition des « objectifs », qui, en termes de buts par rapport aux objectifs, se rapporte à des objectifs à long terme (plus d'un an), de grande envergure et qui ne sont pas toujours quantifiés ; les objectifs sont mesurables, quantifiés et sont généralement mensuels ou trimestriels.

Aux fins de la description des OKR, le mot « but » est utilisé ici dans la langue vernaculaire commune pour désigner le point de terminaison, ou objectif, d'un OKR. De même, la définition des objectifs se rapporte au processus de définition des OKR (tout autant qu'il se référerait à la définition de buts à long terme). Bien qu'il y ait une différence entre les buts et les objectifs, en disant constamment que l'établissement d'objectifs peut sembler strident et trop forcé, nous allons donc nous en tenir à la « définition des objectifs » éprouvée pour transmettre ce message.

1+1

Les objectifs sont cruciaux pour qu'une entreprise réussisse à exécuter sa mission et à aller dans la direction de sa vision à long terme. Pour énoncer simplement, les objectifs sont essentiels pour une exécution efficace. Toute entreprise sans buts et objectifs échouera à obtenir de grands résultats, parce que les équipes et les interprètes individuels n'auront aucune direction claire de l'endroit où aller. Comme l'a dit Yogi, « si vous ne savez pas où vous allez, vous risquez de ne pas y arriver. »

Blague à part, si vos employés n'ont pas de direction, alors ils agissent par instinct, utilisant leur propre jugement et votre organisation ne sera pas focaliser. Historiquement, aucune entreprise n'a été un leader de son industrie (ni même un succès) sans orientations alignées et claires; c'est juste un fait.

Les approches de gestion pour l'établissement d'objectifs et la gestion avec des buts et des objectifs ont changé au fil du temps, et pour une bonne raison: aujourd'hui, notre environnement de travail 24/7, à un rythme de travail rapide, nécessite une exécution forte. Cela dépend de la définition d'objectifs clairs des dirigeants et des gestionnaires de l'entreprise, puis de la mesure et du suivi des progrès tout en garantissant la responsabilité au sein de l'organisation. La haute performance est importante à tous les niveaux, il faut donc de la transparence, de la franchise et un système par lequel les réalisations sont célébrées et les échecs deviennent des processus d'apprentissage pour progresser dans la réflexion.

Les OKR sont une solution moderne aux défis de fixation d'objectifs auxquels toutes les entreprises en croissance sont confrontées. Les OKR améliorent considérablement la clarté, la direction, la mise au point et la communication. Ils amélioreront également l'alignement pour tout le monde dans votre entreprise, ce qui est l'un des plus grands défis dans la définition des objectifs. En fin de compte, chacun saura ce qui est important et les priorités envisagées par le PDG et l'équipe de direction de l'entreprise. Les OKR créeront le focus qui permet à chacun dans l'entreprise de voir clairement ce qu'il doit faire pour réussir son propre travail, ainsi que la façon dont ils ont besoin pour aider l'entreprise à atteindre le succès à l'échelle globale.

Comme nous l'avons mentionné dans l'avant-propos, le système OKR est la nouvelle génération de processus et de système de fixation des objectifs, une combinaison très efficace de buts S.M.A.R.T. et de MBO. La beauté du système OKR est qu'il permet à chaque objectif d'être ventilé dans des étapes concrètes et exploitables sur une chronologie clairement définie. Les OKR crée de la clarté sur les points focaux individuels pour tout le monde à l'entreprise, et dirige leurs efforts, ne laissant pratiquement aucune place à la confusion. Les objectifs et les étapes nécessaires pour y arriver sont énoncés de sorte que chacun sache ce qu'il faut faire exactement et comment ses priorités s'alignent avec celles de l'entreprise.

L'alignement en cascade, premier aspect de ce qui rend les OKR le système de fixation des objectifs de nouvelle génération, est important parce que les employés doivent savoir comment leurs responsabilités directes s'alignent sur les principaux objectifs de l'entreprise et les objectifs à long terme. Dans de nombreuses entreprises, cet alignement est manquant au total – ce n'est pas que les employés ne sont pas en mesure de le comprendre; plutôt, les objectifs n'ont jamais été directement alignés à tous les employés en premier lieu. Pour stimuler la performance, chacun doit savoir que son travail individuel est important au niveau organisationnel.

Le deuxième aspect est que les OKR simplifient un plus grand objectif en plus petits morceaux qui sont mesurables et quantifiés, et que les gestionnaires et employés peuvent mieux comprendre. Or, ils peuvent obtenir des résultats avec clarté et efficacité. Finalement, tous se demandent pourquoi les OKR sont soudainement si populaires? Après tout, Intel a utilisé les OKR depuis les années 1980 et plusieurs ont lu sur la façon dont John Doerr (un partenaire chez Kleiner Perkins) a présenté les OKR à Sergey Brin et Larry Page de Google, lorsque celle-ci n'était qu'une petite startup. Alors, pourquoi maintenant tout d'un coup?

Eh bien, tout d'abord, Google lui-même rend les OKR populaires en 2013 quand Rick Klau (de Google Ventures) a fait une vidéo de 82 minutes qui a maintenant plus de 250 000 vues (voir transcription de Google OKR vidéo). Bien qu'il existe d'autres raisons pour l'augmentation de la popularité des OKR, celui-ci est peut-être le catalyseur, et la raison pour laquelle 2016 sera l'année des OKR pour un grand nombre de sociétés en croissance et performante.

COMMENT LES OKR ONT ÉTÉ DÉVELOPPÉS

Dans son livre « The Practice of Management » datée de 1954, Peter Drucker (alias « le père de la gestion moderne ») a inventé le terme «MBO», ou «gestion par objectifs». Cette approche participative de l'établissement des objectifs implique tous les employés dans le processus de détermination de leurs priorités et de la planification de l'action. Cette tactique renforce l'engagement en donnant une voix aux employés à tous les niveaux, et il permet également aux gestionnaires de voir comment de voir comment leurs employés directs fonctionnent lorsqu'ils travaillent pour atteindre des objectifs spécifiques.

S.M.A.R.T. objectifs est un autre système qui a été introduit dans la revue de gestion par George T. Doran en 1981. Il s'agit d'un acronyme mnémotechnique qui définit les critères de «Stretch objectives» et il a également joué un rôle dans la mise en forme des OKR d'aujourd'hui. L'acronyme d'approche S.M.A.R.T., qui signifie spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et basé sur le temps, est utilisé pour développer des objectifs concrets et orientés vers l'exécution.

Les «Stretch objectives» pousse une personne ou une équipe afin d'être atteints. Pour être efficaces, ils doivent relever des critères S.M.A.R.T., mais ils poussent aussi les individus hors de leurs zones de confort et dans un territoire inconnu.

Les OKR devraient englober les éléments des «Stretch objectives» et S.M.A.R.T., et aussi s'appuyer sur les principes du MBO. Lorsque John Doerr a d'abord amené des OKR à Google, il a relayé l'importance de la spécificité et de rendre les objectifs ambitieux. En utilisant les OKR, Google a été efficace depuis plus d'une décennie, et comme Google Ventures Rick Klau le dit, "Google n'était pas Google" jusqu'à ce qu'il ait adopté la pratique OKR. En fait, la mise en œuvre des OKR les a propulsés pour devenir l'entreprise prospère et incroyablement qu'elle est aujourd'hui.



Dans sa vidéo youtube Startup Lab sur les OKR, Klau appelle les chefs d'entreprise à cesser de penser qu'ils ne pourraient jamais être comme Google. Aucune entreprise n'est trop petite, trop jeune, ou trop n'importe quoi pour mettre en œuvre des OKR.

QU'EST-CE QUE LES OKR?

Comme mentionné dans l'introduction ci-dessus, les OKR (Objectifs et Résultats Clés) sont un puissant système d'établissement des objectifs (et est également un processus permettant de définir et de gérer des buts à l'échelle de l'entreprise) qui stimule l'alignement, la performance et les résultats au sein des entreprises en croissance et performantes.

Ci-dessous, nous exposons les définitions de Os, krs et aussi certaines tactiques. Il est important de savoir que les objectifs informent le «où», les résultats clés informent le «quoi» et les tactiques tombent sous les résultats clés – ils informent le «comment». Il est également important de noter que les tactiques ne sont pas des tâches. Pour clarifier ce point, pensez à des tâches comme celles des solutions d'Asana, JIRA ou Trello, qui sont des outils populaires pour la gestion des tâches. Les tâches sont les nombreuses actions qui relèvent d'une tactique et sont nécessaires pour être complétées afin que la tactique fonctionne. Vous pouvez avoir besoin de quelques tactiques pour atteindre un résultat clé. Ensuite, vous devez atteindre plusieurs résultats clés afin d'obtenir l'objectif.

DÉFINITIONS

Objectifs (Os)

- Trimestriel (mais pour les contributeurs/employés, ils peuvent être mensuels)
- Doit être mesurable (ex : complet ou incomplet est mesurable, même s'il n'y a pas de nombre)
- Qualitatif (ce sont vos Résultats Clés qui auront le côté quantitatif de l'objectif)
- Doit pouvoir être connecté et/ou en cascade afin que votre équipe ou les personnes de votre équipe puisse connecter et aligner leurs objectifs de soutien à ceux de l'entreprise, du PDG et du gestionnaire immédiat
- Ils informent le «où» (où voulons-nous finir?)

Les «objectifs» désignent la chose qui doit être accomplie. Chaque objectif doit être mesurable. Idéalement, il devrait également être quantifiable. Il devrait également venir avec un calendrier spécifique, et typiquement, c'est un trimestre (mais peut également être un mois). Chaque objectif comporte une série de 3-5 étapes exploitables, ou des résultats clés. S'il est simplement mesurable, mais pas réellement quantifiable, ce type d'objectif est typiquement appelé un jalon. Veuillez noter que mesurables et quantifiables sont des critères différents et ne doivent pas être confondus.

Par exemple, la définition d'un objectif tel que «lancer un événement marketing le 10 juin» est mesurable, mais elle n'est certainement pas quantifiable. Il est mesurable parce que vous pouvez mesurer si elle a



été ou n'a pas été lancée, c'est-à-dire, fait ou pas fait, oui ou non. Cependant, ce n'est pas quantifiables- malgré sa quantité étant une, qui, bien qu'elle soit encore une quantité ou un nombre, n'est pas véritablement une quantité réelle dans l'esprit de ce que les moyens quantifiables dans ce cas. Cependant, «lancez un événement marketing le 10 juin et obtenez au moins 100 participants et 10 prospects qualifiés», est à la fois mesurable et quantifiable.

Résultats Clés (krs)

- Doit être mesurable (ex: complet/incomplet est mesurable)
- Doit être quantifiable
- Ils informent le «quoi» (qu'allons-nous faire pour atteindre notre objectif?)

Les Résultats Clés sont les mesures qui doivent être prises pour atteindre l'objectif auquel elles se rapportent. À l'instar des objectifs, les résultats clés doivent être mesurables et devraient idéalement être quantifiables et assortis de délais.

LE RÔLE DE GOOGLE DANS LA POPULARISATION DES OKR

Google a été parmi les influents les plus forts du mouvement OKR. Leur attrait pour les OKR est dû au fait que la définition, le suivi et la mesure des Objectifs et Résultats Clés conduisent à une multitude de données utilisables, qui peuvent être utilisées pour stimuler les performances et prendre des décisions éclairées en avançant.

OKR ADAPTÉ À VOS BESOINS

Malgré leur popularité écrasante, les OKR ne peuvent pas être adoptés en utilisant un modèle «taille unique»; vous devez implémenter des OKR d'une manière qui fonctionne le mieux pour votre organisation et répond à vos besoins hautement individualisés. À mesure que nous avançons, vous verrez comment vous pouvez les faire travailler mieux pour vous et votre équipe.

DEVRIEZ-VOUS UTILISER DES OKR?

Rappelez-vous notre point plus tôt sur la déclaration de Rick Klau dans la vidéo Google Ventures que "Google n'était pas Google" avant qu'ils aient commencé à utiliser OKR? Revoyons ça un instant. Google, autrefois une startup ambitieuse, est maintenant une société \$350 milliards, et leur succès est due grandement aux OKR. Mais au cœur de ce succès était la conviction qu'ils pouvaient réussir simplement en organisant, en suivant et, finalement, en exécutant leurs objectifs. C'est une notion qui peut être réalisée dans littéralement n'importe quelle entreprise, le tout avec l'aide d'OKR.

Les OKR peuvent et fonctionnent pour toutes les entreprises, peu importe la taille.



Il n'y a pas de nombre prescrit d'employés que vous devez avoir pour utiliser des OKR; en fait, Klau a dit qu'il les utilise en dépit d'être «une équipe d'un».

Il n'est jamais trop tard pour mettre en œuvre les OKR, mais plus tôt vous les introduirez, mieux vous vous porterez.

AVANTAGES DE L'UTILISATION d'OKR

Les OKR améliorent les systèmes de fixation des objectifs des mbos (gestion par objectifs) et des buts S.M.A.R.T. de la manière suivante:

- L'alignement en cascade relie tout le monde aux priorités
- Décomposer les objectifs en petites étapes (krs)
- Diriger par 70% «Bottoms-Up» vs. 30% «Top-Down»

Mesurabilité (mesurez et quantifiez votre progression) comme l'indique Peter Drucker ci-dessus, si vous ne pouvez pas mesurer votre progrès opérationnel, vous ne pouvez pas vraiment le gérer. En d'autres termes, si vous ne savez pas vraiment où vous êtes, comment pouvez-vous améliorer ou savoir que vous conduisez vos résultats organisationnels dans la bonne direction. Avec les OKR, vous mesurez ainsi les performances opérationnelles et les progrès de chacun et les OKR ajoutent une mesurabilité à l'entreprise. Vous saurez où vous en êtes en ce qui concerne les objectifs de chacun chaque semaine avec les OKR.

BRISER L'OBJECTIF EN PETITES PIÈCES

Les objectifs, lorsqu'ils sont répartis en petites étapes (Résultats Clés), qui sont ensuite divisées entre les tactiques et les tâches, peuvent être achevés dans le courant d'un trimestre. Vous pouvez donner à vos gens une période de grâce de 2-3 semaines, puis anticiper environ 10% de réalisation pour chaque semaine, donnant à chacun amplement le temps d'exécuter chaque objectif dans son intégralité.

Buy-in de tout le monde

Les OKR sont un processus axé « Bottoms-up », il est préférable pour chacun d'aider à fixer leurs objectifs avec leurs gestionnaires et cadres que d'être dit ce qu'il faut faire. Tout le monde arrive à avoir une idée de ce que seront leurs Objectifs et Résultats Clés – en fait, 70% d'entre eux devraient provenir de l'équipe, créant un buy-in pour l'individu et une chance de mettre en valeur leurs talents. En ayant 30% des OKR provenant de la direction, vous assurerez le facteur de priorités au niveau de l'entreprise.

Discipline

Les OKR sont efficaces pour une multitude de raisons. Principalement, Google nous a enseigné que les OKR imposent intrinsèquement un niveau élevé de discipline dans l'organisation. Des projets et des progrès sont exposés pour l'ensemble de l'entreprise, qui prend des responsabilités au-delà d'un niveau de responsabilité: les employés deviennent réellement responsables de leur progrès et objectifs par des

1+1

rencontres de suivi créant une culture saine et axée vers la performance. Jim Collins, l'auteur à succès de « Good to Great », a déclaré: « une culture de la discipline n'est pas un principe de gestion, mais est un principe de grandeur. » Les entreprises qui sont disciplinées pour planifier et fixer des objectifs atteignent la véritable grandeur. D'autres entreprises (qui n'ont pas encore une telle discipline) finissent généralement par avoir beaucoup de gestionnaires et d'équipes qui mènent aveuglément, et sont incapables d'atteindre des objectifs ambitieux qui transforment leurs entreprises en leaders de l'industrie.

Représentation

Grâce à une communication améliorée et fréquente, vous pouvez également reconnaître plus souvent les efforts de vos employés. La louange pour le travail acharné et la correction de faux pas permettent aux employés de savoir que leur travail est important, ce qui les incite encore plus à viser l'excellence. Le suivi des progrès vous permet également de savoir beaucoup plus tôt si votre équipe rencontre des obstacles afin que vous puissiez les supprimer ou proposer des solutions alternatives.

Centre d'intérêt

Les OKR encouragent le focus à travers une organisation. Les objectifs, ainsi que les mesures concrètes qui doivent être prises afin de les combler, sont clairement énoncés pour chaque individu. Tout le monde sait sur quoi il ou elle devrait travailler, ce qui détourne également leur attention des responsabilités et des distractions moins importantes. Rick Klau de Google Ventures a déclaré que l'un des meilleurs avantages pour l'utilisation d'OKR était qu'il savait très clairement sur quoi ne pas travailler.

Alignement

Vos employés voient comment leurs priorités actuelles s'inscrivent aux objectifs de l'entreprise, et donc, ils peuvent voir facilement la valeur de leur rôle dans l'entreprise. Ils vont également obtenir la transparence sur ce que d'autres équipes, départements et individus travaillent sur, rendant la collaboration simple, mais efficace.

Comme l'a dit Peter Drucker, «à moins que l'engagement ne soit fait, il n'y a que des promesses et des espoirs... Mais pas de plans. Avec les OKR, il y a à la fois des plans et une implication à tous les niveaux d'emploi. Même les personnes de niveau subalterne obtiennent un pouvoir d'exprimer leurs objectifs; les étapes de négociation de la détermination des OKR deviennent une entreprise collaborative et cyclique. Alors que les priorités de haut niveau se font en cascade dans les rangs, les priorités sont également communiquées vers le haut, ce qui crée un flux sain d'objectifs partagés. Chaque individu travaille de façon indépendante, mais ces efforts indépendants travaillent ensemble pour faire fonctionner l'ensemble de l'organisation en douceur. Cela crée un sentiment d'alignement profond dans toute l'entreprise.

Temps

Enfin, l'utilisation d'OKR ne nécessitera pas de temps supplémentaire pour votre planification. Comme Rick Klau le dit, la mise en œuvre des OKR exige simplement que vous établissiez une cadence, "et une fois que vous êtes dans cette cadence, ça devient une partie prenante de faire votre travail." En fait, vous constaterez que les OKR vous font gagner du temps à long terme: de nombreuses réunions longues et élaborées avec beaucoup de participants, des conversations précipitées qui se déroulent en passant, et



des courriels distrayants peuvent être totalement coupées en échange d'un Check-in régulier concernant les OKR.

Transparence

La transparence améliore l'engagement des employés parce que votre personnel comprendra les raisons pour lesquelles des objectifs spécifiques sont définis. La transparence améliore également la confiance à l'intérieur de l'organisation, ce qui est essentiel pour améliorer la culture, le moral, la performance et, finalement, les résultats. La transparence crée également plus de responsabilisation et apporte une culture plus positive à votre organisation. Enfin, le talent est attiré par des organisations transparentes, et ce talent est conservé dans des organisations transparentes. Toutes ces raisons font de la transparence non seulement un mot à la mode, mais quelque chose que chaque organisation devrait juger critique pour le succès.

Et comme ça arrive, les OKR peuvent contribuer à améliorer sensiblement la transparence sur un niveau individuel, d'équipe et à l'échelle de l'entreprise ce qui signifie que chaque personne peut visiblement voir les objectifs d'un autre et de reconnaître comment ils tiennent compte des objectifs globaux annuels ou à long terme de l'organisation. Cette visibilité stimule intrinsèquement la motivation et accroît les performances.

POURQUOI LES OKR FONCTIONNENT POUR TOUT LE MONDE

Les avantages des OKR au niveau organisationnel sont évidents, mais fonctionnent-ils pour tout le monde? En un mot, oui. Voici pourquoi:

Ils fournissent une structure équilibrée avec un élément d'indépendance. Rappelez-vous que le processus OKR est collaboratif et exige la négociation entre le gestionnaire et l'employé: cela permet à un certain élément de liberté pour l'individu de reconnaître ses forces et de les mettre au travail.

Les Milléniaux adoptent la rétroaction associée aux OKR, ainsi que la souplesse qu'ils offrent. En outre, pour tout employé, les OKR créent de la place pour que les résultats et les performances soient adéquatement reconnus et compensés – n'est plus l'ancienneté le seul aspect pour déterminer les possibilités d'avancement.

Le processus OKR s'adapte aussi bien aux ressources humaines. De nombreuses entreprises ont constaté que, bien que les RH puissent aider à faciliter une transition en douceur dans le processus OKR, elles n'ont pas à «posséder» l'intégration entièrement. Chaque individu joue un rôle actif dans l'accomplissement de ses propres OKR.

COMMENT UTILISER LES OKR



L'approche OKR de votre entreprise variera légèrement ou de manière significative d'une autre organisation, mais il y a quelques bonnes pratiques à garder à l'esprit lors de la mise en œuvre des OKR.

Quantifier (utiliser les nombres)

D'une part, il est idéal que les objectifs et chacun de leurs résultats clés soient quantifiés et ne soient pas simplement mesurables (c.-à-d. Que cela diffère de la quantification). Vous devez éviter toute ambiguïté et tout langage subjectif lors de la composition des OKR – de cette façon, vous pouvez définir clairement vos objectifs et les étapes nécessaires à l'exécution, en vous fournissant un indicateur contre lequel vous pouvez mesurer la progression. Google croit strictement que « ce n'est pas un résultat clé s'il n'y a pas un nombre ; » de même, l'objectif qui englobe chaque ensemble de résultats clés devrait également avoir un nombre.

Collaborer

Plus de la moitié de vos OKR devraient provenir du bas vers le haut. Cela permet aux dirigeants et aux employés de niveau inférieur de collaborer et d'aligner les priorités, tout en ouvrant de nouvelles perspectives pour la gestion de niveau supérieur. Les OKR de chaque personne ne seront pas des objectifs au niveau de l'entreprise, mais tous les OKR de chaque individu doivent contribuer à l'ensemble des objectifs organisationnels.

Maintenir la fréquence

Faire des OKR une partie du processus hebdomadaire. Alors que les OKR sont déterminés au début de chaque trimestre, ils doivent être effectués quotidiennement et vérifiés sur une base hebdomadaire. Quand un PDG, un exécutif ou un gestionnaire rencontre leur équipe chaque semaine et fait une revue du progrès, il ou elle doit se demander : « où en êtes-vous en ce qui concerne vos objectifs, quels sont les obstacles dans la réalisation de vos objectifs, et avez-vous besoin de moi ? » Cela développe l'objectif-réunion comme une habitude.

Gardez-le positif

Évitez de transformer les OKR en une évaluation de performance. Ne pas atteindre 100% d'un OKR devrait fournir des apprentissages, des données et des indicateurs sur ce qu'il ne faut pas faire le trimestre prochain. En d'autres termes, c'est OK si une partie d'un bonus est liée à un OKR « opérationnel » (pas « transformationnel »), mais il n'est pas censé être centrale dans une évaluation de performance. Les évaluations de performance ne se limitent pas à atteindre un OKR donné.

De plus, l'accomplissement de l'okr devrait toujours être évalué dans le contexte discutés dans les revues de performance. Reportez-vous à la section « lier le processus OKR à la rémunération » pour plus de détails à ce sujet. Cela donne l'occasion de revenir en arrière et d'évaluer pourquoi l'objectif n'a pas pu être atteint, quels sont les résultats clés qui ont été trop difficiles, et si oui ou non des obstacles peuvent être évités dorénavant.

Imposer une limite

Ne jamais assigner plus de 5 objectifs par trimestre. Évitez également d'avoir plus de 5 résultats clés pour chaque objectif. Klau recommande de le garder entre 4 et 5 objectifs avec 4 à 5 résultats clés pour chacun.



Plus, nécessitera trop de "jonglerie intellectuelle", et les individus ne seront pas en mesure de consacrer suffisamment de temps à l'exécution de chaque OKR.

ALIGNEMENT

Les OKR définissent qui fait quoi, ce qui vous permet de continuer à surveiller les progrès sans « micromanaging ». Ils aident tout le monde à savoir quelle direction concentrer leurs efforts et ne pas être simplement occupés à faire de l'activité, mais en fait rester concentré sur la production de résultats. Les OKR créent également un effet de collaboration dans lequel chaque membre de l'organisation sait comment son travail a un impact sur les grands objectifs de l'organisation.

La collaboration interdépartementale est transparente et facile à réaliser, car il n'est pas nécessaire de deviner les priorités de chacun. Les projets sur lesquels chaque personne se concentre sont clairement énoncés pour que chacun puisse le voir. De plus, parce que chaque personne est, d'une manière ou d'une autre, en contribuant à un plus grand ensemble de priorités au niveau de l'entreprise, les victoires sont célébrées à travers l'organisation. Une culture saine et performante croît organiquement, car tout le monde veut que toute l'organisation prospère.

Parce que tous les employés participent à leurs propres processus d'établissement des OKR, ils sont plus impliqués dans leur travail que jamais. Au niveau individuel, ils savent mieux où se trouvent leurs talents et leurs principales responsabilités, afin qu'ils puissent communiquer avec la direction pour exprimer leur point de vue, contribuant au processus de développement des OKR de bas en haut. En même temps, les gestionnaires peuvent aider à partager les priorités les plus élevées de l'entreprise, afin que les OKR des individus soient cohérents avec les objectifs de haut niveau.

Google a utilisé l'analogie d'une équipe de football pour illustrer l'alignement tel que créé par les OKR. Tandis que l'entraîneur, le propriétaire, l'équipe de relation publique, et les joueurs chacun ont leurs propres buts individuels, ils entrent tous en compte dans l'objectif global de l'équipe de vendre des billets et de gagner le jeu. C'est ainsi que les OKR travaillent dans une organisation: alors que chaque individu a ses propres OKR qui ne sont pas nécessairement des priorités à l'échelle de l'entreprise, chaque OKR contribue aux objectifs au niveau de l'entreprise.

TRANSFORMATIONNEL VS. OPÉRATIONNEL

Il y a une différence entre les objectifs «transformationnels» et «opérationnels». Les objectifs transformationnels ne sont pas les mêmes que les bhags (Big Hairy Audacious Goal, alias "Moon Shots"); Il s'agit simplement d'objectifs ambitieux.

DÉFIER PLUS LOIN

Certains OKR devraient être plus ambitieux. Si l'exécution est toujours une certitude, alors le processus devient trop facile. L'achèvement de la cible de Google pour tout OKR se situe dans la fourchette de 60% à 70%; c'est une bonne référence pour laquelle vous pouvez viser. Les OKR devraient fournir des défis pour encourager la mise au point et des niveaux élevés de performance.



MAIS RENDRE CERTAINS RÉALISABLES

Si chaque OKR était seulement 70% réalisable, cela pourrait conduire à un sentiment de défaite ou de désengagement dans votre organisation. Pour dire que vous devriez toujours viser pour 70% est contradictoire à la notion d'excellence de conduite, pourquoi votre équipe voudrait être meilleure si tout ce qu'ils ont à faire est d'obtenir un 70% à chaque fois? Ou, lorsqu'examiné à l'inverse, pour tous ceux qui espèrent dépasser constamment les attentes de performance d'exception, comment se sentirait-il de recevoir seulement un 70% en moyenne?

C'est là que les objectifs opérationnels entrent en jeu: pour équilibrer les objectifs transformationnels ambitieux, il est judicieux d'encourager également les équipes et les individus à définir des OKR qui sont entièrement réalisables. Ils ont encore besoin de mettre dans le temps et les efforts pour y arriver, et les OKR, les tactiques, et les tâches aideront dans ce processus, mais il est moins probable qu'ils tombent à court dans la réalisation par rapport aux objectifs ambitieux, où la sous-performance n'est pas seulement possible, mais dans certains cas probables.

LA BALANCE EST LA CLÉ

Il est sain et bénéfique de fixer des objectifs transformationnels et opérationnels pour chacun chaque trimestre. Gardez à l'esprit qu'ils ne seront pas satisfaits 100% à chaque fois; s'ils étaient, ils ne seraient pas ambitieux à première vue. Contrairement aux objectifs opérationnels, la poursuite des objectifs transformationnels vous fait réévaluer ce que vous faites parce qu'il pousse la réflexion et vous demande d'aller au-delà de la moyenne des moyens attendus de ce qui serait autrement un objectif entièrement réalisable (opérationnel)

Si, par exemple, vous avez une croissance généralement de 10% à chaque trimestre, mais que vous êtes maintenant chargé de déterminer comment augmenter celle-ci à 30%, vous aurez alors besoin de penser plus assidument ou complètement reconsidérer votre stratégie ce qui est une bonne chose. Vous visez vraiment haut maintenant.

Mais encore une fois, il est naturel de réaliser seulement 60-70% d'un objectif transformationnel, donc vous devez également incorporer des OKR qui sont opérationnels pour garder vos employés engagés, encouragés, et axés sur l'avenir. Quand un OKR n'est pas entièrement atteint soit en raison du fait qu'il était plus un objectif ambitieux ou pour d'autres circonstances, vous pouvez utiliser ces données pour vous aider à s'améliorer, point discuté dans la section, «que faire si un objectif n'est pas atteint.

CADENCE

À QUELLE FRÉQUENCE DEVEZ-VOUS FIXÉS LES OKR?

Typiquement les OKR sont fixés trimestriellement-mais ceci est circonstanciel, et dépend de la façon dont l'entreprise est gérée. Certaines entreprises ont fixé des objectifs et des résultats clés chaque mois, mais cela peut rapidement devenir lourd parce que la clé est la planification, et la planification prend beaucoup de temps. Ainsi, il est préférable de fixer un OKR trimestriel, puis assurez-vous que tout le monde suit le rythme de mise à jour et qu'environ 10% de réussite se produit au cours de chacune des 13 semaines. Vous pouvez ensuite faire une revue plus approfondie et faire une correction, un ajustement après le premier et le deuxième mois.

En outre, certains objectifs peuvent avoir besoin de s'étendre sur 2 ou 3 quarts, ou même une année entière (ce sont essentiellement des objectifs annuels), le fait est que vous devez décider ce que ça prend, et combien de temps est nécessaire, pour atteindre un objectif. Néanmoins, il est préférable de prendre ces objectifs plus longs et de les diviser en parties trimestrielles, car c'est la façon la plus claire et la plus digeste pour vos équipes de comprendre la direction dans laquelle ils doivent aller.

La cadence est finalement déterminée par les besoins de votre organisation, mais méfiez-vous des OKR ambitieux qui dépassent la période d'un trimestre: avec trop de temps, les objectifs pourraient diminuer et perdre le focus.

FIXER DES OKR: UN ÉCHÉANCIER

Afin d'exécuter les OKR efficacement, les dirigeants doivent être diligents à respecter leur échéancier. La séquence suggérée ci-dessous donne amplement de temps pour négocier les OKR, parmi les autres responsabilités qui doivent être accomplies avant le début d'un nouveau trimestre. Les PDG sont priés de commencer la planification 5 semaines avant le début du trimestre. Pour ce qui est de la planification annuelle, les dirigeants sont encouragés à commencer dès que possible avant le début de l'année prochaine – même dès août ou septembre.

- **T-5:** le PDG rencontre les leaders de son comité de direction pour discuter des objectifs trimestriels (ou des objectifs annuels).
- **T-4:** le PDG et les leaders documentent les objectifs désirés trimestriels de haut niveau. Le PDG remet les objectifs du prochain trimestre aux leaders, qui doivent alors trouver des krs.
- **T-3:** ces krs sont partagés avec les propriétaires OKR ou les pdrs (personnes directement responsables). Les leaders remettent les objectifs à leurs gestionnaires ou les pdrs/propriétaires, qui commencent à travailler avec leurs équipes et les employés pour créer leurs OKR.
- **T-2:** les équipes complètent leurs OKR et les partagent avec les leaders. À ce moment, les employés devraient également commencer le processus de planification de leurs OKR.
- **T-1:** les employés finalisent leurs OKR. Notez que cela devient difficile si les employés subalternes n'obtiennent pas suffisamment de conseils. De plus, c'est la dernière semaine du trimestre, donc si vous êtes juste débutant avec les OKR, alors il est peu probable qu'à T-1 votre initié (ou employé moins expérimenté) aura tout finalisé. Pourtant, c'est une bonne étape pour communiquer et viser en équipe. Dans de nombreux cas, chaque fois que les entreprises commencent leur processus d'OKR, cette chronologie peut se renverser dans les premières 1-2 semaines du nouveau trimestre, ce qui est acceptable dans les premiers trimestres du lancement du processus OKR.

NOUVEAU TRIMESTRE: période de grâce de 2-3 semaines

Comme mentionné dans le point ci-dessus, les OKR peuvent être encore légèrement itérés, mais il y a une période de grâce de 2-3 semaines après le début du trimestre. Ensuite, les leaders doivent présenter leurs OKR terminés aux revues d'affaires trimestrielles.

Une note finale et rapide pour l'échéancier: il s'agit d'un point subtil sur la définition des OKR et la définition des métriques, mais l'écriture et le partage des OKR à des fins d'alignement peut être fait pendant les semaines précédant le nouveau trimestre, même si vous n'avez pas encore vos métriques quantifiées finalisées. Il s'agit d'un processus itératif.



L'ABSOLU "MUST DO"

CHECK-INS HEBDOMADAIRES- L'ABSOLU "MUST DO" DES OKR

Le plus important de tous, vous devez tenir les check-ins hebdomadaires sans échec afin que les OKR soient efficaces. La fréquence des check-ins est très importante; les tenir chaque semaine vous permet, à vous et à votre personnel, d'être imputable de leurs OKR et de bâtir une relation solide. De plus, vous serez en mesure de fournir des commentaires agiles et à jour, en gardant vos employés sur la bonne voie ou en les orientant dans la bonne direction.

VOICI QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES CHECK-INS:

- Les revues et check-ins doivent être effectués chaque semaine pour réaliser l'avancement des OKR
 - Ne tombez le piège de "Commencer et Oublier", c'est une grosse erreur qui pourrait conduire à la perte de focus, le désengagement, et, ultimement, l'échec de compléter les OKR
 - Il y a 13 semaines dans chaque trimestre, mais il y a une période de grâce initiale d'environ 2-3 semaines
 - Le reste est composé à d'étapes - il se passe beaucoup de choses pendant ces cycles pour atteindre un objectif trimestriel. Suivez et révisez le statut des OKR afin de pouvoir superviser les progrès ou apporter des corrections de parcours si nécessaire.
- Les organisations à haut rendement ont un rapport de Suivi/Avancement hebdomadaire qui est examiné par chaque gestionnaire.
 - Dans chaque rapport hebdomadaire, un employé met à jour l'état d'avancement réalisé des objectifs
 - Soyez proactif et souligner positivement les progrès

PROCESSUS DE PLANIFICATION

Planifier correctement les OKR est crucial pour assurer l'exécution. Jetez un œil aux étapes ci-dessous pour savoir comment vous pouvez obtenir un démarrage solide de vos OKR.

Limiter les OKR à 3-5 objectifs et 3-5 résultats-clés

Plus et votre peuple pourrait perdre le focus ou devenir désengagé. Personne ne devrait avoir plus de 3-5 objectifs par trimestre, avec 5 résultats clés ou moins pour chacun d'eux.

Le « Bottom-up » devrait représenter 70% du processus

Donner à vos gens la responsabilité de trouver 70% de leurs OKR assure l'engagement et l'adhésion. Il s'appuie également sur la sagesse collective et l'expertise du domaine de votre équipe. Assurez-vous juste que vous leur donnez la liberté de composer leurs résultats clés réels et tactiques, pas les objectifs de haut niveau-de sorte que les OKR reflètent toujours les priorités au niveau de l'entreprise.



Allocation des ressources – personnes, argent et temps

Lors de la planification de vos OKR, assurez-vous que vous disposez des ressources disponibles pour réaliser vos plans. Même les meilleurs, la plupart des objectifs seront voués à l'échec si vos ressources ne sont pas allouées correctement à l'avance.

Les OKR doivent être soigneusement priorisés par chaque propriétaire OKR

Il incombe au propriétaire de chaque OKR de déterminer le niveau d'importance pour chaque objectif et l'ensemble des résultats clés sous-adjacent.

Chaque individu a besoin de résumer les «tactiques» pour les résultats-clés pendant le processus de planification OKR (et avant que les OKR soient mis en place pour le prochain trimestre)

De cette façon, il n'y a aucune confusion au sujet de ce qui doit être fait afin de compléter chaque résultat clé.

TACTIQUES CLÉS

EXAMINEZ CES TACTIQUES SUPPLÉMENTAIRES POUR EXCELLER DANS VOS OKR.

- Réaliser des objectifs à long terme et des objectifs trimestriels (Q3/Q4) visibles, de cette façon, tout le monde sait comment leurs priorités actuelles tiennent compte des grands objectifs globaux de l'organisation.
- Précisez clairement comment les objectifs des dirigeants et gestionnaires de département se connectent directement aux objectifs organisationnels de sorte que tout le monde peut voir comment leurs efforts s'alignent avec les priorités de l'entreprise.
- Désigner un seul responsable direct pour chaque objectif, et pour chaque résultat-clé de cet objectif (s'il sera mis en cascade)

Le responsable direct ne doit pas nécessairement être le gestionnaire du groupe, il ou elle sert d' «agent de circulation» ou gestionnaire de projet, mais ne peut pas être un chef de département avec des rapports directs. Le devoir du responsable direct est simplement de superviser les OKR et de résumer les apprentissages pour suggérer des améliorations pour le trimestre suivant.

L'IMPORTANCE DE LA LANGUE

Lors de l'écriture d'OKR, utilisez la structure de phrase simple et directe. Écrivez les OKR dans la langue appropriée du groupe ou individu ciblé afin qu'ils aient une compréhension claire. Lors de la composition d'objectifs et résultats clés, utilisez des verbes d'action pour les rendre plus puissants et plus clairs – ce qui garantira également que les résultats clés deviennent plus exploitables et plus faciles à comprendre lorsqu'ils seront mis en cascade en tant qu'objectifs.

Si vous n'êtes pas sûr de la structure de vos OKR, vous pouvez toujours utiliser des phrases expérimentales pour améliorer votre base. Jetez un coup d'œil aux exemples ci-dessous:



- Terminer X projets exploratoires de génération de prospects en T3 pour augmenter les ventes
- Terminer X projets de RP en Q2 pour améliorer la notoriété de la marque
- Investir 10% du temps chaque semaine dans le marketing non mesurable, expérimental, «fortuit»

LIER LE PROCESSUS OKR À LA COMPENSATION

Certaines des entreprises qui ont mis en œuvre les OKR recommandent généralement de ne pas relier les OKR à la compensation. Mais il vaut la peine de ne pas traiter cette recommandation comme une vérité universelle. L'une des plus grandes raisons généralement données de pourquoi ne pas relier les OKR à la compensation est que les employés peuvent «jouer le système». Mais en fait, si vous avez des employés qui veulent jouer le système, alors ils peuvent le faire, même sans aucune compensation liée aux objectifs de sorte que cela ne devrait pas être une raison d'éviter de considérer un bonus potentiel pour les objectifs trop atteindre. En outre, un système de but à compensation a existé pendant longtemps dans les ventes et a travaillé très avec succès.

Bien que nous ne recommandions pas nécessairement que les OKR soient toujours liés à l'indemnisation, nous suggérons que cette option ne soit pas rejetée simplement en raison d'une crainte injustifiée que quelqu'un va jouer le système. Et, même si quelqu'un cherche à jouer le système, d'abord analyser comment et pourquoi ils feraient cela parce que le fardeau est sur les cadres et les gestionnaires de concevoir de tels objectifs et de telles règles afin que les employés puissent faire comme ils le souhaitent encore le résultat désiré est dans les guides de ce que je gagnant-gagnant pour l'entreprise et l'employé.

La rémunération incitative est un sujet complexe qui est en dehors de la portée de ce livre, mais beaucoup de stratégie d'incitation est conçue précisément dans le but de conduire la performance. Ainsi, tout Conseil pour éviter de relier la compensation à la réalisation des objectifs est mal orienté et doit être pris avec un grain de sel. Tout comme tout le reste, le processus OKR n'est pas une taille unique, et il est également circonstanciel et devrait s'adapter aux processus et au style de gestion de votre entreprise.

Lier un bonus à des performances élevées est tout à fait acceptable et devrait être une option ouverte à la considération dans votre entreprise. En outre, si vous ne voulez pas attacher de bonus à des objectifs «opérationnels» (après tout, il est acceptable de considérer que la réalisation des objectifs opérationnels fait partie du travail), il est en fait assez standard pour attacher un bonus aux objectifs «ambitieux» ou ceux lune-coups qui Si quelqu'un réalise un objectif très dur, alors vous pouvez leur donner un bonus. Le lien entre la compensation et les objectifs devrait être une décision acceptable pour une entreprise.

Vous pouvez déterminer si elle correspond à votre stratégie et si vous avez les bonnes règles en place pour éviter la préoccupation que beaucoup ont sur le jeu du système.

De toute évidence, même si vous attachez des OKR à une indemnisation, ils ne seront certainement jamais la seule variable liée à l'indemnisation, donc c'est une autre raison de se demander si elles peuvent prendre en compte sans être le facteur clé pour dicter un examen de la performance entière.

Encore une fois, vous avez peut-être lu dans diverses sources que les OKR devraient être 70% réalisables, et que cette réalisation de 70% doit être considérée comme un bon progrès. Dans certains cas, cette explication ostensible est utilisée comme la béquille pour laquelle la compensation ne devrait pas être liée aux OKR (c.-à-d. Qu'il est bien d'atteindre 70% et les gens ne devraient pas être punis pour cela).

Cependant, pensez à ce sujet pendant un moment quels genres d'équipes ou d'individus seront heureux avec constamment obtenir un grade C (c.-à-d. Penser de nouveau à l'école: 70% est un C!). Aucun A-joueur devrait être heureux de constamment et continuellement atteindre seulement 70% et ce n'est pas la bonne culture organisationnelle à avoir à n'importe quelle entreprise qui veut atteindre des performances élevées ou être un leader réussi dans leur espace.

Les OKR aspirationnels et opérationnels liés à la rémunération

Pour passer en revue la différence entre les OKR aspirationnels et opérationnels, veuillez vous référer à la section précédente dans ce livre électronique sur ce sujet. Pour incorporer la compensation dans votre processus OKR, il est utile d'être conscient de la différence entre ces deux aspects de l'établissement des objectifs. Par exemple, si vous avez un objectif réel Stretch (aspirational OKR) et vous frappez 70% de celui-ci, alors c'est en effet acceptable et peut être considéré comme un bon progrès. Alternativement, si les OKR «opérationnels» sont satisfaits à environ 70%, cela pourrait indiquer une performance subpar. Cependant, il pourrait ouvrir une discussion sur la façon d'améliorer les progrès dans le trimestre suivant. Et de retour au point sur l'indemnisation si vous avez mis un "opérationnel" OKR alors la compensation peut (et devrait généralement) être liée à elle; mais si vous réglez les OKR aspirationnels, alors vous n'avez pas à attacher la compensation à elle du tout si vous choisissez de ne pas.

Par conséquent, vous pouvez commencer avec le processus de réglage d'objectif OKR dans votre entreprise et d'abord éviter de lier toute compensation à elle. En attendant, vous pouvez définir les attentes qui, après 2-3 trimestres ou plus, vous commencerez à relier les bonus à la performance «opérationnelle» de l'okr, et peut-être même à la surperformance «aspirationnelle» OKR (c.-à-d., un individu peut recevoir un bonus si ce type d'objectif d'étirement est atteint). La surréalisation des objectifs de Stretch mérite en effet un bonus spécial – et une reconnaissance adéquate de la direction.

Ils fournissent également un point de départ pour l'auto-évaluation; si vous frappez vos OKR opérationnels, c'est un moyen d'initier un dialogue indiquant votre performance stellaire lors de votre examen.

Payez pour la performance

L'utilisation d'OKR vous permet également de développer un système pay for performance, si vous le souhaitez. Cette méthodologie offre des incitations financières aux hauts performants. Non seulement cela vous profite-t-il en tant que leader, car il vous aide à identifier rapidement les personnes à faible rendement par rapport aux joueurs A, mais elle fournit également des incitations monétaires réelles pour que les individus travaillant dur et motivés continuent de produire des résultats et dépassent les attentes. C'est aussi un budget-friendly: vous ne payez plus pour ceux qui le méritent le plus.

Les critiques qui s'en prennent aux systèmes Pay for performance affirment souvent qu'il n'existe pas de moyen équitable de mesurer la performance pour tout le monde. C'est pourquoi les OKR sont un tel avantage: ils parlent d'eux-mêmes dans un système objectif, tout aussi équitable (et transparent!) Pour chaque individu dans l'organisation. Ainsi, si vous utilisez déjà un modèle de rémunération pour les performances, ou si vous envisagez de le faire à l'avenir, alors les OKR peuvent être un outil inestimable pour vous aider à mesurer objectivement qui fait le meilleur rendement-sage au sein de votre entreprise.



CLASSEMENT

Le but de la notation des OKR est d'établir des apprentissages et des améliorations-le point de classement KR est d'apprendre des krs à la fin de chaque trimestre, et de créer de meilleurs krs pour le trimestre suivant.

En outre, il est important de noter que la notation n'est pas destinée à être utilisée pour les évaluations de performance. Voici comment cela fonctionne: à la fin de chaque trimestre, chaque DRI classe chaque résultat clé sur une échelle de 0 à 1. Ensuite, la note de l'objectif est calculée en faisant la moyenne des grades KR. Vous pouvez donner à un objectif opérationnel une note «1» si elle était complète, mais pour les OKR ambitieux, vous pouvez viser la région 0,7-0,8. Toujours continuer à encourager l'établissement d'objectifs ambitieux dans la mesure du possible pour les trimestres à venir.

Gardez à l'esprit que les notes ne sont pas les mêmes que les mesures KR. Si votre entreprise a découvert qu'un certain KR avait peu de valeur commerciale et l'a abandonné au milieu du trimestre, vous devriez toujours considérer que comme un bon résultat d'affaires, et donc, lui donner un grade élevé. Toujours baser les évaluations des employés sur les métriques KR – et non sur les grades OKR.

N'utilisez pas la notation comme évaluation des performances

Comme nous le mentionnons dans ce ebook, il est important d'éviter de transformer des OKR en revues de performance. Pour la plupart, ne pas atteindre 100% d'un OKR «opérationnel» devrait fournir des données, ou des indicateurs, sur ce qu'il ne faut pas faire au prochain trimestre. Bien que l'indemnisation puisse être liée à la réalisation d'okr «opérationnel», c'est différent de le transformer en un gros morceau d'un examen des performances. Bien sûr, il est toujours acceptable de discuter des OKR dans le cadre d'un examen des performances. Cela donne l'occasion de revenir en arrière et d'évaluer pourquoi l'objectif n'a pas pu être atteint, quels sont les principaux résultats ont été trop difficiles, et si oui ou non des obstacles peuvent être évités aller de l'avant.

Par exemple, un objectif peut avoir quatre krs. Un employé pourrait prétendre que l'un des krs est plus important que les autres krs, et par conséquent, devrait porter plus de poids. Un autre employé peut être en désaccord. Avoir un débat que KR porte quel pourcentage de poids n'est pas avantageux pour les résultats commerciaux positifs et la vitesse d'exécution. Au lieu de cela, les employés devraient se concentrer sur l'exécution KR et tout simplement accepter un poids égal pour tous les krs. La comptabilité exacte appartient aux données financières et aux métriques OKR, et non au classement KR. Le point de la notation KR est d'apprendre des krs à la fin de chaque trimestre, et d'écrire de meilleurs krs pour le trimestre suivant. Rappelez-vous, LEARNINGS font partie du processus de notation!



Que faire si un objectif n'est pas atteint?

Pensez à un OKR manqué comme une occasion de coaching idéal c'est une chance d'enseigner à votre employé afin qu'il ou elle soit préparée pour la prochaine fois.

Google embrasse même les OKR à faible score, car encore une fois, ils savent que si l'okr est tombé court ou a été entièrement complété-il fournit des données. Ainsi, comme le dit klau, même les mauvaises performances sur un OKR encouragent les informations suivantes axées sur les données: «déterminer ce qu'il faut arrêter de faire. Ou, qu'avez-vous appris? Qu'est-ce que vous ne saviez pas quand vous avez dit que vous feriez ce truc qui vous empêchait de le livrer? Avez-vous le contrôle sur la suppression de cet obstacle?

Évitez d'utiliser des OKR comme un bâton. Si vous les punir pour manquer un OKR, ils seront sable et essayer de jouer en toute sécurité à l'avenir, ce qui manque une occasion d'exceller vraiment. Au lieu de cela, examinez seulement dans le but de coaching, et aider vos gens à apprendre comment obtenir encore mieux.

Les OKR ne sont pas censés être un système de punition. Par exemple, négliger d'émettre un bonus parce que quelqu'un a manqué un OKR annule l'objectif du système. Cependant, faire cela pourrait être approprié si une personne a systématiquement manqué des OKR opérationnels après deux ou trois quarts de coaching et d'examen.

Pourtant, vous ne devez jamais dissuader les gens de prendre des risques intelligents et sains, et encourager l'utilisation des OKR aspirationnels.

ÉVITEZ CES ERREURS COURANTES

Gardez à l'esprit que votre processus OKR ne fonctionnera à votre avantage que si vous faites votre part en suivant les directives couvertes dans cet ebook. Cela signifie également que vous devez éviter les neuf erreurs suivantes:

1. Ayant trop d'objectifs et de krs-cela conduit à un manque de concentration, de diminution des niveaux de performance, et peut-être le pire de tous, les employés accablés.
2. Les OKR vagues qui manquent de quantification, de délais et d'adhésion aux critères SMART l'ambiguïté est une recette de catastrophe si vous ne savez pas où vous allez, comment allez-vous obtenir n'importe où?
3. Échec du suivi hebdomadaire à 10% des cycles-rappelez-vous, Check-ins sont les #1 devez faire de OKR!
4. Régler tous les OKR du haut vers le bas-permettez à vos gens d'acheter dans le processus et de commettre en leur permettant de fixer 70%.
5. Aucun alignement, déconnecté des principaux objectifs de l'entreprise-même si les individus sont responsables de composer une partie de leurs OKR, ils doivent toujours refléter d'une certaine façon les priorités de premier niveau de l'entreprise.
6. Aucun propriétaire/DRI (juste un nom de groupe énuméré)-il doit y avoir une personne qui peut être tenue responsable des OKR.

1+1

7. Réglage des OKR qui ne sont pas réalisables-c'est démotivant dès le début et frôlant les employés qui se sentent comme s'ils n'obtiennent nulle part.
8. Aucune tactique spécifiée par les employés-chaque individu doit connaître les actions exactes qui seront prises pour compléter les krs.
9. Manque de planification réfléchie et allocation des ressources, planifiez à l'avance pour s'assurer que toutes les ressources seront en place avant le début du nouveau trimestre.

CHOSSES IMPORTANTES À GARDER À L'ESPRIT

Tu ne sais pas ce que tu ne sais pas. Il est impossible de tout anticiper; ainsi, vous devez reconnaître qu'il y a beaucoup d'inconnues, surtout quand vous commencez avec des OKR.

Vous pouvez réaliser tous les KR, mais pas tous les objectifs. Cela arrive de temps en temps et c'est correct, tant que vous factorisez vos apprentissages dans les OKR du prochain trimestre.

Les expériences en cours sont cruciales. Afin de maintenir la performance de conduite sur une période de temps, vous devez prendre de nouvelles approches et découvrir ce qui fonctionne le mieux pour votre équipe.

C'est OK pour échouer. Mais surtout, concentrez-vous sur la planification réfléchie à l'avance, puis analysez l'écart dans une évaluation rétrospective (le propriétaire susmentionné/DRI est responsable de cela) et planifiez pour le prochain trimestre avec une nouvelle perspective basée sur vos idées.

Exemples

Acceptable vs mauvais objectifs et krs-Voici quelques exemples de ce qui est acceptable (mais pas grand) et ce qui est mauvais quand il s'agit de structurer vos OKR. Cela devrait vous donner une certaine clarté sur ce que vous devez éviter tout à fait, ainsi que ce qui peut être acceptable dans les premiers stades de déploiement des OKR à votre entreprise.

Acceptable, mais pas grand: ("Great" OKR serait une action, sans ambiguïté, et répondre aux critères SMART):

- Lancer une campagne de RP pour améliorer la notoriété de la marque (c.-à-d. Lancer une campagne de RP est mesurable une fois qu'il est terminé)
- L'équipe de vente doit rencontrer l'équipe marketing pour une réunion de marché alignée tous les lundis
- Mauvais (beaucoup trop ambigu):
- Construire un son
- Devenez un bon représentant commercial
- Améliorez l'alignement des ventes avec le marketing

INSIGHTS QUE NOUS AVONS APPRIS DE GOOGLE

Google a montré au monde la puissance qui peut être aiguisé par l'utilisation des OKR. Maintenant que les OKR existent depuis plus d'une décennie, nous nous trouvons capables d'apprendre de nos prédécesseurs, et capables de prendre des décisions plus éclairées sur l'endroit où nous pouvons aller pour élaborer des stratégies encore plus, en optimisant l'alignement, l'engagement et des résultats extraordinaires.

Pour votre propre prise sur la façon dont Google utilise OKR, regardez la vidéo Google Ventures, ou pour un aperçu plus rapide, lisez notre transcription.

Voici les 15 meilleures informations que nous avons recueillies à partir de la vidéo:

1. Les entreprises doivent lutter contre l'envie de dire: «Eh bien, Google a fait de cette façon... Et, "c'est Google, nous ne pourrions jamais être comme eux," etc comme klau dit, Google n'était même pas Google jusqu'à ce qu'ils ont commencé à utiliser OKR-il était juste une entreprise «jeune et ambitieux». En d'autres termes, cela pourrait fonctionner pour n'importe quelle entreprise.
2. La raison pour laquelle Google a été tellement attiré par les OKR, c'est parce qu'ils fournissent des données. Le paramétrage, le suivi et la mesure des objectifs et leurs résultats clés correspondants fournissent des données concrètes, qui peuvent être utilisées pour bénéficier à toute organisation.
3. Les OKR sont connectés au niveau individuel, de l'équipe et de l'entreprise. Klau utilise l'exemple d'une équipe de football: l'entraîneur-chef, coordonnateur défensif, et joueur individuel a chacun son propre ensemble d'OKR, mais ils sont tous reliés aux objectifs globaux de gagner des jeux et de vendre des billets.
4. Les objectifs devraient être un peu mal à l'aise. Comme klau le met, si vous savez que vous allez le clouer, vous n'essayez pas assez dur.
5. Tous les OKR contribuent aux objectifs au niveau de l'entreprise, mais l'ensemble des OKR de chaque individu n'est pas nécessairement une priorité à l'échelle de l'entreprise. Retour à la comparaison de football: bien que le coordonnateur défensif ne peut pas être préoccupé par l'obtention d'une fonctionnalité dans le journal du dimanche comme l'équipe de relations publiques est, chaque équipe et les OKR de l'individu tout aligner sur les priorités principales, qui jouent bien et la réalisation de haute fréquentation.
6. Les OKR créent intrinsèquement la discipline et la transparence au sein d'une organisation, parce que tout le monde peut voir ce que tous les autres travaillent.
7. Les processus d'écriture et de collaboration du développement des OKR deviennent souvent un processus cyclique – klau utilise le terme «cycle vertueux».
8. Permettre aux individus de faire partie du processus d'écriture OKR pourrait ouvrir de nouvelles discussions, et peut-être même fournir de nouvelles perspectives pour la gestion de niveau supérieur et d'autres leaders.

1+1

9. Plus de la moitié des objectifs devraient provenir du bas vers le haut; afin que les OKR soient efficaces, ils ne peuvent pas tous être dictés par le haut.
10. Il est important de comprendre la différence entre les objectifs et les principaux résultats; Klau explique les deux en utilisant des exemples de véritables OKR qu'il composait dans le passé.
11. Dans ses exemples d'OKR précédents, klau se réfère à faire un «impact mesurable» avec Blogger- mais nous nous demandons si cette expression pourrait être mieux définie. Un «impact mesurable» à lui pourrait ne pas être le même pour une autre personne. Celui-ci n'était pas si concret et n'a pas eu un certain nombre-qui est allé à l'encontre de ce qu'il a dit plus tôt dans la présentation, que chaque OKR devrait avoir un nombre avec elle.
12. Les scores faibles sur les OKR ne doivent pas être considérés comme des échecs, car ils fournissent toujours des données et peuvent servir de feuille de route pour les objectifs du trimestre suivant.
13. Selon klau, les OKR "ne prennent pas une tonne de temps." Il dit en outre que les leaders peuvent établir un rythme très rapidement lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre et de classer les OKR.
14. Klau dit que vous n'avez besoin que d'avoir 1-2 rendez-vous en un contre un par trimestre. Cependant, étant donné que les données et les commentaires sont cruciaux, les uns sur les hebdomadaires peuvent mieux faciliter le processus OKR. Avoir des check-ins réguliers pourrait empêcher la nécessité des longues réunions trimestrielles que klau a continué à faire allusion, ainsi que des revues de performance formelles et désuet.
15. En réponse à une question sur le moment où une équipe de gestion devrait adopter OKR-klau réponses, "dès que possible." Il dit même si vous êtes une équipe de cinq, plus tôt vous adoptez OKR, plus il sera facile.
16. Quoi d'autre? Y a-t-il d'autres informations importantes que vous avez remarquées dans la transcription de Google Ventures OKR?

DÉFINITIONS

- 1) **Ambitieux:**
 - a) La caractérisation des objectifs qui exigent l'ambition – ils peuvent nécessiter plus d'efforts à atteindre que les objectifs opérationnels.
- 2) **Principaux résultats:**
 - a) Les mesures qui doivent être prises pour atteindre l'objectif auquel elles se rapportent. Doit être mesurable et idéalement quantifiable. Informe-le «quoi» dans «que devons-nous faire (pour atteindre l'objectif)?»
- 3) **Mbo:**
 - a) Signifie «gestion par objectifs». Une approche participative de l'établissement des objectifs inventé par Peter Drucker dans les années 1950, qui implique tous les employés dans le processus de détermination de leurs priorités et de la planification de l'action.
- 4) **Objectif:**
 - a) La chose à accomplir; doit être mesurable (même «complet» par rapport à «incomplet»), et idéalement quantifiable. Informe-le «où» dans «où voulons-nous finir?»
- 5) **Opérationnel:**
 - a) La caractérisation des objectifs qui sont entièrement réalisables et plus faciles à exécuter que les objectifs ambitieux.
- 6) **Objectifs Smart:**
 - a) Dispositif mnémotechnique pour caractériser des objectifs fondés sur les critères suivants: spécifique, mesurable, aligné, pertinent et basé sur le temps
- 7) **Objectifs Stretch:**
 - a) Les aspirations qui exigent des efforts considérables et l'extension de soi-même au-delà de ses limitations préconçues
- 8) **Tactiques:**
 - a) Les actions qui relèvent des principaux résultats – elles informent le «comment».
- 9) **Tâches:**
 - a) Les nombreuses actions qui relèvent d'une tactique, et sont nécessaires pour être complétées afin que la tactique de travailler