

Plan d'action : Allier roadmap globale et résultats mesurables avec les OKRs

L'essentiel de la méthode OKRs (Objectifs et Résultats-Clés) pour écrire un plan d'action simple et le communiquer clairement.

L'essentiel des OKRs pour des Plans d'action efficaces



#1 : La mission

La mission c'est **le grand pas en avant** que vous voulez faire sur la période.

→ *“Dans 3 mois, nous aurons fait un grand pas en avant si nous avons validé/ défini/ développé _____ ”*

✓ Une bonne mission :

- Doit fixer le cap et répondre à la question : *“Dans trois mois nous aurons fait un grand pas en avant si : ...”*
- Est inspirante sans être philosophique.



- Doit se retenir facilement.

✗ Ne pas :

- La confondre avec la Vision long terme ou la Raison d'être de votre équipe ou de votre poste.
- Rechercher l'effet marketing et se retrouver avec une phrase de "biscuit chinois".

#2 : Les objectifs

Demandez-vous : sur quoi devons-nous **nous concentrer** pour réaliser notre mission ?

→ *"Pour y arriver nous devons nous concentrer sur 3 choses : Nous assurer d'avoir ____, de mettre en place ____ et de développer ____."*

💡 Pour **prioriser** et vérifier qu'il s'agit d'**objectifs essentiels**, demandez vous : *"Si on ne fait pas ____, est-ce que cela met en risque notre mission ?"*

✓ De bons objectifs :

- Doivent répondre à la question *"Quelles sont les directions à suivre pour avoir le plus fort impact sur la mission ?"*
- Sont clairs et simples (ne pas utiliser de phrases indigestes et dures à retenir).
- Doivent vous aider à recadrer les priorités.

✗ Ne pas :

- Choisir des objectifs financiers chiffrés (CA, Marge, panier moyen) qui ne posent aucun défi spécifique et sont suivis de toute manière.
- Faire une liste d'actions (*lancer le site, publier l'offre...*) plutôt que d'écrire des objectifs et l'impact que l'on cherche.

#3 : Les résultats clés

Ce qu'on **mesure** pour savoir si nous sommes en train d'atteindre l'objectif.

→ *"Nous saurons que nous avons atteint l'objectif si, à la fin de la période, ____ (chiffre et indicateur : atteint/ réalisé/ augmenté de n%)"*

💡 Pour s'assurer qu'il s'agit d'un **résultat prioritaire**, posez vous la question : *"Est-ce que [ce résultat] va vraiment contribuer à [objectif] ?"*

💡 Et **actionnable** : *"Est-ce que l'équipe a bien la main sur ce résultat ?"*

✓ De bons résultats clés :

- Doivent répondre à la question *"nous saurons que nous avons atteint l'objectif si, à la fin de la période, ..."*
- Sont actionnables : l'équipe a la main pour les atteindre.



- Sont simples à mesurer au quotidien, on ne doit pas attendre la fin de la période pour voir si on a réussi.

✗ Ne pas :

- Choisir des résultats sur lesquels on n'a pas la main *“notre formation a un impact sur la performance économique de l'entreprise”*.
- Écrire des résultats qui demandent une équation paramétrique pour être mesurés.
- Décrire des actions avec des issues binaires : *“le site est lancé : oui/non”*.
- En faire une liste de tâches : *“la prévision de clôture est faite”*.

Mettre en place les OKRs dans son équipe

Conception en asynchrone :

- Définissez la Mission, les Objectifs et les Résultats clés **en associant les personnes que vous jugez utiles**.
- Identifiez des Responsables des Résultats (KR owners) qui seront en charge de l'atteinte des résultats. **Informez-les et affinez les Résultats avec eux** avant de les présenter à l'équipe.
- Présentez les OKRs à l'équipe en **mettant en avant les Responsables de chaque KR** qui présenteront leur plan d'action.

Animer un atelier :

- ❖ **Objectifs**
 - Chaque participant présente 1 ou 2 propositions d'objectifs alignés avec la mission
 - Priorisez les objectifs (matrice de priorisation / vote)
- ❖ **Résultats clés :**
 - Constituez un groupe de travail par objectif
 - Chaque membre du groupe présente des propositions de résultats clés. Le groupe retient les KR les plus pertinents et propose des responsables.
- ❖ **Actions :**
 - Chaque membre du groupe propose des idées d'actions pour atteindre les résultats clés.
 - Le groupe retient les actions les plus pertinentes.



OKR			
OBJECTIFS	RÉSULTATS CLÉS	RESPONSABLES	ACTIONS
<i>Quels sont vos objectifs <u>prioritaires</u> pour les 3 prochains mois ?</i>	<i>Comment allez-vous atteindre ces objectifs ? Qu'allez-vous mesurer ?</i>	<i>Qui est responsable de l'atteinte des résultats clés ?</i>	<i>Qu'allez-vous entreprendre pour atteindre ce résultat ?</i>

Communication : 3 leviers pour faire en sorte que les OKR soient réellement un facteur d'engagement et d'organisation du travail au quotidien.

- **Accès aux OKR**
- **Rituels mensuels**
- **Au fil de l'eau**

Suivi : les réunions de suivi doivent se concentrer sur "comment s'améliorer ?"

Progression	Niveau de confiance
Quelles évolutions depuis la dernière réunion ? Quantitatif → mesure objectivement le niveau d'atteinte	Quel est notre niveau de confiance pour atteindre le résultat clé ? Qualitatif → permet d'aligner les membres de l'équipe.
Obstacles	Actions
Qu'est-ce qui pose problème ? Facteurs internes et externes	Que pouvons-nous faire pour avoir de meilleurs résultats ?

✓ **Une mise en place réussie :**

- Les KR sont délégués à des Responsables qui reviennent avec un plan d'action plus détaillé à challenger.
- Les règles de suivi sont définies et simples
- Les KR sont difficiles à atteindre : 80% d'atteinte c'est bien !



✗ Ne pas :

- Essayer de faire plaisir à tout le monde et attribuer des KR à tous.
- S'excuser si certains projets ou équipes ne sont pas représentés.
- Avoir 100% sur tous les Objectifs et KR associés.

Un exemple : UBER



Le plan ne marche pas (jamais) comme prévu

→ Qu'est-ce qui a été fait jusqu'ici ?

Vérifiez les actions d'abord, c'est le plus simple à faire évoluer et c'est normal qu'elles évoluent.

→ À quel distance sommes-nous du résultat ?

Regardez les résultats : à quelle distance sommes-nous de notre cible ?

Sauf grave erreur dans l'analyse de départ on ne change pas le résultat et on vise le % maximum.

→ L'objectif est-il toujours tenable ?

Faites une analyse réaliste de la probabilité d'atteindre l'objectif et tirez-en les conséquences (alerter la hiérarchie, proposer des actions correctives, repenser l'objectif de la période suivante ...).

Posez-vous ces questions pour vos plans d'action :

CHALLENGE

Où est-ce que l'on veut être dans 3 mois ?



OBJECTIFS

Sur quoi devons-nous nous concentrer pour y arriver ?

RÉSULTATS

Nous savons que nous sommes sur le bon chemin si... ? À qui puis-je déléguer la responsabilité d'atteindre ces résultats ?

ACTIONS

Est-ce que les actions proposées vont servir aux résultats ?

