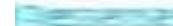
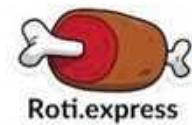
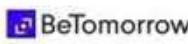




OKR : un outil puissant au service de votre transformation agile

Anne Gabrillagues
Octobre 2022

Merci !



Anne Gabrillagues



 linkedin.com/in/agabrillagues

 @agabrillagues

- Coaching d'équipe, d'organisation / agilité à l'échelle et coaching OKR
- Ancienne développeuse, responsable d'équipe, chef de projet et directrice de projets informatiques
- Agiliste depuis 2008 (Scrum Master, PO et coach)
- Participation au développement de la simulation d'apprentissage
- Conférencière agile depuis 2012
- Organisation de conférences agiles depuis 2012



OKR 101

(Re)voyons les bases



Les OKR ne sont pas une nouveauté



1970

Andy Grove développe la méthode OKR, et introduit la mesure des objectifs @Intel



1999

John Doerr présente les OKR à Larry Page et Sergey Brin chez Google



2000 - 2020

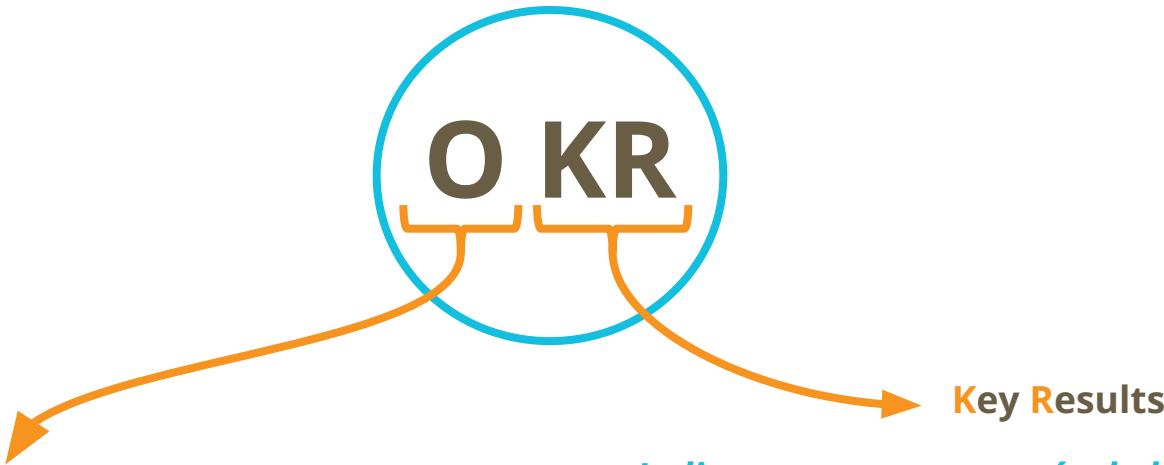
Depuis plus de 20 ans Google utilise les OKR comme outil d'alignement et de mesure des impacts



Aujourd'hui

Approche utilisée par plusieurs milliers de compagnies à travers le monde et dans divers secteurs pour le développement de leur entreprise et de leurs produits

OKR : les concepts



Indique la direction vers laquelle on souhaite progresser, l'impact que l'on souhaite avoir auprès de ses clients (internes ou externes), de ses équipes, de ses partenaires, etc.

Indicateurs accompagnés de leur valeur cible, décrivant les critères factuels d'atteinte de l'objectif.

- ✓ Chaque objectif doit être idéalement associé à 2 à 5 résultats clefs
- ✓ Chaque résultat clef doit contenir un chiffre, une mesure factuelle

Un bon OKR ...

- vous incite à **sortir de votre zone de confort**, à viser des cibles a priori hors de portée
- est **orienté impact** et n'aborde pas le sujet des moyens
- vous invite à **travailler autrement** pour dépasser les résultats « normaux »
- Est construit en **mode fortement collaboratif** et incite les équipes à monter en **autonomie**
- doit être **dur à atteindre**, mais pas au point de vous démotiver ou de vous pousser trop au delà de vos limites



Un exemple

Objectif : Faire du lancement de notre application mobile un succès !

L'atteinte de l'objectif sera validée par les résultats suivants :

- **KR1** : 25 commentaires positifs sur les stores applicatifs à la fin du 1er jour
- **KR2** : 3 mentions dans la presse professionnelle avant la date du lancement
- **KR3** : 1000 utilisateurs enregistrés la première semaine
- **KR4** : 25% des nouveaux utilisateurs enregistrés réutilisent l'application dans le mois qui suit leur inscription



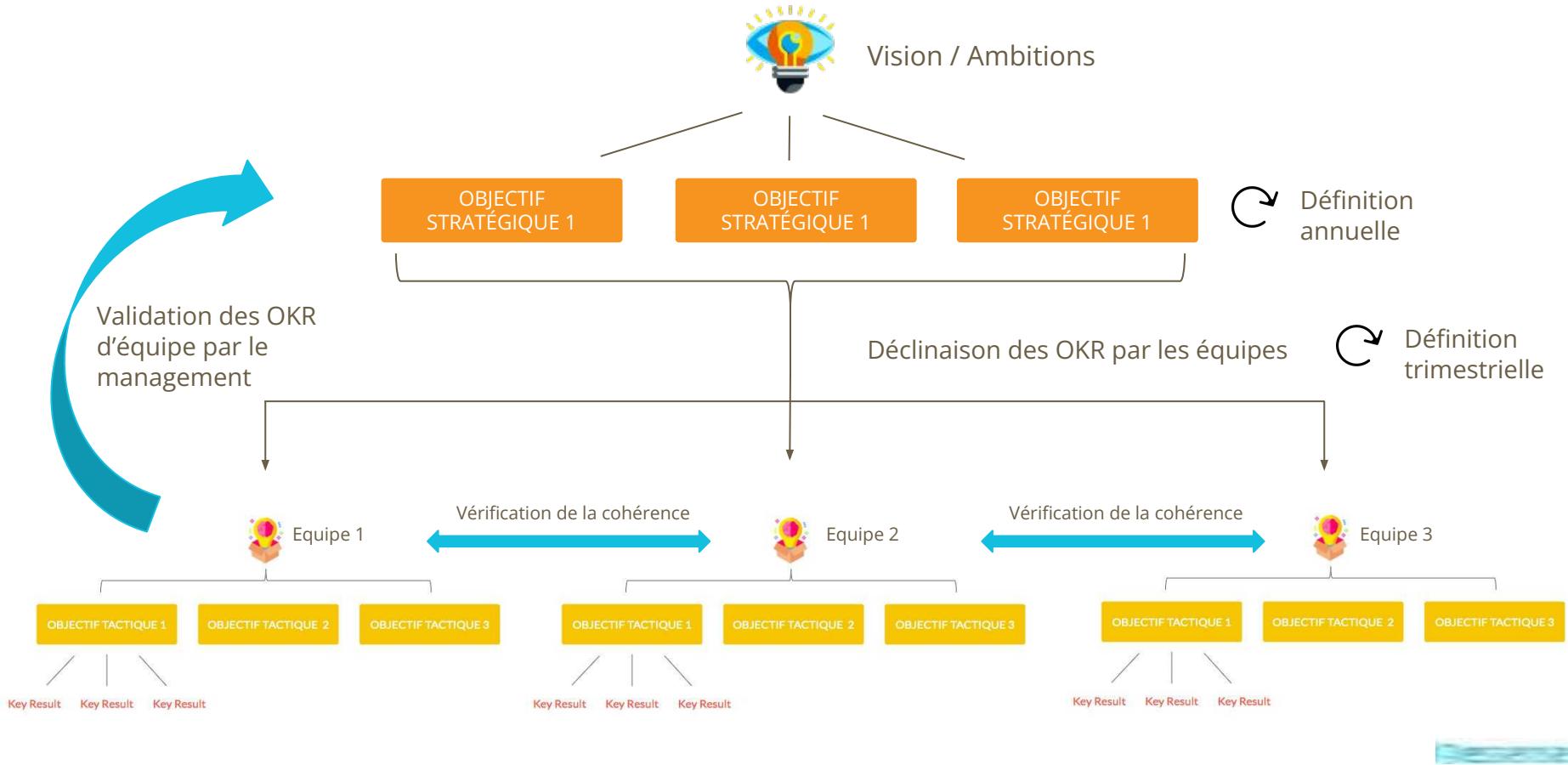
Les enjeux



Une démarche collaborative



Structure des OKR



Faire émerger des OKR en 4 étapes

Partage des ambitions

Prise de connaissance des objectifs auxquels ils doivent contribuer (OKR tactiques du niveau supérieur de l'organisation, OKR stratégiques définis par le ComEx...)

Prise de connaissance des OKR parents (hors atelier)



Identification des objectifs au niveau équipe



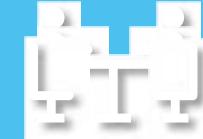
Création des Key Results associés

- contribution au Key Result de l'OKR parent ou basé sur un indicateur spécifique, en fonction de l'objectif
- différents KR pour outiller / expliciter les différentes facettes de l'objectif

Identification des KR



Partage et validation (hors atelier)



Définition des objectifs

Prise en compte du périmètre de responsabilité :

- comment pouvons nous contribuer aux OKR parents ?
- quel KR de l'OKR parent allons-nous pouvoir impacter ?

Alignement au sein de l'organisation

Vérification de la cohérence :

- avec les OKR parents
- avec les OR des autres équipes



Que pensez-vous de ce KR ?

KR x : livrer la v2 du produit Bidule avant fin 2022



Un OKR de qualité ne décrit pas quelles initiatives il faut mettre en œuvre, même sous forme de KR.

Les OKR stratégiques ne sont pas un moyen de lister les projets incontournables demandés par la Direction.



Alimenter le backlog d'initiatives

Chaque équipe identifie les initiatives qui à son niveau permettent la mise en mouvement vers la cible.

Chaque initiative est :

- rattachée à au moins un OKR (voire un KR spécifique)
- associée à une ou des hypothèses d'impact
- priorisée en fonction de l'hypothèse d'impact et des moyens et efforts nécessaires



Et je suis (presque ...) en retard

Pour cause de temps limité nous ne pourrons pas aller beaucoup plus loin aujourd'hui sur ce sujet...

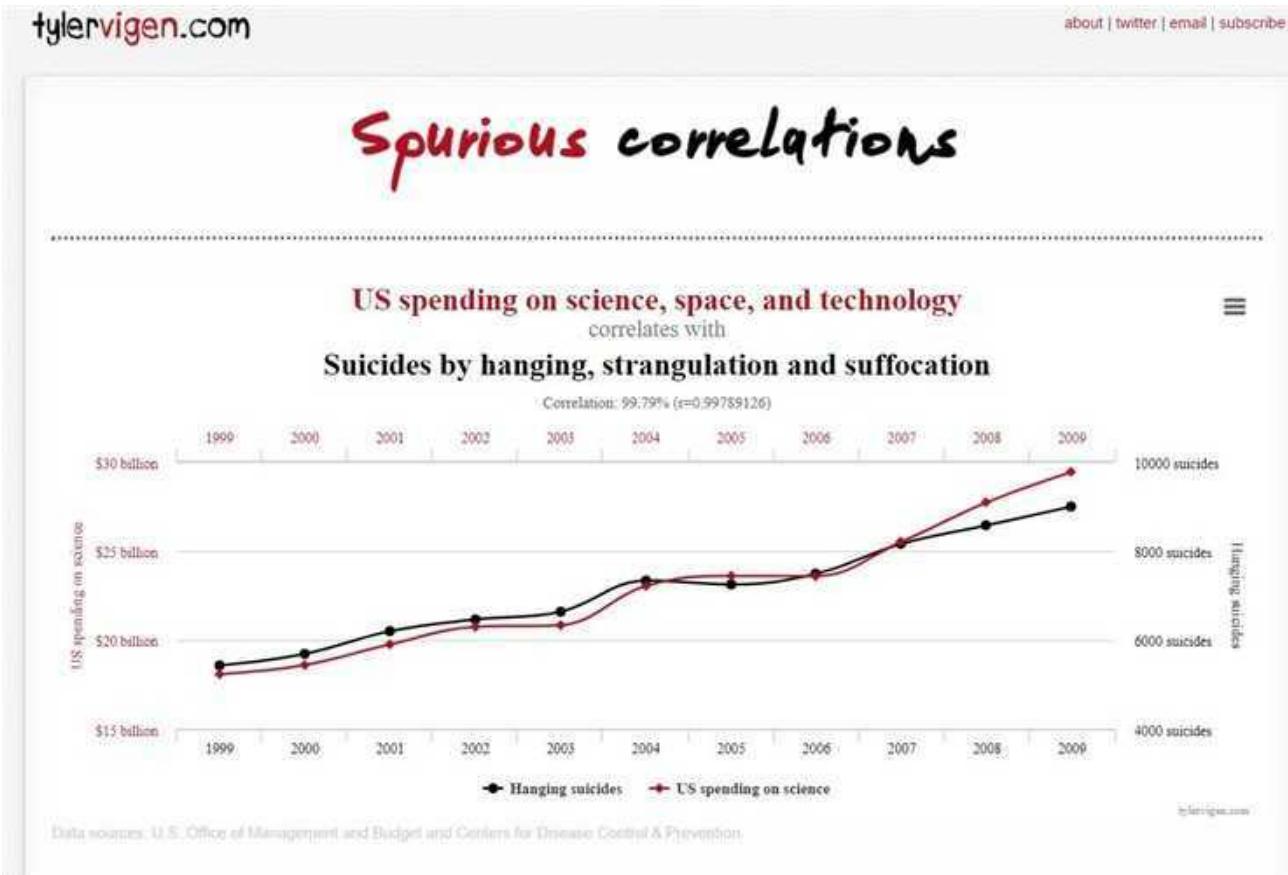


Mon retour d'expérience

- Pensez impact !
- Préférez la qualité à la quantité ...
- ... mais n'attendez pas la perfection pour vous lancer
- Le suivi des OKR est indispensable !
- Si tous les objectifs ont été atteints ou dépassés, ils ne sont pas assez ambitieux. Visez plus haut !
- Adaptez le vocabulaire si nécessaire (ambition au lieu de objectif par exemple)
- Attention au rôle central des données



Corrélation n'est pas causalité

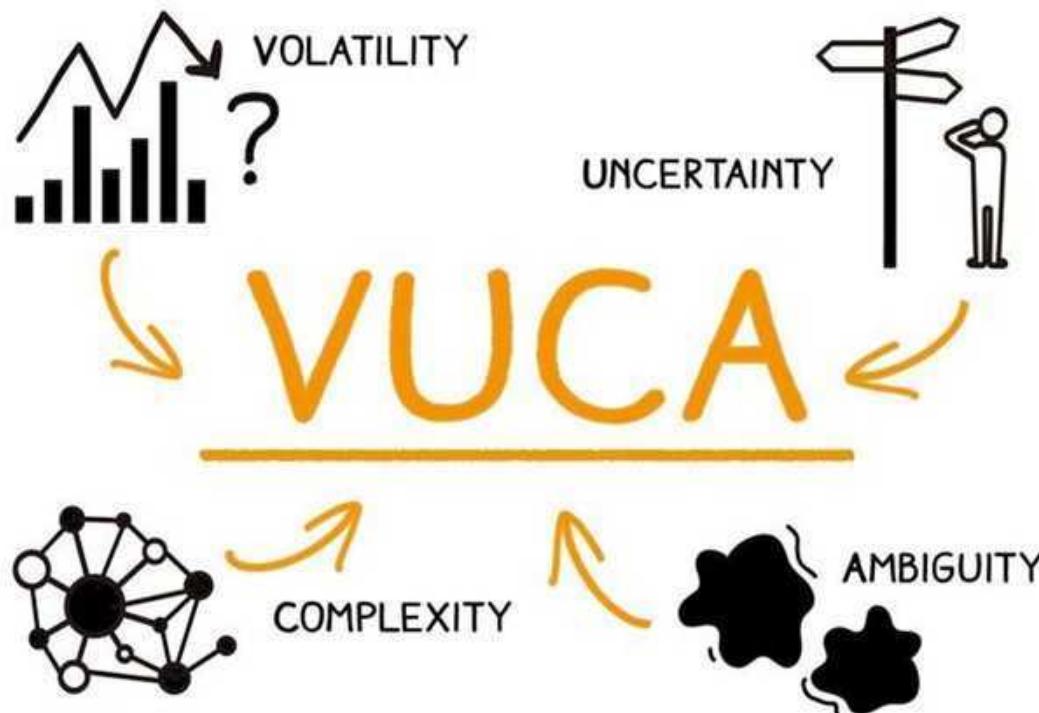


A photograph of a hand holding an open compass in the foreground, centered against a backdrop of rugged, snow-capped mountains and a turquoise lake. The compass has a gold-colored case and a black dial with green markings. The background is slightly blurred, emphasizing the compass.

Garder le cap



Un monde incertain et changeant



"Don't tell people how to do things, tell them what to **achieve** and let them surprise you with their results."

— George S. Patton

United States army General best known for his leadership of the Third United States Army in France and Germany following the allied invasion of Normandy.



Une difficulté majeure

C'est d'arriver à rester focalisé sur l'essentiel, sur l'objectif à terme...

...sur les travaux à mener afin d'atteindre cet objectif ou du moins de s'en rapprocher du mieux possible.

Et ce malgré les urgences du quotidien, les sollicitations diverses et variées, les nouveaux sujets prioritaires, etc.



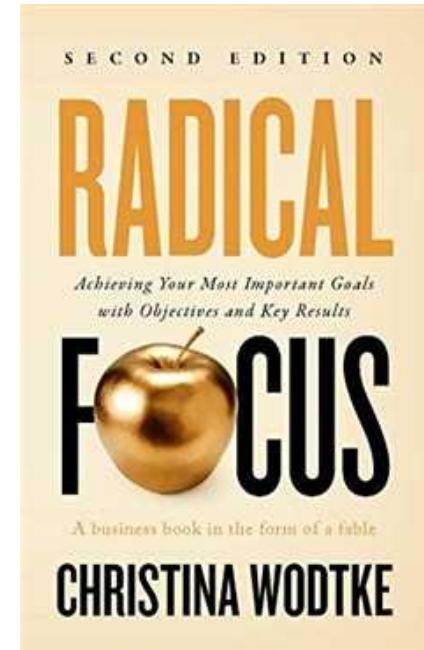
Deux principes fondamentaux

“ Le premier principe concerne la façon de motiver les gens pour les amener à faire de leur mieux.

Le second concerne la façon de mesurer de manière significative les progrès. ”

Marty Cagan

Extrait de la préface de Radical Focus par Christina Wodtke



L'approche OKR : un système en 3 parties

1. Fixez-vous des objectifs inspirants et mesurables.
2. Assurez-vous que votre équipe et vous-même progressez toujours vers l'état final souhaité, quelles que soient les perturbations rencontrées.
3. Définissez une cadence, qui garantit que l'équipe se recentre régulièrement de ce qu'elle essaie d'accomplir et fait régulièrement une analyse critique de ses actions et des résultats obtenus.

3 niveaux de déploiement possibles

Au niveau du produit pour formaliser et rendre factuel les critères de succès d'un produit



Au niveau d'une équipe, en tant que formalisation des ambitions de l'équipe et support de discussion avec le management et les autres équipes

Au niveau d'une organisation, comme outil d'alignement sur la stratégie de l'entreprise



4 niveaux de déploiement possibles

Au niveau du produit pour formaliser et rendre factuel les critères de succès d'un produit



Au niveau d'une équipe, en tant que formalisation des ambitions de l'équipe et support de discussion avec le management et les autres équipes



Au niveau d'une organisation, comme outil d'alignement sur la stratégie de l'entreprise



Au niveau d'une transformation, et c'est ce que nous allons voir ensemble !

A large number of monarch butterflies are shown in flight against a clear blue sky. The butterflies have distinct orange wings with black veins and white spots near the tails. They are scattered throughout the frame, creating a sense of movement and abundance.

Transformation ?

Définition

□ transformation

nom féminin

(bas latin *transformatio*)

1. Action de transformer : La transformation des matières premières.

SYNOMES :

conversion - reconversion - transmutation

2. Passage d'une forme à une autre : La transformation de la chrysalide en papillon.

SYNOMES :

métamorphose - mutation

3. Modification, changement : Faire des transformations dans une maison.

SYNONIME :

renouvellement

Transformation agile ?



Transformation ?

Une transformation agile n'est pas une transformation au sens du Larousse !

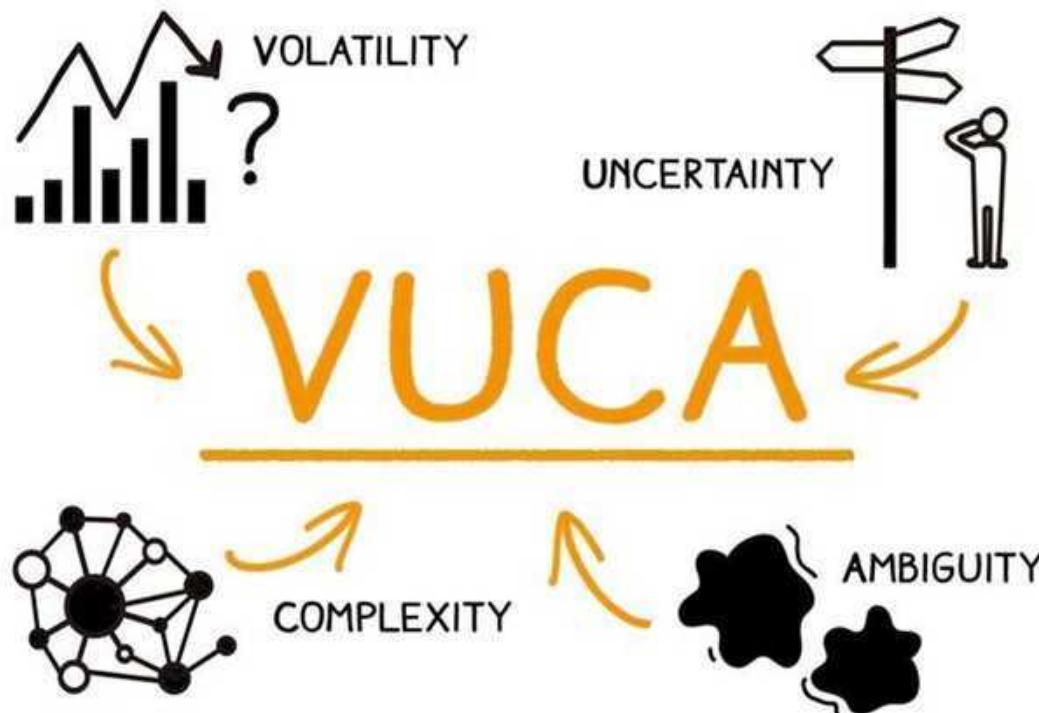
Une transformation agile ne débouche pas sur un état stable ...



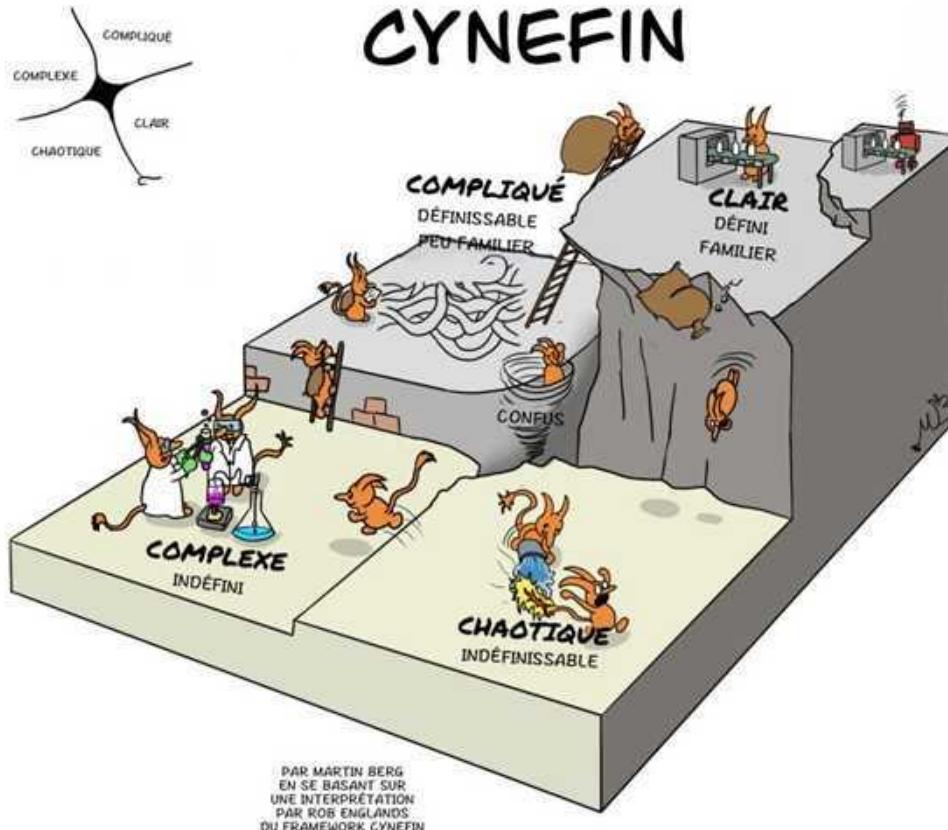
Transformation ?

Une transformation agile est une
mise en mouvement perpétuelle de
l'organisation !

Survie en environnement incertain



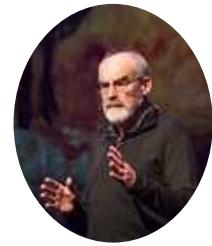
Survie en environnement incertain complexe



Source : https://wikiagile.cesi.fr/index.php?title=Cynefin%28visuel_Vige%29

Cynefin en quelques mots

- Prononciation : « **kuh-nev-in**, mot gallois signifiant « Lieu » ou « Habitat », plus précisément « le lieu aux multiples apparténances ».
- Le framework Cynefin désigne une application pratique de la **théorie de la complexité** à la science du management
- Cynefin n'est pas un modèle de catégorisation mais un **modèle « créateur de sens »** (Sense Making : « comment faire sens du monde de manière à pouvoir agir à l'intérieur »)
- Son créateur est **Dave Snowden**



Ce que nous dit Cynefin

Domaine des experts

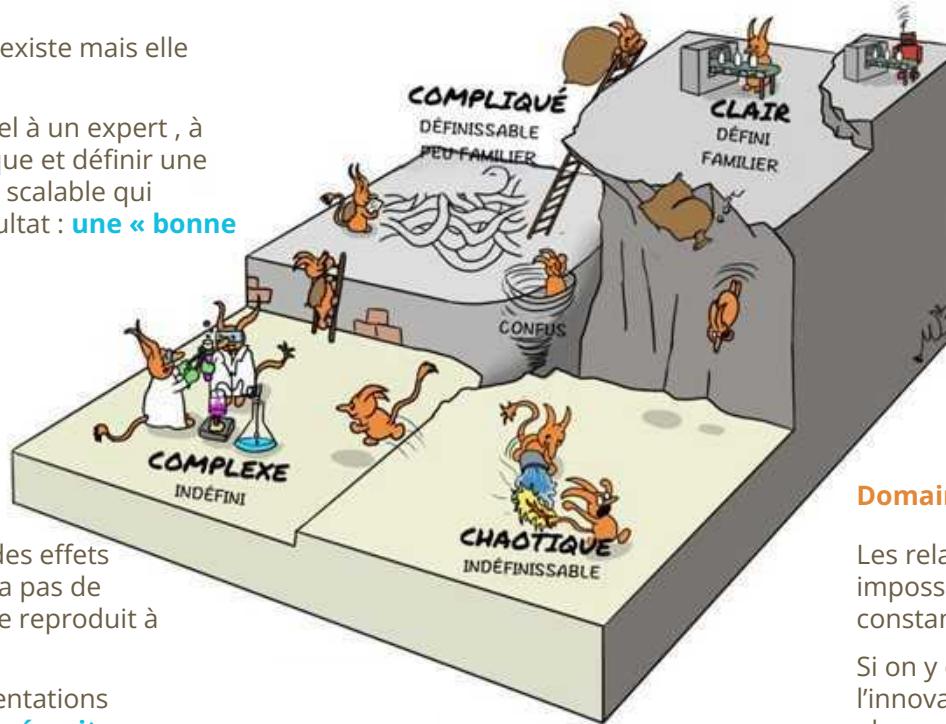
La relation entre cause et effet existe mais elle n'est pas évidente.

La solution consiste à faire appel à un expert , à déployer une méthode analytique et définir une approche répétable, durable et scalable qui produira toujours le même résultat : **une « bonne pratique » parmi d'autres.**

Domaine de l'émergence

Les petites choses produisent des effets différents à chaque essai, il n'y a pas de répétabilité. Si un événement se reproduit à l'identique, c'est par accident.

On tente de multiples expérimentations Safe-to-Fail. **Si une expérience réussit, on l'amplifie, si une expérience commence à échouer, on l'atténue.**



Domaine des évidences

La relation entre cause et effet existe, est prédictible, et peut être déterminée à l'avance.

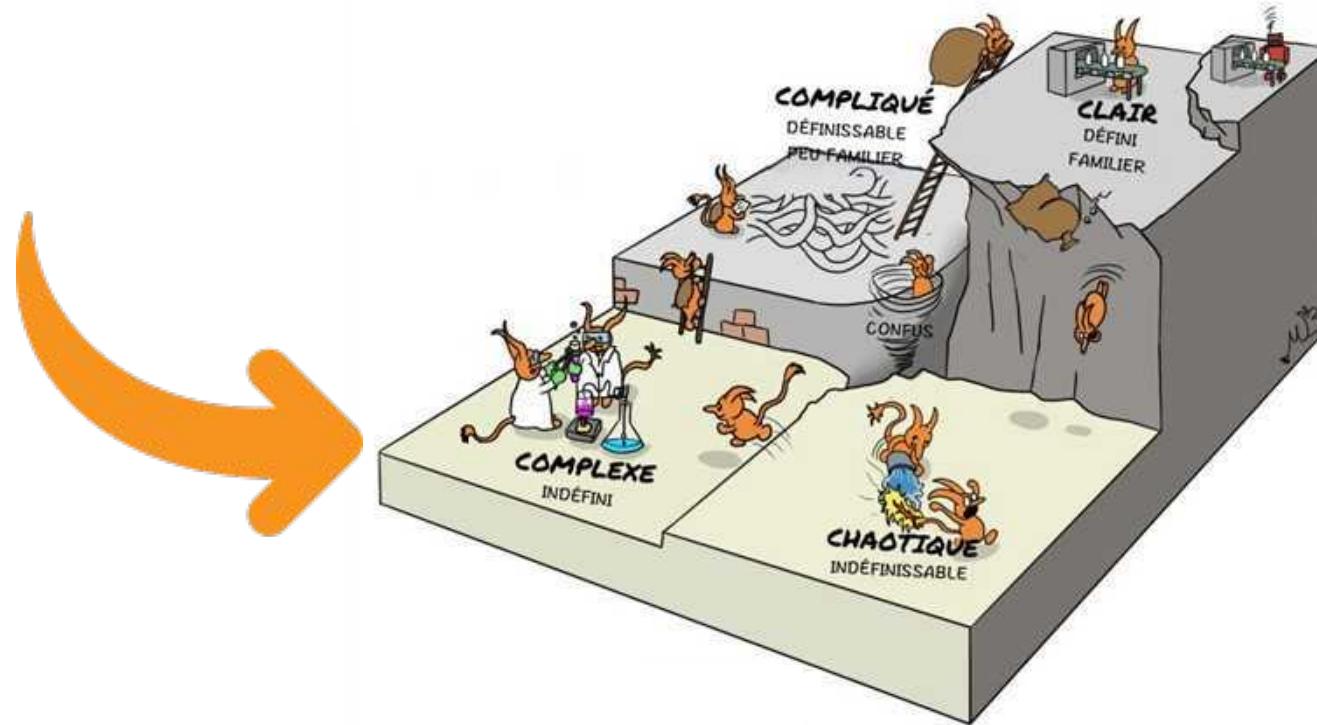
On voit ce qui arrive, on le fait rentrer dans des catégories et on décide quoi faire selon les « **meilleures pratiques établies** » (recette de cuisine par ex.)

Domaine du chaos

Les relations entre causes et effets sont impossibles à déterminer car elles changent constamment.

Si on y entre délibérément c'est pour l'innovation. Mais si on y entre par accident alors on doit agir rapidement pour sortir de cet état.

Où placer les transformations agiles ?



Ma conviction

Le meilleur moyen de mener une transformation agile est de la traiter comme **un produit** !

Le produit “Transformation”

- S'inscrit dans une **vision stratégique**
- Est basé sur un **backlog** de sujets régulièrement évalués et priorisés
- Est développé via des **itérations** (trimestrielles ou semestrielles) comportant :
 - une phase de **sélection des sujets à traiter**
 - une **revue** (incluant une démonstration)
 - une **rérospective**
- Voit sa roadmap ajustée en fonction des **feedbacks** et des **impacts constatés**



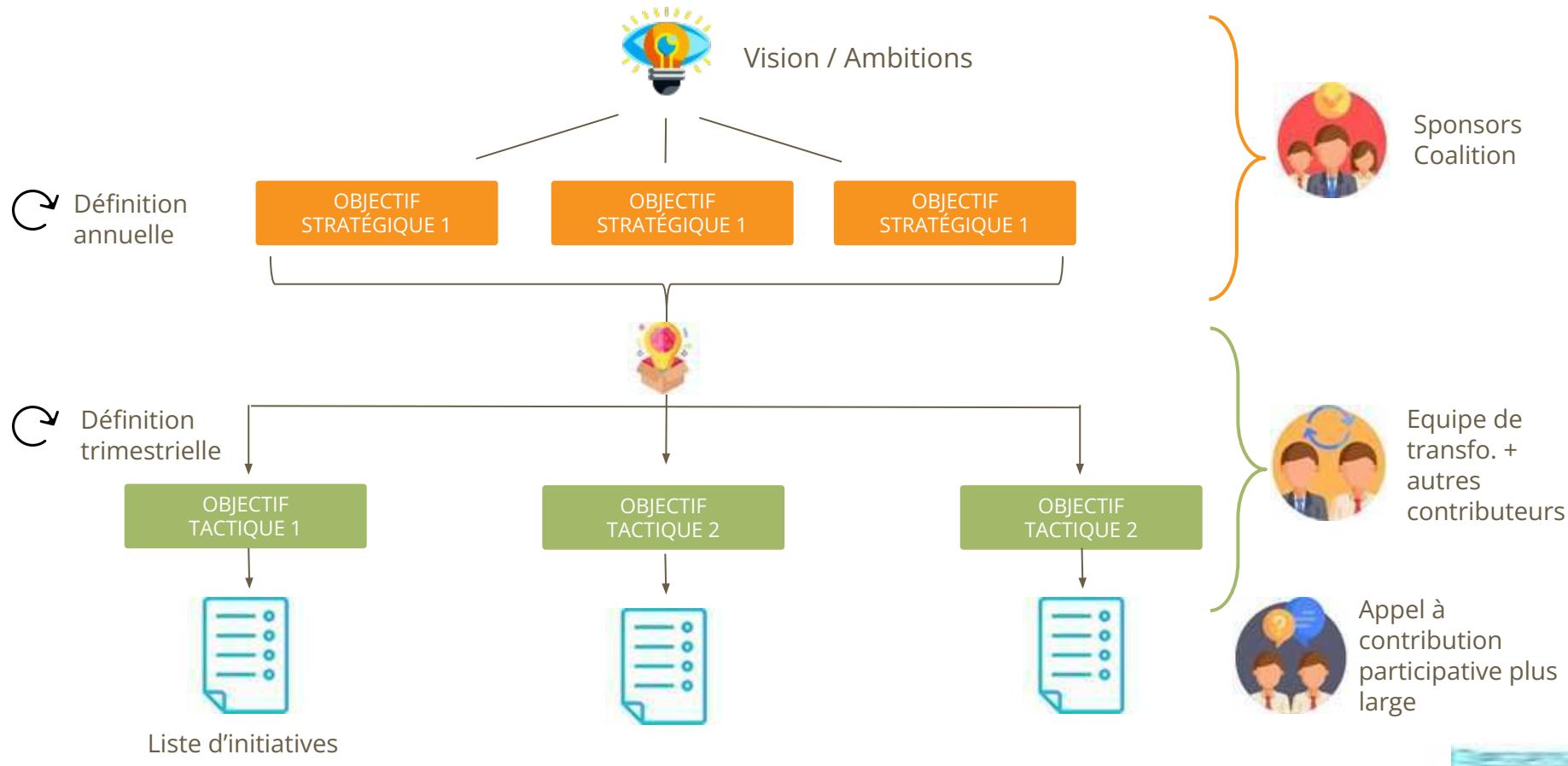


Les OKR au service
de votre transformation

Le lien avec les OKR ?

La démarche OKR est un excellent outil de **pilotage par l'impact**

Les OKR de la transformation



Un exemple

Objectif : Nous souhaitons diminuer le TTM des sujets majeurs pour les produits de type X

L'atteinte de l'objectif sera validée par les résultats suivants :

- **KR1** : Au moins 2 livraisons en production par trimestre par produit
- **KR2** : Change Failure Rate < 10%
- **KR3** : Temps moyen de rétablissement du service < $\frac{1}{2}$ journée
- **KR4** : Feedback utilisateurs > 90% de satisfaction

Comment atteindre l'objectif ?

Sur la base de cet OKR très factuel les équipes concernées vont:

- **identifier les initiatives** à mettre en œuvre pour progresser dans la bonne direction (et les moyens nécessaires ...)
- **Passer à l'action** afin de commencer à tracer une progression vers la cible

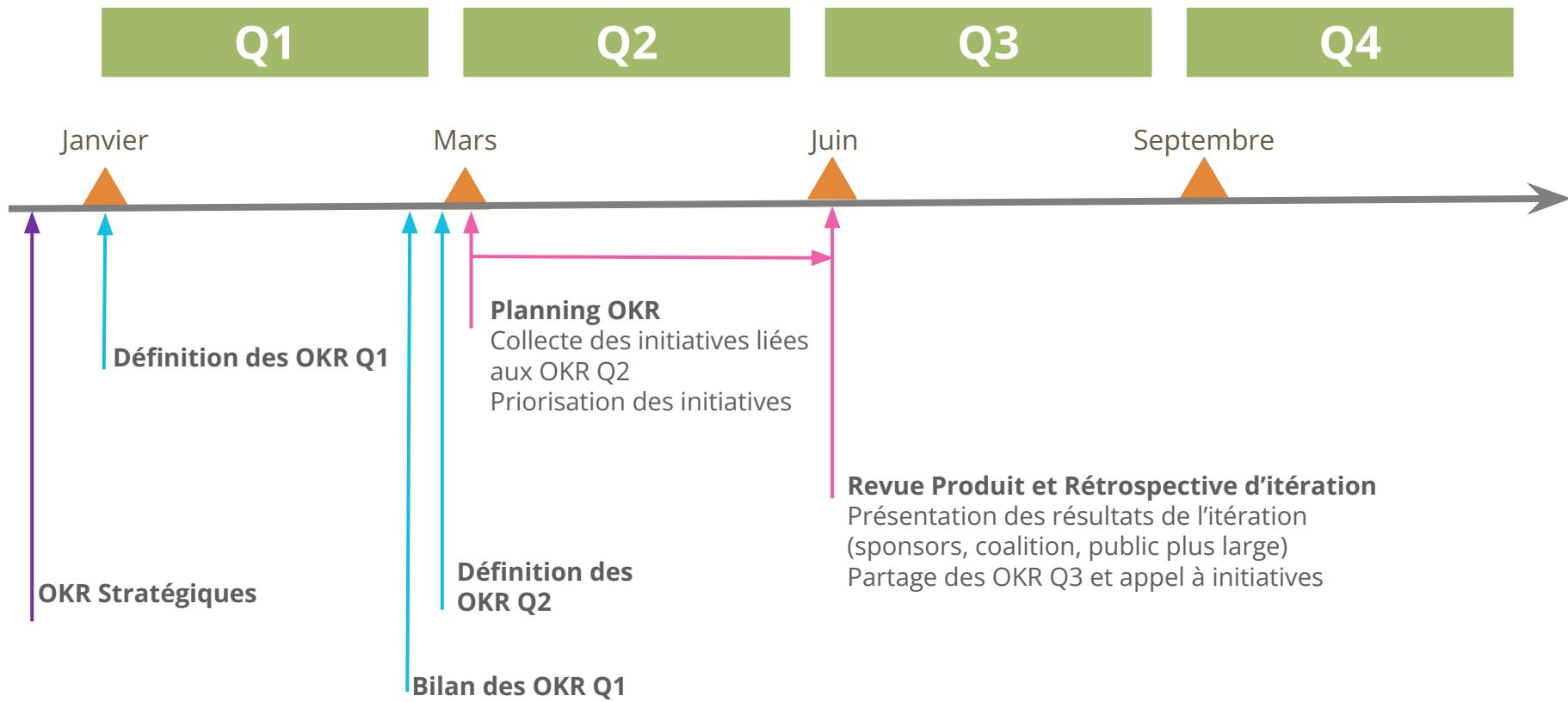
Comment atteindre l'objectif ?

Les équipes sont **les véritables acteurs de la transformation !**

L'équipe de transformation intervient en support des équipes opérationnelles pour les aider à challenger leurs façons de faire, les aider à adopter de nouvelles pratiques, etc.



Organisation du suivi



Mes apprentissages

- Ancrer les OKR stratégiques dans la vision de l'entreprise future permet une **appropriation des enjeux de la transformation par tous**
- L'utilisation des OKR permettent de **(re)mettre du sens dans le quotidien** des équipes (équipe de transformation et équipes accompagnées)
- Les OKR sont un outil efficace pour **la sélection et la priorisation des initiatives**, par exemple les demandes d'accompagnement
- Le pilotage par l'impact permet de **réévaluer factuellement l'intérêt des initiatives** si les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous
- Le partage des OKR de la transformation et la construction du backlog d'initiatives en mode participatif contribuent à **entretenir l'implication des équipes** et **les faire monter en autonomie et responsabilité**

Points d'attention

- Attention à ne pas mettre en place un dispositif de suivi trop lourd
- **Identifier les bons porteurs** au niveau des OKR tactiques, et bien les embarquer dans la démarche
- Importance d'avoir dans le backlog **des initiatives sur des horizons de temps différents** afin que tous puissent voir régulièrement des sujets évoluer régulièrement
- La mise en place d'un **cadre de sécurité** est nécessaire : dédramatisation de la non atteinte des objectifs, attention portée aux ressources disponibles (dont le temps des personnes ...), invitation à oser, etc.

A woman with dark hair is shown from the chest up, wearing a black t-shirt. She is covering her eyes and mouth with both hands, her fingers partially obscuring her face. Her arms are raised, and she is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a plain, light grey.

Quand le mot
“transformation” est tabou ...

La notion de nudge



Les OKR comme levier de transformation

Mettre en œuvre une démarche OKR dans une organisation permet d'introduire :

- Alignement sur une vision / une stratégie
- Co-construction
- Focus sur un nombre réduit de sujets
- Factualisation
- Transparence
- Inspection et amélioration continue
- Apprentissage continu
- Etc.



**Pratiques et
marqueurs culturels
agiles**



A ce stade je devrais être vraiment en retard

Pour cause de temps limité nous ne pourrons pas aller beaucoup plus loin aujourd'hui sur ce sujet...

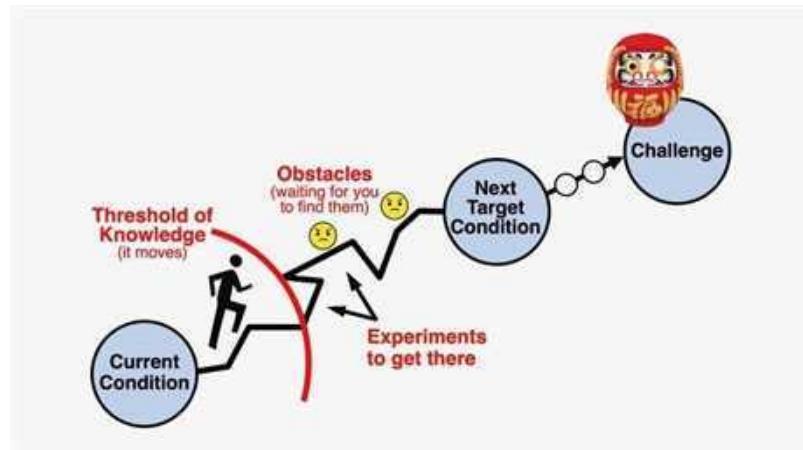


A photograph of a long, straight asphalt road stretching into a vast, hilly landscape under a cloudy sky. The road is flanked by dry, yellowish-brown grassy fields and dark, rocky hills. The perspective of the road leads the eye towards a distant horizon.

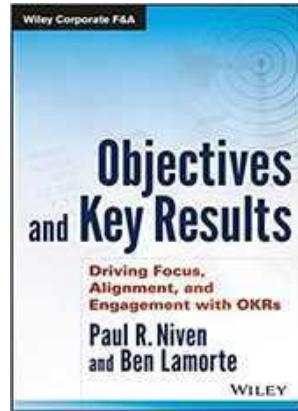
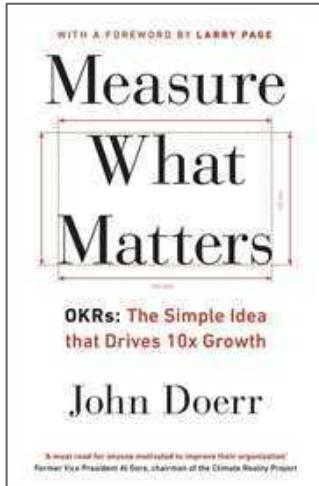
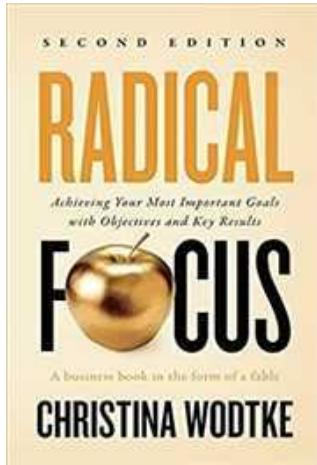
Pour aller plus loin

Mes prochaines expérimentations

- Explorer les possibilités ouvertes par la notion de « bet » issu du Spotify Rythm et reprise dans les travaux de John Cutler côté produit
- Pousser la notion d'expérimentation portée par l'approche OKR
- Creuser la similarité de la démarche OKR avec les Toyota Kata et le potentiel en terme de focus sur les apprentissages



Quelques lectures sur les OKR

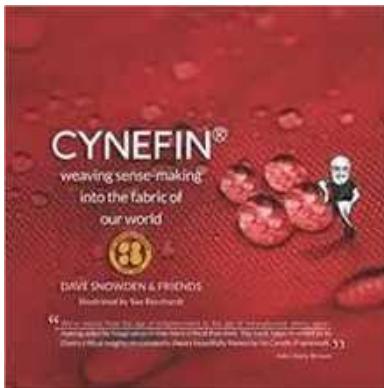


Cynefin & complexité



Présentation de Cynefin en français
sur le blog de Olivier My

Source : <https://oyomy.fr/2016/08/cynefin-complexite-et-un-peu-plus/>



European Commission | European Commission | JRC Publications Repository

Home Search Help

European Commission > JRC > JRC Publications Repository >

Managing complexity (and chaos) in times of crisis. A field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework

Managing complexity (and chaos) in times of crisis. A field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework

2021 | Scientific articles and academic literature | Information society

Harvard Business Review | Decision Making And Problem Solving | A Leader's Framework for Decision Making

Decision Making And Problem Solving

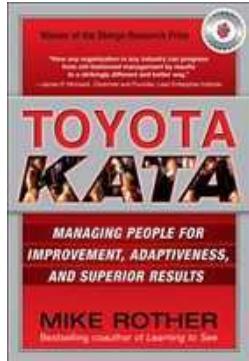
A Leader's Framework for Decision Making

by David J. Snowden and Mary E. Boone

From the Magazine (November 2007)

Source :
<https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

Miscellanées

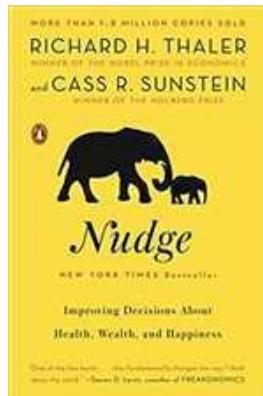


John Cutler
Dec 5, 2016 · 4 min read ·

Place Your Bets

Describing product (and company) strategy as a series of bets

Source : <https://medium.com/hackernoon/place-your-bets-4022b732ba4c>



Spotify Rhythm – how we get aligned (slides from my talk at Agile Sverige)



Posted on 2016-06-08 — 11:54

by Henrik Kniberg

Source : <https://blog.crisp.se/2016/06/08/henrikkniberg/spotify-rhythm>

Questions ?



**Continuons la conversation
durant le Forum Ouvert (Open Space)**

VENDREDI 28
14H00

SALLE DE PROJECTION



Thank You
Very Much



Anne Gabrillagues
@agabrillagues

