Les OKR

Les **OKR – Objectives and Key Results** constituent une méthode pour atteindre des objectifs sur la base de la définition de résultats-clefs. Pour atteindre ces résultats, différentes actions sont entreprises. Les OKR peuvent être établis puis partagés avec tous les membres d'une équipe comme source de motivation, pour matérialiser un cap à suivre (Zasa & Buganza, 2023).



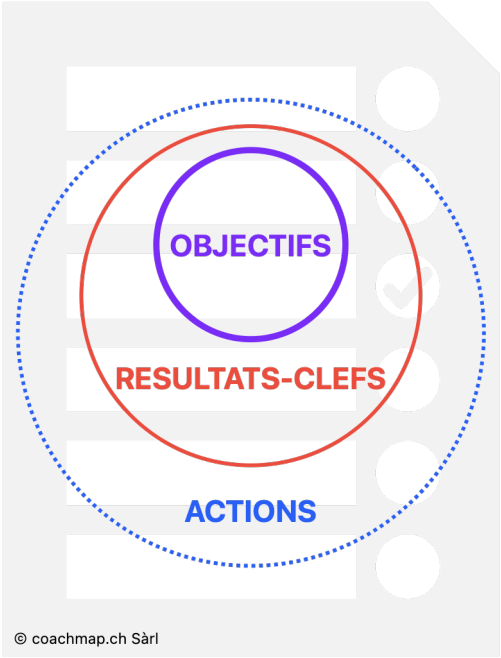
La notion d'OKR est due à Andrew S. Grove (1983), et résulte d'une réduction du management par objectifs à ses questions essentielles (Niven & Lamorte, 2016). Elle a notamment été diffusée par l'ouvrage de Doerr (2018).

L'approche ORCA

Chez coachmap.ch, nous les appelons volontiers des objectifs **ORCA**, notamment sur la base de l'éclairage de Belhaire (2024), qui a mis en évidence le rôle important des actions et de ce fait de la dimension dynamique du processus.

La terminologie **ORCA** correspond par ailleurs à une traduction en français :

O cap	**Objectifs** Ils ne changent pas : c'est le cap à suivre.
RC progression	**Résultats-Clefs** Ils peuvent évoluer : c'est l'indication de la progression.
A mouvement	**Actions** Elles changent et évoluent au fil de la mise en œuvre : c'est l'indication du mouvement.



Exemple (sans les actions)

OBJECTIF	Stimuler l'engagement et la motivation des employés
RC 1	*Augmenter le taux de satisfaction au travail de 65 à 80 % d'ici au 2e trimestre*
RC 2	*Organiser un évènement informel et formateur avec l'équipe, 4 fois par an*

Distinguer objectifs et résultats-clefs

Pour différencier les objectifs des résultats-clefs, on peut formuler la question de la manière suivante :

LA QUESTION CLÉ

Je veux réaliser l'objectif « X », dont je mesurerai l'atteinte par le résultat clé « Y ».

La méthode se focalise sur les **résultats** et non sur les procédures pour y parvenir ; les actions à mener sont donc laissées à l'appréciation du responsable de chaque objectif.

Par rapport à d'autres approches classiques comme celle des objectifs SMART, l'approche ORCA est à la fois **plus simple** et explicitement pensée en termes de **mouvement**.

Une démarche collective

Cette dynamique implique dès lors de se poser des questions en lien avec son équipe, car il s'agit avant tout d'un **outil collectif**. Par exemple :

- qui est en charge de telles actions et d'atteindre les résultats ?
- comment communiquer les objectifs ORCA de l'équipe de manière transparente ?

En annexe : un tableau Excel

Un tableau (Excel) est proposé pour y reporter vos objectifs ORCA. Il s'agit d'une version très simple, qui peut être enrichie de différentes colonnes selon les besoins, comme le degré de progression par exemple. On trouve aussi en ligne de nombreux logiciels de mise en œuvre des objectifs OKR.

Références

Belhaire, R. (2024). Quand tu mets en place une stratégie pour ton client : ne sous-estime pas l'interprétation des définitions – Story time avec les OKRs, https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7238887536293474304/

Doerr, J. (2018). *Measure what matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Penguin, New York, 320 p.

Grove, A. S. (1983). *High output management*. Random House, 235 p.

Niven, P. R. & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Wiley, 224 p.

Zasa, F. P. & Buganza, T. (2023). Developing a shared vision: strong teams have the power. *Journal of Business Strategy*, 44 (6): 415-425.

Annexe : tableau des objectifs ORCA

OBJECTIFS ORCA		Responsables	Délai
Objectif :			
Résultat-Clef :			
	Action :		
	Action :		
	Action :		
Résultat-Clef :			
	Action :		
	Action :		
	Action :		
Résultat-Clef :			
	Action :		
	Action :		
	Action :		
Objectif :			
Résultat-Clef :			
	Action :		
	Action :		
	Action :		
Résultat-Clef :			
	Action :		
	Action :		
	Action :		
Résultat-Clef :			
	Action :		
	Action :		
	Action :		
Objectif :			
Résultat-Clef :			
	Action :		
	Action :		
	Action :		
Résultat-Clef :			
	Action :		
	Action :		
	Action :		
Résultat-Clef :			
	Action :		
	Action :		
	Action :		

NB. Ce tableur est disponible au format Excel sur demande.