

Chapitre 1

Google, je vous présente les OKR

L'arrivée des OKR chez Google

et les superpouvoirs qu'ils procurent

« Si vous ne savez pas où vous allez, vous risquez de ne pas y arriver. »

YOGI BERRA

Au cours de l'automne 1999, j'entrai dans le bâtiment en L qui s'étendait sur deux niveaux près de l'autoroute US 101 au cœur de la Silicon Valley. C'était le siège de Google à ses débuts, à qui j'apportais un cadeau.

L'entreprise avait emménagé dans ces bureaux deux mois plus tôt, car elle ne tenait plus dans ses anciens locaux situés au-dessus d'un glacier du centre de Palo Alto. Je venais alors de parier plus gros que je ne l'avais jamais fait en dix-neuf ans en investissant 11,8 millions de dollars pour acquérir 12 % de cette start-up fondée par deux jeunes recalés de Stanford. Je faisais partie du conseil d'administration de Google. Impliqué tant sur le plan financier qu'affectif, je faisais tout ce qui était en mon pouvoir pour les aider à réussir.

À peine un an après sa création, Google affichait son objectif : « Organiser les informations à l'échelle mondiale pour les rendre accessibles et utiles à tous. » Cela pouvait sembler grandiloquent, mais j'avais confiance en Larry Page et Sergey Brin. Ils étaient sûrs d'eux, voire prétentieux, mais ils étaient également curieux et avisés. Ils écoutaient – et ils assuraient.

Sergey était exubérant, versatile, il avait des opinions bien arrêtées et il était intellectuellement capable de franchir des gouffres en un seul bond. Né en Union soviétique, c'était un négociateur imaginatif et débrouillard ainsi qu'un leader doté de solides principes. Impétueux, il voulait toujours aller plus loin. Il était du genre à s'allonger au sol au beau milieu d'une réunion pour faire une série de pompes.

Larry était l'ingénieur par excellence, fils d'un pionnier de l'informatique. Avec sa voix douce et son tempérament non conformiste, c'était un rebelle attaché à une cause majeure : rendre Internet exponentiellement plus pertinent. Tandis que Sergey concevait l'aspect commercial de cette technologie, Larry s'échinait à élaborer le produit et à imaginer l'impossible. C'était un grand rêveur qui gardait les pieds sur terre.

Lorsqu'ils étaient venus me soumettre leur projet en début d'année, leur PowerPoint comptait dix-sept slides, dont deux seulement révélaient des chiffres. (Ils avaient ajouté trois dessins pour étoffer leur présentation.) Même s'ils avaient déjà passé un petit contrat avec le *Washington Post*, Google se devait de tirer davantage parti des publicités liées aux mots-clés. En tant que dix-huitième moteur de recherche arrivé sur le Web, l'entreprise partait avec un gros handicap. En effet, laisser une telle longueur d'avance à la concurrence s'avère le plus souvent fatal, notamment dans le secteur technologique*.

Mais rien de tout cela n'empêcha Larry de m'expliquer à quel point les moteurs de recherche présents sur le marché étaient de mauvaise qualité, que l'on pouvait faire bien mieux et que c'était un produit d'avenir. Quoique dépourvus de business plan, lui et Sergey ne doutaient pas de leur réussite : leur algorithme PageRank surpassait tellement ceux de la concurrence, même en version bêta...

Je leur demandai à combien ils évaluaient leur succès à venir. J'avais déjà fait mes propres calculs. Si tout se passait bien, Google devrait pouvoir atteindre une capitalisation boursière d'un milliard de dollars. Mais je voulais jauger leurs rêves.

« 10 milliards, répondit Larry.

– De capitalisation ? demandai-je pour être sûr.

– Non, je parle du chiffre d'affaires », rétorqua-t-il.

J'étais éberlué. En tablant sur un taux de croissance normal pour une entreprise technologique rentable, 10 milliards de CA revenaient à une capitalisation de 100 milliards. C'était du niveau de Microsoft,

.....
* Les rares exceptions concernent des innovations de rupture, tel l'iPod sorti alors qu'au moins neuf autres baladeurs numériques étaient déjà commercialisés. En l'espace de trois ans, l'iPod a englouti plus de 70 % du marché.

IBM ou Intel – une créature plus rare que la licorne. Or ce n'était nullement une fanfaronnade de la part de Larry, juste un avis mûrement réfléchi. Je ne le démentis pas ; j'étais véritablement impressionné. Ces deux jeunes étaient déterminés à changer le monde, et j'estimai qu'ils avaient toutes leurs chances.



Larry Page et Sergey Brin dans la maison natale de Google, un garage au 232 Santa Margarita, Menlo Park, Californie, 1999.

Bien avant Gmail, Android ou Chrome, Google profita d'idées géniales. Ses fondateurs étaient de parfaits visionnaires dotés d'une fabuleuse énergie entrepreneuriale. Il leur manquait seulement l'expérience du management*. Afin que la start-up ait un véritable impact, ou du moins qu'elle parvienne à décoller, Larry et Sergey allaient devoir apprendre à faire des choix difficiles et à mettre leur équipe sur les rails. Étant donné leur solide appétit du risque, ils devraient se débarrasser des perdants – afin d'échouer rapidement**.

Enfin et surtout, il leur faudrait des données pertinentes en temps voulu, afin de suivre leurs progrès. Afin de mesurer ce qui comptait.

.....
* En 2001, sur mes conseils ils recrutèrent Eric Schmidt, mon ancien collègue chez Sun Microsystems, en tant que P-DG, qui fit en sorte que « les trains arrivent à l'heure » et que l'entreprise se démarque. Puis j'introduisis Bill Campbell pour les coacher tous les trois.

** J'avais moi-même appris cette méthode chez Intel dans les années 1970. Gordon Moore, le P-DG de légende qui avait précédé Andy Grove, disait : « Je vois l'échec de cette année comme l'occasion d'essayer à nouveau l'année prochaine. »

Ainsi donc en cette belle journée, j'arrivai à Mountain View avec un cadeau pour Google – un outil bien affûté pour une exécution de première classe. Je l'avais utilisé pour la première fois dans les années 1970 quand j'étais ingénieur chez Intel, l'entreprise la mieux gérée que j'eus jamais connue, par Andy Grove, le plus grand manager de son époque – le plus grand manager tout court. J'avais rejoint par la suite la société de capital-risque Kleiner Perkins de Menlo Park, et largement répandu sa bonne parole auprès d'une cinquantaine d'entreprises.

Pour être franc, je vénère les entrepreneurs. Je suis un fan invétéré de technologie qui se prosterne devant l'autel de l'innovation. Mais j'ai vu trop de start-up peiner à croître, à monter en puissance et à faire les choses comme il faut. Aussi ai-je adopté une philosophie qui se résume par ce mantra :

« Il est facile d'avoir des idées. Tout réside dans leur exécution. »

Au début des années 1980, j'avais posé quatorze mois de congé sabbatique auprès de Kleiner pour diriger la division Ordinateurs de bureau de Sun Microsystems. Soudain je me retrouvai responsable de plusieurs centaines de personnes. J'étais terrifié. Mais la méthode d'Andy Grove était pour moi un bastion dans la tempête, une source de clarté dans chaque réunion que je menais. Elle rendit mon équipe plus forte et rallia tout l'opérationnel. Certes, nous commîmes notre lot d'erreurs. Mais nous réalismes aussi des choses fabuleuses, parmi lesquelles une nouvelle architecture de microprocesseur RISC qui assura la suprématie de Sun sur le marché des stations de travail – mon témoignage personnel de l'efficacité de ce que j'apporterais à Google bien des années plus tard.

La méthode qui m'a façonné chez Intel, qui m'a sauvé chez Sun et qui m'inspire encore aujourd'hui s'appelle OKR – objectifs et résultats clés (OKR en anglais : *Objectives and Key Results*). Il s'agit d'un protocole collaboratif qui permet à une organisation, une équipe ou un individu de fixer ses objectifs. Toutefois les OKR ne constituent pas un remède miracle. Ils ne remplaceront pas la qualité du jugement, la force du leadership ou la créativité de la culture d'entreprise. Mais si ces paramètres fondamentaux sont en place, les OKR vous mèneront au sommet.

Larry et Sergey – ainsi que Marissa Mayer, Susan Wojcicki, Salar Kamangar et une trentaine d'autres, quasiment toute l'entreprise

en somme – vinrent m’écouter. Ils étaient debout autour de la table de ping-pong (qui servait aussi de table de réunion), ou bien affalés dans des fauteuils Sacco comme dans une résidence universitaire. La première diapo de ma présentation PowerPoint définissait ainsi les OKR : « Une méthodologie de management qui permet à tous, d’un bout à l’autre de l’entreprise, de concentrer leurs efforts sur les mêmes questions importantes. »

Un OBJECTIF, leur expliquai-je, est tout simplement le but à atteindre, ni plus ni moins le *quoi*. Par définition un objectif est significatif, concret, orienté vers l’action et (idéalement) stimulant. Lorsqu’il est correctement conçu et mis en œuvre, il fait office de vaccin contre la confusion en termes de pensée – et d’exécution.

Les RÉSULTATS CLÉS, dits KR*, permettent d’évaluer et de contrôler *comment* nous parvenons à cet objectif. Pour être efficaces, ils doivent être précis, limités dans le temps et téméraires tout en restant réalistes. Surtout, ils doivent être mesurables et vérifiables. (Comme dirait l’élève modèle Marissa Mayer : « Un résultat clé doit toujours être associé à un chiffre¹. ») Soit vous atteignez le résultat clé, soit vous ne l’atteignez pas ; il n’y a pas de zone grise, aucun doute possible. À la fin de la période impartie, généralement un trimestre, on déclare le résultat atteint ou non. Alors qu’un objectif peut s’étaler sur un an ou davantage, les résultats clés évoluent au fur et à mesure de l’avancement du travail. Une fois qu’ils ont tous été atteints, l’objectif est nécessairement réalisé. (Sinon, c’est que l’OKR a été mal établi au départ.)

Mon objectif du jour, annonçai-je à cette bande de jeunes gens, était d’élaborer un modèle de planification pour leur entreprise en me fondant sur trois résultats clés :

1. KR n°1 : je terminerai ma présentation à l’heure.
2. KR n°2 : nous créerons un échantillon d’OKR trimestriels pour Google.
3. KR n°3 : j’obtiendrai l’accord de la direction pour tester les OKR pendant trois mois.

Afin d’illustrer mon propos, je leur présentai deux scénarios OKR. D’abord celui d’une équipe de foot imaginaire dont le directeur faisait

.....
* *Key Results.*

ruisseler son principal objectif en cascade depuis le sommet jusqu'à la base de l'équipe. Puis celui d'un cas réel dont j'avais moi-même été témoin : Opération Crush, la campagne destinée à rétablir la domination d'Intel sur le marché du microprocesseur. (Nous reviendrons par la suite en détail sur ces deux exemples.)

Je conclus ma présentation en résumant une proposition de valeur qui reste aujourd'hui toujours aussi impérieuse. Les OKR font ressortir vos objectifs fondamentaux. Ils canalisent les efforts et la coordination. Ils relient les diverses opérations en dotant l'ensemble de l'organisation d'une finalité et d'une unité.

Je cessai de parler au bout de quatre-vingt-dix minutes, pile à l'heure prévue. Désormais la balle était dans le camp de Google.

En 2009, la Harvard Business School publia un article intitulé « Goals Gone Wild² » (Les objectifs en furie) énumérant divers exemples d'« objectifs destructeurs » : les réservoirs explosifs de la Ford Pinto, la surfacturation des réparations automobiles chez Sears, les objectifs de vente démesurés chez Enron, ou encore les décisions téméraires qui entraînèrent la mort de huit alpinistes en 1996 sur le mont Everest. Selon ses auteurs, les objectifs s'apparentent à « un médicament délivré sur ordonnance qui nécessite un dosage prudent [...] et une surveillance attentive ». L'article comprenait même l'avertissement suivant :



ATTENTION !

Les objectifs sont susceptibles de générer des problèmes systémiques dans les organisations du fait d'une focalisation excessive, de comportements non éthiques, d'une prise de risque accrue, d'une moindre coopération et d'une baisse de motivation.

Appliquez les objectifs avec précaution dans votre entreprise.

Ces chercheurs prétendaient que la face cachée des objectifs pourrait annihiler tout bienfait.

À l'époque cet article marqua les esprits, et aujourd'hui encore il est fréquemment cité. L'avertissement n'est pas sans mérite. Comme toute méthode de management, les OKR peuvent être appliqués plus ou moins correctement ; aussi ce livre ambitionne-t-il de vous aider à les employer à bon escient. Mais ne vous y trompez pas. Pour toute personne en quête de performances élevées dans son entreprise, les objectifs sont absolument nécessaires.

En 1968 lorsqu'il fonda Intel, Andy Grove fut sans doute influencé par la théorie d'Edwin Locke, professeur de psychologie à l'université du Maryland. Selon ce dernier, premièrement les « objectifs difficiles³ » sont plus à même de générer des performances que les objectifs faciles ; deuxièmement, les objectifs difficiles et *spécifiques* « entraînent un rendement supérieur » à celui des objectifs formulés de manière plus vague.

Au cours du demi-siècle qui a suivi, plus d'un millier d'études ont confirmé les découvertes de Locke, les qualifiant de « thèses les plus testées et vérifiées de toute la théorie du management⁴ ». Parmi les expérimentations menées sur le terrain, 90 % montrent que la productivité s'accroît lorsque les objectifs sont audacieux et clairement définis.

Année après année, les sondages Gallup témoignent d'une « crise mondiale de l'engagement des collaborateurs ». Aux États-Unis, moins d'un tiers d'entre eux se sentent « impliqués, enthousiastes et investis dans leur travail et leur entreprise⁵ ». Plus de la moitié de ces millions d'employés démotivés seraient prêts à quitter leur organisation pour une augmentation de 20 % ou moins de leur salaire. Dans le secteur technologique, deux salariés sur trois estiment être en mesure de trouver un poste plus satisfaisant dans les deux mois à venir⁶.

Dans le monde des affaires, la désaffection n'est pas une question philosophique abstraite ; elle sape les résultats de l'entreprise. Un personnel plus motivé génère davantage de profit et moins d'attrition⁷. Selon Deloitte, l'un des plus grands cabinets de conseil en management et leadership, les problèmes « de rétention et d'engagement ont

grimpé au deuxième rang des préoccupations des dirigeants d'entreprises, juste après le défi que représente le développement d'un leadership global⁸ ».

Mais *comment* instaurer un tel engagement ? Selon une étude menée sur deux ans par Deloitte, aucun facteur n'exerce à lui seul autant d'impact que « des objectifs clairement définis par écrit et librement partagés. [...] Ils suscitent l'alignement, la clarté et la satisfaction au travail⁹ ».

La fixation d'objectifs ne constitue pas une méthode à toute épreuve : « Quand les gens sont confrontés à des priorités contradictoires ou à des objectifs flous, qui n'ont aucun sens ou changent arbitrairement, ils finissent par être désabusés, cyniques et démotivés¹⁰. » Une gestion efficace des objectifs – un système OKR – relie les objectifs à la mission globale de l'équipe. Elle tient compte des buts recherchés et des échéances tout en s'adaptant aux circonstances. Elle encourage le feed-back et salue les victoires, grandes ou petites. Plus important encore, elle repousse nos limites. Elle nous incite à viser ce qui pourrait nous sembler hors de portée. Comme les auteurs de « Goals Gone Wild » l'ont eux-mêmes reconnu, les objectifs « peuvent inspirer les salariés et accroître les performances¹¹ ». Tel fut le message que je transmis à Larry, Sergey et compagnie.

Lorsque j'invitai mon auditoire à poser ses questions, les gens se révélèrent intrigués. J'eus l'impression qu'ils étaient prêts à essayer les OKR, mais j'aurais été incapable de présumer de l'ampleur de leur détermination. Sergey déclara : « De toute façon, nous devons choisir un principe d'organisation. Nous n'en avons aucun pour le moment, alors autant adopter celui-ci. » Toutefois le mariage de Google avec les OKR ne releva pas du hasard. Il s'apparenta à une formidable adaptation d'impédances, une harmonieuse transcription de gènes en l'ARN messenger de Google. Pour cette entreprise en roue libre qui vénérât les chiffres, les OKR constituèrent un instrument souple reposant sur les données*. Ils promettaient la transparence à cette équipe qui

.....
* Comme l'a remarqué Steven Levy dans *In the Plex*, Doerr a d'emblée séduit Google par les données.

optait par défaut pour l'ouverture – open source, systèmes ouverts, Internet ouvert. Ils récompenseraient les « bons échecs » et l'audace de deux des penseurs les plus intrépides de leur temps.

Google, permettez-moi de vous présenter les OKR : l'outil idéal.

Bien qu'ayant peu d'idées préconçues sur la gestion d'une entreprise, Larry et Sergey comprenaient que le fait de coucher leurs objectifs sur le papier rendrait ces derniers réels*. Ils adoraient l'idée de formuler ce qui revêtait le plus d'importance à leurs yeux – en une ou deux pages succinctes – et de l'exposer à tous les collaborateurs de Google. Ils saisissaient intuitivement comment les OKR permettraient à leur organisation de garder le cap malgré les bourrasques de la concurrence ou le tumulte d'une courbe en crosse de hockey.

Avec Eric Schmidt qui devint leur P-DG deux ans plus tard, Larry et Sergey se montrèrent tenaces, pressants, voire offensifs dans leur recours aux OKR. Ainsi Eric confia-t-il à l'auteur Steven Levy : « Google a pour objectif de devenir l'innovateur systématique de la montée en puissance. L'innovation signifie l'introduction de nouveautés. Et la montée en puissance implique d'envisager ces initiatives de manière ambitieuse, systématique et reproductible¹². » Le triumvirat contribua au succès des OKR par l'apport d'un double ingrédient décisif : la conviction et l'adhésion au sommet.

En tant qu'investisseur, je ne jure que par les OKR. Pendant que les anciens de Google et d'Intel continuent à migrer et à prêcher la bonne parole, des centaines d'entreprises de toutes sortes et de toutes tailles s'appliquent à fixer leurs objectifs de façon structurée. Les OKR sont des couteaux suisses qui s'adaptent à tous les environnements. Nous avons principalement observé leur adoption dans le secteur technologique où l'agilité et le travail d'équipe sont des impératifs absolus.

.....
* Au tout début, Google se contentait de « snippets » – simples bouts de papier sur lesquels figuraient en deux ou trois lignes le rapport d'avancement de chaque collaborateur.

(Outre les organisations citées dans ce livre, parmi leurs adeptes figurent AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify et Twitter). Mais ce système a aussi été choisi par des marques très répandues qui n'ont rien à voir avec la Silicon Valley : Anheuser-Busch, BMW, Disney, Exxon, Samsung... Dans l'économie d'aujourd'hui, le changement est incontournable. Nous ne pouvons nous cramponner à ce qui a déjà marché en priant pour que cela continue. Nous avons besoin d'une faux à toute épreuve pour nous frayer un chemin et garder une longueur d'avance.

Dans une petite start-up où tout le monde doit impérativement avancer dans la même direction, les OKR sont un outil de survie. Dans le secteur technologique en particulier, une jeune entreprise doit croître rapidement pour obtenir des financements avant de se trouver à court de capitaux. Des objectifs structurés représentent pour les investisseurs des indicateurs de succès : *Nous allons mettre au point tel produit, nous avons testé le marché en parlant à 25 clients et voici combien ils sont prêts à déboursier*. Dans une organisation de taille moyenne à croissance rapide, les OKR constituent un langage commun pour l'exécution et clarifient les attentes : *Que devons-nous réaliser (rapidement), et qui s'en occupe ?* Grâce aux OKR tous les collaborateurs sont sur un pied d'égalité.

Dans une entreprise plus importante, les OKR s'apparentent à des panneaux routiers lumineux. Ils abattent les silos et facilitent les relations entre les collaborateurs éloignés. En procurant plus d'autonomie aux postes subalternes, ils font naître des solutions nouvelles. Et ils permettent même aux sociétés les plus prospères de se développer encore davantage.

Les organisations à but non lucratif en retirent des bienfaits similaires. Dans le cas de la Fondation Bill & Melinda Gates, start-up brassant 20 milliards de dollars, les OKR procurent à Bill Gates les données en temps réel dont il a besoin pour livrer la guerre au paludisme, à la polio et au sida. Sylvia Mathews Burwell, ancienne dirigeante de la fondation, a transféré cette méthode au Bureau de la gestion et du budget du gouvernement américain, et par la suite au Département de la santé et des services sociaux afin de lutter contre le virus Ebola.

Cependant aucune organisation, pas même Intel, n'a exploité les OKR avec autant d'efficacité que Google. Bien que le concept en soit simple, le régime préconisé par Andy Grove exige rigueur, implication, clarté de pensée et volonté de communiquer. Il ne s'agit pas d'une simple liste qu'il suffit de vérifier à deux reprises. Il s'agit de développer nos capacités, la pierre angulaire de nos objectifs. Or un gain significatif nécessite toujours de se donner de la peine. Mais les dirigeants de Google n'ont jamais faibli. Leur volonté d'apprendre et de progresser reste inextinguible.

Comme Eric Schmidt et Jonathan Rosenberg l'ont noté dans *How Google Works*, les OKR sont devenus « l'outil sans prétention qui a institutionnalisé la maxime "Voyez grand !" des fondateurs de Google¹³ ». Les premières années, Larry Page consacrait deux jours par trimestre à examiner lui-même avec soin les objectifs et résultats clés de chaque ingénieur logiciel. (J'ai assisté à certains de ces entretiens. L'habileté surnaturelle de Larry à repérer une cohérence parmi tant de paramètres mouvants est hors du commun.) Au fur et à mesure de l'expansion de l'entreprise, son créateur a continué à démarrer chaque trimestre par un débat marathon au sujet des objectifs de l'équipe dirigeante.

Vingt ans après ma présentation devant la table de ping-pong, les OKR font toujours partie du quotidien de Google. Avec la croissance de l'entreprise et la complexité qui est son corollaire, ses leaders auraient pu adopter des méthodes plus bureaucratiques ou laisser tomber les OKR au profit de la dernière technique de management en vogue. Mais ils ont maintenu le cap. Le système OKR sert d'échafaudage aux plus grandes réussites de Google, parmi lesquelles sept produits qui ont dépassé le milliard d'utilisateurs : Search, Chrome, Android, Maps, YouTube, Google Play et Gmail. En 2008, un OKR a sonné le branle-bas de combat contre la latence – la bête noire de Google –, le délai de récupération des données depuis le *cloud*¹⁴. Les objectifs et résultats clés mis en œuvre de la base au sommet vont de pair avec les « 20 % de temps libre » accordés aux ingénieurs pour qu'ils se plongent dans des projets personnels prometteurs.

De nombreuses organisations respectent la « règle de 7 » en limitant le nombre de subordonnés directs de chaque manager. Dans certains cas, Google a renversé la règle en un *minimum* de 7. (Quand

Jonathan Rosenberg a dirigé le département Produits, 20 collaborateurs lui rendaient compte¹⁵.) Plus les collaborateurs directs sont nombreux, moins l'organigramme compte d'échelons – ce qui signifie moins de surveillance, une plus grande autonomie de la base et un terrain plus fertile pour faire éclore la prochaine découverte. Les OKR rendent tout cela possible.

En octobre 2018 pour le 75^e trimestre, le P-DG de Google a invité l'ensemble de l'entreprise à évaluer ses progrès à l'aune de ses objectifs de niveau supérieur et de ses résultats clés. En novembre et décembre, chaque équipe et département Produits élaborera ses propres plans pour l'année suivante et les convertira en OKR. « Au mois de janvier, m'a expliqué le P-DG, Sundar Pichai, nous nous présenterons à nouveau devant les collaborateurs pour leur exposer notre stratégie globale et les OKR que nous aurons fixés pour les douze mois à venir*. » (Conformément à la tradition de l'organisation, l'équipe dirigeante évalue aussi les OKR établis par Google pour l'année précédente, en disséquant sans sourciller les échecs éventuels.)

Au cours des semaines et des mois qui suivront, des milliers de collaborateurs formuleront, examineront, rectifieront et évalueront les OKR de leur équipe et leurs propres objectifs. Comme d'habitude, ils auront toute liberté de surfer sur l'intranet pour savoir comment les autres équipes mesurent leur succès. Ainsi verront-ils comment leur travail est relié vers le haut, le bas et de part et d'autre – comment il s'insère dans le tableau général de Google.

Après vingt ans, le pronostic sidérant de Larry semble on ne peut plus modeste. Au jour où je termine ce livre, le groupe Alphabet représente une capitalisation boursière de plus de 700 milliards de dollars, accédant ainsi au deuxième rang mondial. En 2017, pour la sixième année consécutive, Google figurait au sommet du classement *Fortune*

.....
* Ayant initialement recouru à des OKR trimestriels, Google a ensuite ajouté des OKR annuels, optant ainsi pour un double suivi. Après avoir succédé à Larry Page, Sundar Pichai est passé à un unique suivi annuel. Afin de maintenir la vitalité du processus et de respecter les objectifs soumis à des échéances, chaque département rend compte de sa progression tous les trimestres, voire toutes les six semaines – instituant de fait des résultats clés. Désormais P-DG d'Alphabet, Larry veille à ce que les OKR soient employés dans les autres filiales du groupe. Et il continue à rédiger chaque trimestre ses propres objectifs et résultats clés.

des entreprises où il fait bon travailler¹⁶. Ce succès fabuleux s'explique par un leadership fort et stable, d'extraordinaires ressources techniques ainsi que par une culture de transparence, de travail collégial et d'innovation continue reposant sur des valeurs. Mais les OKR ont également joué un rôle essentiel. Je n'imagine pas le Googleplex fonctionner sans eux, pas plus que Larry ou Sergey.

Comme vous le constaterez dans les pages qui suivent, les objectifs et résultats clés engendrent la clarté, la responsabilisation et la quête illimitée de l'excellence. Croyez-en Eric Schmidt, selon qui les OKR « transforment à jamais la trajectoire d'une entreprise ».

Depuis des décennies je suis le Johnny Appleseed* des OKR, faisant de mon mieux pour propager le génie d'Andy Grove avec mes vingt diapos et ma proposition honnête. Cependant j'ai toujours eu l'impression de rester à la surface des choses, de ne pas faire mon travail jusqu'au bout. Il y a quelques années, j'ai pensé qu'il valait la peine d'essayer à nouveau – par écrit cette fois, en approfondissant le sujet pour lui rendre véritablement justice. Cet ouvrage – ainsi que son site compagnon whatmatters.com – va me permettre, cher lecteur, de vous faire part d'une passion qui m'anime depuis longtemps ; j'espère qu'il vous sera utile. Je peux vous dire que cette découverte a changé le cours de ma vie.

J'ai fait connaître le système OKR à l'organisme à but non lucratif le plus ambitieux de la planète ainsi qu'à une star du rock irlandais. (Je vous ferai part de leurs témoignages directs.) J'ai vu d'innombrables personnes recourir aux objectifs et résultats clés pour devenir plus méthodiques dans leur réflexion, plus claires dans leur communication et plus déterminées dans leurs actions. Si ce livre était un OKR, je qualifierais son objectif d'ambitieux : rendre la vie des gens, *votre* vie, plus gratifiante.

Andy Grove était en avance sur son temps. Focalisation soutenue, communication ouverte, mesures précises, volonté de décrocher la lune... telles sont les caractéristiques de la science moderne de

* Johnny Appleseed (« pépin de pomme ») est le surnom du botaniste et pépiniériste John Chapman qui introduisit de nombreux pommiers dans de vastes régions des États-Unis à la fin du 18^e siècle.

la fixation des objectifs. Là où les OKR prennent racine, le mérite l'emporte sur le niveau hiérarchique. Les managers deviennent des coachs, mentors et architectes. Les actes – et les données – résonnent plus fort que les mots.

En somme, les objectifs et résultats clés constituent une force éprouvée pour parvenir à l'excellence opérationnelle – pour Google, et pourquoi pas pour vous ?

À l'image des OKR, cet ouvrage se divise en deux sections complémentaires. La partie 1 expose les caractéristiques essentielles de ce système de fixation des objectifs et montre comment il transforme les bonnes idées en une mise en œuvre exceptionnelle et une satisfaction accrue au sein de l'entreprise. Tout d'abord, nous retracerons l'origine des OKR qui ont été introduits chez Intel par son co-fondateur Andy Grove, qui a fait de moi un converti zélé. Puis nous décrirons les quatre « superpouvoirs » des OKR : focalisation, alignement, suivi et surpassement.

Superpouvoir n° 1 – Focalisation et implication (*chapitres 4, 5 et 6*) :

Une organisation performante se concentre sur les tâches prioritaires et distingue clairement celles qui ne le sont pas. Les OKR obligent ses dirigeants à faire des choix difficiles. Ils constituent un outil de communication précise pour les départements, les équipes et les collaborateurs. En éliminant toute confusion, les OKR nous procurent la focalisation nécessaire pour l'emporter.

Superpouvoir n° 2 – Alignement et collaboration (*chapitres 7, 8 et 9*) :

Eu égard à la transparence des OKR, les objectifs de chacun – depuis le P-DG jusqu'au bas de la hiérarchie – sont connus de tous. Chaque individu relie ses propres objectifs à la stratégie de l'entreprise, identifie les interdépendances et se coordonne avec les autres équipes. En associant chaque collaborateur au succès de l'organisation, l'alignement de haut en bas confère du sens au travail. En renforçant le sentiment d'autonomie, les OKR établis de bas en haut favorisent l'engagement et l'innovation.

Superpouvoir n° 3 – Suivi (*chapitres 10 et 11*) :

Les OKR se fondent sur les données. Ils font régulièrement l'objet de bilans d'étape, de notations objectives et d'évaluations continues – tout cela dans un esprit de responsabilisation dénué de jugement. Lorsqu'un résultat clé est menacé, des mesures sont adoptées pour le remettre sur les rails, le revoir ou le remplacer.

Superpouvoir n° 4 – Surpassement (*chapitres 12, 13 et 14*) :

Les OKR nous incitent à nous surpasser en allant au-delà de ce que nous aurions cru possible. En nous encourageant à repousser nos limites et en nous autorisant à échouer, ils font ressortir notre part la plus créative et ambitieuse.

Ensuite, la partie 2 recense les applications et implications des OKR dans le nouveau monde du travail :

CFR (*chapitres 15 et 16*) : les inconvénients de l'entretien annuel d'évaluation ont suscité l'apparition d'une solution plus puissante – la gestion continue de la performance. Je présenterai le « petit frère » du système des OKR – celui des CFR (conversations, feed-back et reconnaissance**) – et je montrerai comment, à eux deux, ces outils parviennent à propulser leaders, collaborateurs et organisations à un tout autre niveau.

Amélioration continue (*chapitre 17*) : en guise d'étude de cas illustrant la fixation d'objectifs structurés associée à la gestion continue de la performance, je relaterai comment une entreprise de pizzas livrées à domicile déploie les OKR pour chaque aspect de son activité, depuis sa cuisine robotisée jusqu'aux ventes en passant par le marketing.

Importance de la culture (*chapitres 18, 19 et 20*) : j'explorerai enfin l'impact des OKR sur l'environnement de travail, et en quoi ils facilitent et accélèrent la transformation d'une culture.

.....
** *Conversations, feedback, recognitions.*

Chemin faisant, nous déambulerons dans les coulisses pour observer la mise en œuvre des OKR et CFR dans une douzaine d'organisations très diverses, depuis la campagne ONE du chanteur Bono en Afrique jusqu'à YouTube et sa quête de la croissance 10x. Tous ces témoignages dévoilent la portée et le potentiel de la fixation d'objectifs structurés accompagnée de la gestion continue de la performance, et comment ils transforment notre façon de travailler.