

Constant Hameau, consultant Manager chez Thiga, a accompagné les Directions E-commerce et Marketing Opérationnel France de Carrefour dans une mission d'envergure : la mise en place de la [méthode OKR \(Objectives Key Results\)](#). Il nous livre son retour d'expériences.

"Nous voulons transformer Carrefour, distributeur traditionnel doté de capacités de e-commerce, en une Digital Retail Company qui place le digital et la data au cœur de toutes ses opérations et de son modèle de création de valeur". En novembre 2021, Alexandre Bompard, Président Directeur-Général de Carrefour, présente les axes clés de son ambitieuse stratégie digitale à horizon 2026.

Pour contribuer pleinement à cet objectif, les Directions -commerce et Marketing- ont entamé depuis 9 mois une transformation vers un modèle d'organisation Produit intégrant le modèle collaboratif 4-in-the-box développé par Walmart, mais aussi une refonte de ses pratiques de discovery/delivery et un modèle de focus et d'alignement stratégique... Les OKR !

Ce dernier chantier est l'objet de ma mission quand j'arrive au sein de la Digital Factory E-commerce et Marketing France en septembre 2022 dans les équipes de Valérie Legat et avec comme sponsor majeur Louis Jumaux, chargé du déploiement opérationnel de l'organisation Produit. L'ambition fixée ? Avoir des OKR opérationnels à partir du 1er trimestre 2023. Un défi de taille ! D'autant que cette entité travaille à la fois avec la Direction E-commerce, rassemblant notamment la Livraison à domicile et le Drive, et la Direction Marketing Opérationnelle France. Elle est stratégique dans le groupe et plusieurs centaines de personnes sont concernées en interne...

Le plan de transformation de la Digital Factory avait identifié la nécessité de concentrer davantage ses investissements sur les leviers majeurs répondant aux enjeux du E-commerce tout en s'assurant de l'alignement des parties prenantes sur ces choix stratégiques. Et les OKR étaient une solution toute trouvée. Devenu un standard dans la Silicon Valley depuis sa démocratisation par Google dans les années 2000, ce modèle est depuis largement éprouvé dans le numérique.

Ma mission, avec le soutien de Valérie et Louis, est donc de les déployer à l'échelle en 4 mois et auprès de la Digital Factory et de ses stakeholders directs. Je vais vous raconter ici comment nous nous y sommes pris.

Sponsorship du Leadership, formation des équipes et définition des grands objectifs stratégiques

Première étape : la présentation du modèle OKR au Leadership des Directions E-commerce et Marketing en la personne de Mourad Bensadik (Directeur E-commerce) et Frédéric Preslot (Directeur Marketing Opérationnel France). Le but est de leur partager la proposition de valeur des OKR pour Carrefour et plus particulièrement dans les interactions avec la Digital Factory. Mission cruciale pour obtenir leur sponsorship et donc s'assurer de leur mise en œuvre au sein des équipes. Par définition, les OKR sont une méthodologie d'alignement, de focus et d'aide à la synchronisation. Elle ne prend tout son sens que si le Leadership Métier en perçoit la valeur : davantage d'alignement et de focus des équipes 4-in-a-box (Métier, Produit, Design, Tech) sur les sujets à fort impact.

Deuxième étape : La formation de toutes les équipes 4-in-a-box afin de

permettre à tout le monde d'en comprendre la valeur, de disposer d'un socle commun de connaissances et des prochaines étapes de leur mise en œuvre. Les 9 Tribes de l'organisation (appelées North Stars chez Carrefour) sont ainsi acculturées à raison de 2 heures par groupe, avec une partie théorique agrémentée de cas pratiques et une partie atelier de mise en application. En parallèle de ces formations que je donne quasiment tous les jours, il faut travailler sur les grands objectifs stratégiques, afin que les équipes puissent par la suite commencer à établir leurs propres OKR s'y rapportant et ainsi définir leur feuille de route.

Pour faciliter ce premier exercice, nous avons identifié avec les Directeurs E-commerce et Marketing France les 4 Objectifs stratégiques, en repartant de la stratégie pour définir des objectifs respectant les bonnes pratiques de la méthodologie OKR (phrases inspirantes, non chiffrées, donnant une cible à atteindre et une vision sur le futur).

Les Key Results seront définis avec les CoDirs E-commerce et Marketing. Pour s'assurer que tout le monde ait le même niveau d'information tant quantitatif que qualitatif, un travail d'analyse et de collecte de data est réalisé en amont (e.g. analyse du P&L, principales raisons de churn ou opportunités d'amélioration du NPS)

Le CoDir se réunit en général toutes les deux semaines. Nous nous greffons, Louis et moi, dans l'une de ses réunions pour organiser un atelier de 2 heures. L'objectif est de définir des Key Results permettant d'atteindre les objectifs fixés au préalable.

Après un brainstorming sur Miro, les KRs sont priorisés par un système de vote. Par la suite, un important travail est effectué avec le Chief of Staff du Chief E Commerce, Digital Transformation and Data Officer pour consolider les chiffres et faire le lien avec le rationnel business de l'entreprise. Dit autrement, quel est l'impact de ces KRs sur la rentabilité et la chiffre d'affaires mais aussi leur part dans les BP (budgets prévisionnels) !

Résultat : 4 objectifs stratégiques sont fixés, avec de 2 à 5 KRs associés.



Communication des OKR du CoDir aux équipes et définition de ceux des 9 "North Stars"

Un premier point d'étape a lieu 45 jours après mon arrivée. À cette date :

- Toutes les équipes ont été formées
- Les OKR stratégiques de la direction e-commerce ont été créés

Ces deux objectifs intermédiaires atteints, place désormais à la communication de ces OKR stratégiques 2023 aux équipes.

C'est le cas lors d'une plénière mensuelle avec l'ensemble des équipes digitales, organisée dans le vaste amphithéâtre du siège de Massy-Palaiseau. Pendant 30 minutes, ces OKR stratégiques sont partagées par les Directeurs E-commerce France et Marketing Opérationnels France, s'ensuit une session de questions/réponses. Pour faciliter la compréhension, les équipes reçoivent un Starter Pack avec le contexte derrière chaque objectif et de la data pour justifier le choix des KRs. Un travail conséquent, réalisé en quelques jours par Louis et les équipes du Chief E Commerce, Digital Transformation and Data

Officer.

Nous sommes maintenant prêts pour la phase 2 : les ateliers avec les 9 équipes pour créer leur feuille de route sous forme d'OKR.



Pour ce faire, nous procédons en deux temps :

- Workshop de définition des objectifs

Après avoir rappelé les objectifs stratégiques annuels et pour être sûr que tout le monde soit sur la même longueur d'onde, nous leur demandons, là encore via un support Miro, sur quels KRs ils pensent pouvoir avoir de l'impact. Et, par ramification et grâce à un brainstorming, nous définissons avec eux des objectifs qui peuvent y répondre. Ces derniers sont validés à la suite d'un vote. À noter que Carrefour fonctionne avec le principe du 4 in the box : à toutes les strates de l'entreprise, 4 représentants de chaque fonction se retrouvent autour de la table : le Produit, la Tech, le Design et le Business. Dans l'idéal, la personne responsable de chaque domaine centralise les volontés et idées de son équipe et porte sa voix lors des réunions. En pratique, il y a parfois plus de représentants métier dans les workshops, ce qui, avec du recul, est une erreur. En effet, cela provoque parfois de la dispersion, chacun prêchant pour sa paroisse, et crée ponctuellement des biais lors des votes.

- Workshop de définition des Key Results

Dans un deuxième workshop, nous travaillons avec les équipes sur les KRs. Autrement dit : sur chacun des objectifs validés précédemment, quels sont les moyens de mesurer le succès ?

Là encore, la méthodologie est simple : on fait apparaître chaque idée sur un post-it. Ces derniers sont ensuite regroupés par grandes familles puis un vote permet de les valider officiellement. Cet exercice est plus compliqué qu'il n'y paraît car certaines équipes peuvent manquer de certitudes et de convictions sur les données potentiellement atteignables. Il faut dire que Carrefour sortait d'une phase de transformation en mode Produit : l'organisation était donc assez jeune avec des périmètres d'action nouveaux.

Bilan : près d'un mois de travail pour aboutir à ces 2 workshops de 2 heures pour chacune des 9 North Stars.

Quelques semaines plus tard, un quarter planning de finalisation est effectué par le CoDir. Concrètement, chaque équipe présente ses OKR du premier trimestre et ce dernier élague alors pour obtenir une feuille de route cohérente, priorisée et réaliste. D'une centaine de KRs présentés, il n'en reste plus qu'une trentaine à la fin. L'heure est maintenant venue de les déployer officiellement ! Après une phase d'échange et d'affinement avec Louis, Valérie, le CPO, les OKR sont fin prêts. Début décembre 2022, une kermesse est organisée : chaque équipe présente enfin la feuille de route de ses initiatives du 1er trimestre au département e-commerce tout entier, répondant aux OKR déterminés. Et, désormais, cette dernière évolue d'un trimestre à l'autre en fonction des résultats atteints.

Le bilan de mon expérience ? Avant tout, j'ai pu me rendre compte de l'engouement autour de la méthode OKR, au-delà même du département e-commerce de Carrefour et même si laisser les équipes en autonomie faire leurs

OKR a pu paraître déstabilisant car nouveau pour certaines personnes. Mais cela a immédiatement permis de rapprocher les métiers de la tech, du design, du Produit et du business. Voir ces différents pôles, auparavant organisés en silos, réfléchir ensemble à des solutions en commun, définir des initiatives et être alignés sur une roadmap est une première réussite en soi. Il est évidemment trop tôt pour tirer un bilan de cette transition mais, déjà, une plus grande vélocité des équipes est constatée. Preuve que les choses vont dans le bon sens !

Mes principaux enseignements :

- Avoir un sponsorship de haut niveau ! La mise en place de la méthode demande une disponibilité forte des équipes au démarrage et une gouvernance à minima trimestrielle de la part du top-management.
- Partir du haut. Définissez des OKR stratégiques annuels à l'échelle de l'entreprise ou à minima sur un périmètre étendu, cela permettra aux équipes de bâtir plus facilement leurs feuilles de route trimestrielles.
- Commencer petit. Identifiez une équipe pour l'expérimentation des OKR trimestriels, puis évaluez les résultats (critères d'identification : appétences des membres d'équipe pour la méthode, facilité d'accès à la donnée, lien direct avec la stratégie annuelle de l'entreprise).
- S'assurer que l'on possède suffisamment de données utilisateurs et de marché. Vous pourrez ainsi mesurer plus finement l'atteinte des objectifs (KRs).