

Introduction *aux OKR*

*Choisir le cap. Mesurer les résultats.
Ajuster l'action.*



Comprendre. Construire.

Piloter.

Appliquer.

KeepGrowing

keepgrowing.fr

Powered by AI. Trained by Pros.

Illustration générée · scène fictive

Sommaire

Un cap commun, des preuves de progrès	03
1 • Comprendre Distinguer objectif, résultat clé et initiative ; fixer l'ambition ; éviter les erreurs fréquentes	Ne pas confondre résultat et activité 04 Une ambition explicite, un suivi exigeant 05 Cinq erreurs à éviter 06
2 • Construire Suivre un exemple commercial : croissance, acquisition, réactivation	Un OKR commercial cohérent 07 Acquisition : mesurer ce que les campagnes produisent 08 Les deux leviers, une trajectoire commune 09 Réactivation : de la cohorte aux clients 10
3 • Piloter Lire un tableau de bord, organiser les revues, lancer la démarche	Le tableau de bord doit ouvrir une décision 11 Un cap annuel, des boucles courtes 12 Lancer les OKR sans s'enliser 13 Voir le progrès, choisir la suite 14
4 • Appliquer Lire une fiche remplie, remplir la tienne, décider de la suite	Une fiche OKR qui permet de décider 15 Le plan OKR global 16 Le plan OKR par pôle 17
Où en sont tes OKR ?	18
Aller plus loin, sources	19

La chronique

Sept épisodes suivent Sarah, directrice commerciale de Avéon, de la première liste de tâches à une fiche OKR qui fait décider. Un cas fictif.



Toute la collection sur
keepgrowing.fr

Introduction

Un cap commun, des preuves de progrès

Les OKR, pour Objectives and Key Results, relient un objectif partagé à des résultats clés mesurables. La méthode est née chez Intel sous l'impulsion d'Andy Grove, puis a été popularisée par John Doerr, notamment dans *Measure What Matters* (2018).

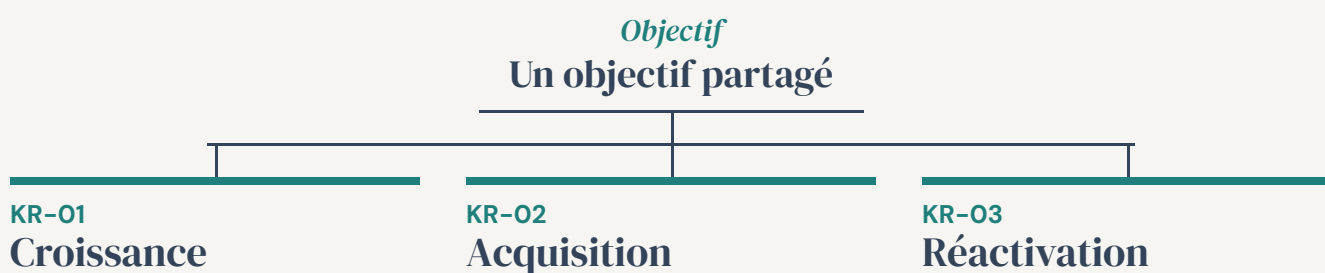
Les OKR rendent les priorités visibles et facilitent les échanges entre équipes. Leur utilité dépend de la qualité des objectifs et des décisions qu'ils permettent de prendre.

L'objectif

indique la destination.

Les résultats clés

montrent le chemin parcouru.



Une méthode au service du collectif. Un OKR aide l'équipe à choisir ses efforts. Il ne garantit pas la croissance et ne remplace ni les moyens nécessaires ni la coopération.

Partie 1 · Comprendre

1 Ne pas confondre résultat et activité

Le nombre de campagnes lancées ou de prospects relancés décrit une activité. Le chiffre d'affaires obtenu, les clients réactivés ou la qualité de la conversion montrent ce que cette activité produit. Les deux informations sont utiles, mais elles ne jouent pas le même rôle.

Objectif	Développer une croissance commerciale durable La direction souhaitée
-----------------	--

Résultat clé	Obtenir 400 k€ de CA net attribuable aux campagnes La preuve mesurable, avec une échéance
---------------------	---

Initiative	Préparer et tester quatre campagnes multicanales Le travail que l'équipe choisit de faire
-------------------	---

Pour chaque objectif, vise trois à cinq résultats clés. Ne complète pas la liste artificiellement : chaque résultat doit apporter une preuve utile, distincte des autres.

Le test de formulation

Si toutes les actions sont terminées mais que le résultat n'a pas bougé, l'objectif est-il atteint ?

Cette question évite de transformer une liste de tâches en OKR.

Chronique · 1 / 7

Le premier atelier

Sarah, directrice commerciale de Avéon, ouvre l'atelier OKR. Au tableau, la première liste : lancer des campagnes, relancer des prospects, refaire les supports. Elle pose une question : si tout est fait et que rien n'a bougé, a-t-on réussi ? La liste change de nature.

Comprendre · l'ambition

Une ambition explicite, un suivi exigeant

L'ambition peut encourager l'innovation. Elle doit cependant être annoncée et comprise : un engagement à tenir et une cible exploratoire ne s'évaluent pas de la même manière.

Engagement

L'équipe prévoit les moyens d'atteindre la cible dans le délai convenu. Un écart appelle une analyse et une décision.

Ambition exploratoire

La cible cherche à dépasser les capacités actuelles. La progression et les apprentissages s'apprécient selon des critères fixés au départ.

« Atteindre 60 % vaut mieux qu'atteindre 100 % » n'est donc pas une règle universelle. Un taux seul ne suffit pas : il faut connaître la nature de l'objectif, sa difficulté, son échéance et le résultat réellement obtenu.

Chronique · 2 / 7

Engagement ou pari ?

Le directeur général veut une cible « ambitieuse ». Sarah demande qu'on écrive s'il s'agit d'un engagement à tenir ou d'une cible exploratoire. La réponse change la façon dont l'équipe sera jugée en fin d'année.

Changer une cible : ce qui doit être écrit

Ancienne cible	Nouvelle cible	Raison	Date	Responsable
----------------	----------------	--------	------	-------------

Rester flexible ne veut pas dire déplacer la cible pour masquer un retard. Si le marché ou les hypothèses changent, rends la modification explicite.

Quantité et qualité

Associe au volume un critère de qualité : revenu net défini, marge suivie, clients réellement actifs ou engagements tenus.

Une hausse de volume ne doit pas masquer une dégradation du résultat.

Comprendre · les pièges

Cinq erreurs à éviter

Fréquentes au démarrage, chacune affaiblit le focus ou la mesure.

Avant, après · exemple fictif

Avant

« Augmenter les ventes de 20% »

Comment ? Avec quelles contraintes ? L'objectif ne le dit pas.

Après

« Faire de la vente additionnelle la source de revenu qui progresse le plus vite »

KR-01 Conclure 30 affaires de vente additionnelle

KR-02 Ajouter 200 k€ de revenu additionnel

KR-03 Créer 200 opportunités qualifiées de vente additionnelle

	L'erreur	Pourquoi ça coince	La correction
01	Trop d'objectifs	Le focus et la responsabilité se diluent : rien n'aboutit et l'équipe se démotive.	Trois objectifs au plus par équipe et par cycle. Un seul pour le premier cycle.
02	Un objectif chiffré	Un seul chiffre ne dit ni le comment ni les contraintes, et ne mobilise personne.	L'objectif est qualitatif. Les chiffres vont dans les résultats clés.
03	Un résultat clé qualitatif	Chacun l'interprète à sa façon : impossible de dire s'il est atteint.	Un résultat clé se mesure, avec un mode de calcul connu. Un oui ou non compte : 1 ou 0.
04	Le travail courant en OKR	Un OKR sert à changer la situation, pas à la maintenir.	Vise le progrès : pas « tenir la revue de pipe », mais « fiabiliser la prévision ».
05	Une liste de tâches	L'effort n'est pas toujours suivi d'effet : une tâche terminée ne prouve rien.	Les tâches deviennent des initiatives, rattachées au résultat clé qu'elles servent.

Au-delà de cinq résultats clés, scinde l'objectif en deux.

Partie 2 · Construire

2 Un OKR commercial cohérent

Exemple fictif, année 2026. Une entreprise vise +30 % de chiffre d'affaires en 2026 avec deux leviers : quatre campagnes d'acquisition et la réactivation de 150 prospects inactifs.



Responsable : la direction commerciale. Les équipes marketing et commerciales portent les initiatives. La finance confirme la définition du chiffre d'affaires et le moment où il est reconnu.

Vue de travail : vérifie que les leviers suffisent

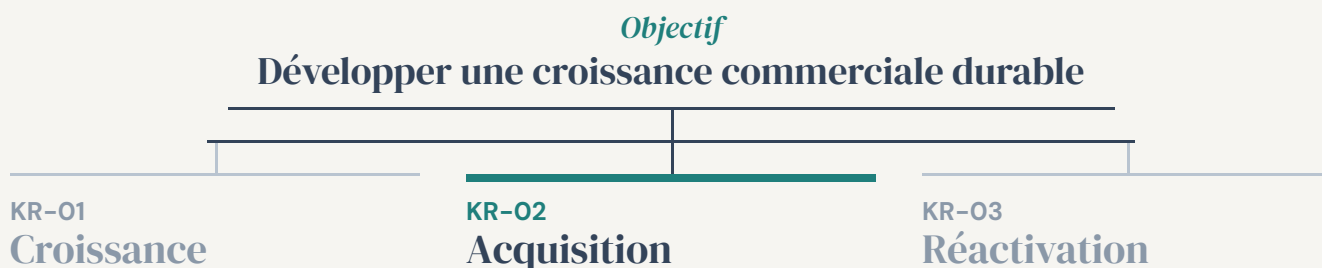
CA de référence · 2 M€	+600 k€
+30 % = 600 k€ supplémentaires	Cible 2,6 M€

Les 400 k€ des campagnes et les 30 clients réactivés ne prouvent pas à eux seuls que l'écart sera comblé : chiffre leur apport net et l'évolution du portefeuille existant.

Chronique · 3 / 7

Trois preuves, trois responsables

Avec la finance, Sarah fixe ce qui comptera comme chiffre d'affaires, et à quel moment. Les résultats clés tiennent sur une page : croissance, acquisition, réactivation. Chacun a un responsable.



Acquisition : mesurer ce que les campagnes produisent

L'initiative reste le lancement de quatre campagnes multicanales, digitales et traditionnelles. Le résultat attendu : au moins 100 k€ de CA net attribuable à chacune, soit 400 k€ sur l'année.

CA cumulé visé · exemple fictif



Une trajectoire indicative, pas une mécanique garantie. Adapte ces jalons à tes délais de vente et de reconnaissance du revenu. Une campagne lancée en fin de trimestre ne produit pas forcément son revenu dans ce trimestre.

La règle de mesure à convenir

Définis le périmètre du CA net, la source de référence, le rattachement aux campagnes et la règle de dédoublement. Un contact touché par deux campagnes ne doit pas compter deux fois le même revenu.

À chaque revue

Sépare trois informations : campagne lancée, affaires créées, revenu constaté.

Si le revenu tarde, teste le ciblage, l'offre ou le suivi, sans modifier la cible en silence.

Construire · la trajectoire

Les deux leviers, une trajectoire commune

+30 %

Cap commercial 2026, sous la responsabilité de la direction commerciale. Les deux leviers y contribuent ; leur somme ne prouve pas à elle seule que le cap sera atteint.

CUMULS VISÉS · EXEMPLE FICTIF

	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
Acquisition · CA cumulé visé	Campagne 1 100 k€	Campagne 2 200 k€	Campagne 3 300 k€	Campagne 4 400 k€
Réactivation · relances et clients cumulés visés	40 relancés 8 clients	80 relancés 16 clients	150 relancés 30 clients	150 relancés au moins 30 clients

Lecture · à 6 mois, le plan prévoit deux campagnes et 200 k€ de CA cumulé, 80 prospects relancés et 16 clients visés.

Leur somme ne prouve pas à elle seule que le cap sera atteint.



Réactivation : de la cohorte aux clients

La cohorte compte 150 prospects inactifs identifiés au départ. L'équipe cherche à en convertir au moins 30 en clients actifs avant la fin de l'année. Définis « inactif » et « client actif » avant de compter.

Cohorte fictive de 150 prospects

Jalon	Relances cumulées	Clients visés cumulés
3 mois	40 relances	8
6 mois	80 relances	16
9 mois	150 relances	30
12 mois	150 relances	Au moins 30 confirmés

30

sur 150

150 × 20 % = 30 clients actifs visés

Le plan prévoit 40, puis 40, puis 70 relances. Le tableau affiche les cumuls pour ne pas confondre le flux du trimestre et le total annuel. Les nombres de clients sont des cibles, pas des résultats constatés.

Garde la bonne base de calcul

Taux de conversion = clients actifs issus de la cohorte / 150

Un taux calculé sur les seuls prospects déjà contactés répond à une autre question. Ne change pas de dénominateur pendant le suivi.

Chronique · 4 / 7

Le dénominateur

En comité, un commercial annonce un taux de conversion flatteur : il l'a calculé sur les seuls prospects déjà contactés. Sarah revient à la cohorte de départ. Le taux baisse, la discussion devient utile.

Partie 3 · Piloter

3 Le tableau de bord doit ouvrir une décision

Revue fictive, fin du 2e trimestre. Chaque jauge compare le constat à la cible annuelle. Ce n'est ni une prévision ni une probabilité de réussite.

CA ATTRIBUÉ AUX CAMPAGNES

240 k€ sur 400 k€

Soit 60 % de la cible annuelle

240 k€ réalisés pour 200 k€ prévus à 6 mois

Décision de revue · Vérifier marge et attribution avant d'accélérer

CLIENTS RÉACTIVÉS

18 sur 30

Soit 60 % de la cible annuelle

18 clients pour 16 prévus à 6 mois

Décision de revue · Examiner les segments qui convertissent et les relances restantes

Les deux résultats atteignent 60 % de leur cible annuelle, mais 60 % de l'objectif global ne sont pas acquis pour autant. Les unités diffèrent, les résultats peuvent se recouper et aucun ne mesure le CA total de l'entreprise.

La question à poser

Quelle action gardes-tu, ajustes-tu ou arrêtes-tu à partir de ces faits ?

Une progression chiffrée devient utile quand elle débouche sur une décision attribuée.

Chronique · 5 / 7

La revue de fin de semestre

Les deux résultats sont en avance sur le plan. La tentation : accélérer partout. Sarah fait d'abord vérifier la marge et l'attribution des campagnes, puis nomme un responsable pour chaque décision.

Piloter · la cadence

Un cap annuel, des boucles courtes

La mission et la vision donnent la direction. L'objectif annuel traduit une priorité ; les objectifs trimestriels permettent de progresser et de réexaminer les hypothèses.

Mission et vision	<i>Pourquoi agir, et quelle contribution voulons-nous apporter ?</i>
Objectif annuel	<i>Quel changement prioritaire voulons-nous obtenir ?</i>
Cycle trimestriel	<i>Quels résultats observables attendons-nous à la fin du cycle ?</i>
Revue régulière	<i>Que disent les données, et quelle action change maintenant ?</i>

Mesure tous les un à trois mois. Distingue la fréquence à laquelle l'indicateur est disponible, le suivi de l'équipe et le bilan de cycle.

Une cadence qui fonctionne**Hebdomadaire**

un point court

Mensuelle

une donnée financière

Trimestrielle

un bilan

Une revue courte et utile**1**

Actualise la mesure

2

Explique l'écart

3

Nomme l'obstacle

4

Choisis une action

5

Attribue un responsable et une date

Si l'indicateur n'est pas encore disponible, affiche sa dernière date plutôt que d'inventer une progression.

Piloter · le déploiement

Lancer les OKR sans s'enliser

Déployer partout d'un coup fait passer des mois à gérer le processus lui-même.

Commence petit, dans un cadre maîtrisé, puis étends.

1 Choisis un groupe pilote

Le comité de direction, ou une seule fonction, par exemple l'équipe commerciale. Fixe la durée du pilote et ses critères de réussite.

2 Nomme un garant de la méthode

Un opérationnel interne plutôt qu'un dirigeant. Il forme, anime et veille aux règles convenues ; il ne décide pas des objectifs.

3 Fixe les règles du jeu

La durée du cycle (le trimestre, ou 6 à 8 semaines si tout bouge vite), la mise à jour hebdomadaire des résultats clés, le nombre maximal d'objectifs et de résultats clés.

4 Choisis le mode de fixation

Descendant

La direction fixe les objectifs.

Aligne vite, planifie vite.

Ascendant

Chacun propose les siens.

Engage, mais exige un cap clair.

Négocié

« J'ai besoin de X : comment peux-tu y contribuer ? »

Le point d'équilibre.

La plupart des équipes finissent par combiner les trois.

5 Installe les revues

Un point court chaque semaine, par équipe et non en plénière. Toutes les deux semaines au début, pour alléger la charge.

6 Clôture le cycle ensemble

Une revue collective en fin de cycle : reconnaître ce qui a marché, apprendre de ce qui a coïncé, préparer le cycle suivant.

Un OKR fixé puis oublié : c'est la façon la plus simple d'échouer.

Chronique · 6 / 7

Un pôle à la fois

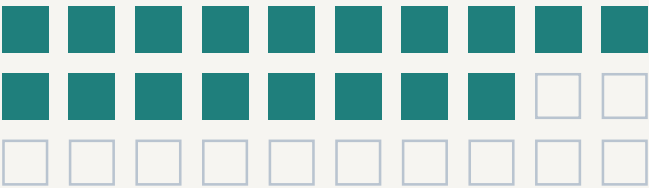
Le directeur général veut étendre les OKR à toute l'entreprise dès le trimestre suivant. Sarah propose de finir un cycle complet avec l'équipe commerciale, puis d'ouvrir un deuxième pôle. Un garant de la méthode est nommé.



Voir le progrès, choisir la suite

Un support de revue utile montre le résultat observé, la cible et la prochaine action. Ici, l'équipe suit la réactivation de sa cohorte de 150 prospects.

Illustration, exemple fictif



60 %

de progression : 18 clients actifs sur une cible annuelle de 30

Trois principes

Progression

Suivre l'avancement de chaque objectif avec clarté

Responsabilité

Désigner un responsable

Mesure

Mesurer les résultats clés de chaque objectif à intervalles réguliers

La page suivante montre ces trois principes appliqués à une fiche OKR remplie.

Partie 4 · Appliquer

4 Une fiche OKR qui permet de décider

Exemple fictif, réactivation. Voici la fiche remplie à partir du cas suivi dans ce guide. Résultats, actions et décision de revue ont chacun leur place.

Objectif Développer les ventes auprès des prospects inactifs.

Résultat clé Convertir au moins 30 des 150 prospects identifiés en clients actifs avant le 31 décembre 2026, soit au moins 20 % de la cohorte.

18

Clients actifs au 30 juin

30

Cible au 31 décembre

12

Reste à obtenir

Rubrique

Contenu

Responsable Direction commerciale, suivi avec les commerciaux concernés

Preuve et calcul Liste datée des 150 comptes et statut client vérifié. Conversion au 30 juin : $18 / 150 = 12 \%$

Initiatives Relancer les comptes de la cohorte, tester les messages, organiser le suivi des réponses

Décision de revue Vérifier les segments qui convertissent, choisir le prochain lot de relances et lui attribuer un responsable

60 %

18 / 30 · progression vers la cible

12 %

18 / 150 · conversion de la cohorte

Ce sont deux mesures différentes.

Chronique · 7 / 7

La fiche du lundi

La fiche de réactivation tient sur une page : objectif, résultat clé, preuve, initiatives, décision de revue. En réunion, on ne débat plus des chiffres : on choisit le prochain lot de relances et qui le porte.

Modèle annuel à remplir

Le plan OKR global

Une vue par chantier stratégique. Formule l'objectif annuel, puis les résultats attendus avec leur cible et leur mesure.

Chantier 01	OBJECTIF ANNUEL			
	Résultat attendu	Cible	Résultat	Réalisation
KR-01				
KR-02				
KR-03				

Chantier 02	OBJECTIF ANNUEL			
	Résultat attendu	Cible	Résultat	Réalisation
KR-01				
KR-02				
KR-03				

Chantier 03	OBJECTIF ANNUEL			
	Résultat attendu	Cible	Résultat	Réalisation
KR-01				
KR-02				
KR-03				

Garde la même unité pour la cible et le résultat, fixe l'échéance annuelle et la source de mesure. Ajoute des lignes si besoin.

Modèle trimestriel à remplir

Le plan OKR par pôle

Relie le travail du pôle au chantier annuel. Suis séparément les résultats obtenus et les initiatives menées.

Pôle	Responsable	Trimestre	Mise à jour
Chantier stratégique		Objectif trimestriel	

01 • Résultats clés

	Résultat attendu	Cible	Résultat	Réalisation
KR-01				
KR-02				
KR-03				
KR-04				
KR-05				
KR-06				

02 • Initiatives

	Initiative	Contributeurs	Statut	Réalisation
I-01				
I-02				
I-03				
I-04				
I-05				
I-06				

Duplique ce bloc pour chaque objectif trimestriel. Rattache chaque initiative au KR concerné dans sa description. Statut : en attente, en cours, terminé. Le statut décrit le travail ; le résultat mesure son effet.

Où en sont tes OKR ?

Les OKR rendent les priorités explicites et transforment une ambition en résultats observables. Leur valeur se joue dans le dialogue : l'équipe comprend le cap, partage les preuves et ajuste ses efforts. Vrai, 2 points ; en partie, 1 ; faux, 0.

		Vrai	En partie	Faux
1	Chaque résultat clé mesure un effet, pas une activité.	☐	☐	☐
2	Chaque objectif a trois à cinq résultats clés, chacun avec une cible, une échéance et une source de mesure.	☐	☐	☐
3	L'équipe sait si chaque cible est un engagement ou une ambition exploratoire.	☐	☐	☐
4	Toute cible modifiée l'est par écrit : ancienne cible, nouvelle cible, raison, date.	☐	☐	☐
5	Chaque revue se termine par une décision, un responsable et une date.	☐	☐	☐

Lecture du score sur 10

9 ou 10 Ta méthode tient. Passe à l'échelle, un pôle à la fois.

5 à 8 La base est là. Reprends le test de formulation de la page 4 sur tes résultats clés actuels.

0 à 4 Commence petit. Une priorité réelle, un cycle, puis étends.

Ta prochaine étape. Réunis les personnes concernées. Formule l'objectif, choisis les résultats qui en prouveront l'atteinte, sépare les initiatives à lancer. Teste sur un cycle avant d'étendre.

Pour aller plus loin dans la collection : KG 13 · KPI commerciaux, pour définir et lire les mesures ; KG 20 · Sales Operations, pour organiser données, processus et responsabilités.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

Pulse 360

Pulse 360 croise les indicateurs de performance et la perception de ton équipe pour trouver ce qui bloque vraiment derrière les symptômes.



SCANNER

QUATRE DIMENSIONS MESURÉES

1

Vision partagée

Le cap et les priorités sont-ils compris de tous ?

2

Collaborateurs alignés

Les compétences et la coopération permettent-elles d'agir ?

3

Fonctionnement optimal

Les processus, outils et rituels facilitent-ils le travail ?

4

Confiance et respect

Le dialogue permet-il de faire remonter les difficultés ?

Questionnaires, entretiens ciblés, analyse croisée, puis restitution collective. Tu repars avec un plan d'action à 30, 60 et 90 jours.

Startup

Scaleup-PME

Entreprise

keepgrowing.fr/pulse-audit-commercial

TROIS FAÇONS DE TRAVAILLER ENSEMBLE

Teach You

On forme ton équipe, elle applique.

Done With You

On construit avec toi, ton équipe garde la main.

Done For You

On prend le sujet en charge, tu décides.

KeepGrowing · Révélateur de Potentiel Commercial

Cabinet de transformation commerciale B2B fondé par David Zaoui, 25 ans de terrain, +120 diagnostics depuis 2022. Nos business partners sont tous d'anciens dirigeants ou directeurs commerciaux. Résultat client : Krys Group, +35 % de productivité commerciale.

hello@keepgrowing.fr · keepgrowing.fr

Powered by AI. Trained by Pros.

Sources. John Doerr, *Measure What Matters*, Portfolio, 2018. What Matters (site de John Doerr) : OKR engagés et exploratoires, erreurs de formulation. Gtmhub, *The Ultimate OKRs Playbook* : déploiement, cadence. Sarah et Avéon sont fictifs ; les exemples et trajectoires sont pédagogiques, jamais des résultats clients.