

# Grille de diagnostic commercial TPE-PME



## Comment utiliser la présente grille ? Quelques remarques importantes...

- L'objectivité absolue en matière de diagnostic d'entreprise n'existe pas. Cette grille a pour seul objectif d'aider à identifier les problèmes les plus importants. Le choix des personnes chargées de l'évaluation aura un impact non négligeable : dirigeant, collaborateurs, consultant externe... L'idéal est qu'au moins 2 personnes réalisent ce diagnostic, chacune de leur côté, pour ensuite confronter les résultats.
- Cette grille doit évidemment être adaptée au contexte de l'entreprise en rajoutant, si nécessaire, des critères jugés importants ou en enlevant certains critères jugés non pertinents dans le cas considéré.

CRITÈRES ANALYSÉS	Oui	Non	Commentaires
<b>LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE ET LA STRATÉGIE COMMERCIALE</b>			
A-t-on immédiatement l'impression qu'il y a un "pilote dans l'avion" ?			
Le dirigeant prend-il le temps de réfléchir en profondeur à l'avenir de son entreprise à 2, 3, 5 ou 10 ans (selon cas de figure) ?			
Est-il secondé dans cette réflexion de fond ?			
Le dirigeant a-t-il défini un projet précis d'évolution ou de développement pour son entreprise (stratégie) ? <i>Exemples : projet pour se diversifier vers une clientèle de particuliers alors que l'entreprise travaillait avec une clientèle de professionnels, projet d'ouverture d'un showroom, projet de développer sous 3 ans un service de maintenance en complément de l'activité actuelle de production, etc.</i>			
Le dirigeant donne-t-il l'impression d'avoir défini son propre projet personnel et/ou familial par rapport à son entreprise ? <i>Exemples : projet de mise en place d'une organisation permettant de se libérer plus de temps personnel, projet de cession ou de transmission de l'entreprise aux enfants, etc.</i>			

L'entreprise dispose-t-elle d'un véritable plan écrit, régulièrement mis à jour, indiquant les principales actions commerciales prévues dans l'année, les tâches précises à effectuer, les objectifs à atteindre, les moyens techniques et humains à engager, les budgets, la planification précise de ces actions ?			
L'entreprise respecte-t-elle les grandes lignes de ce plan d'actions commerciales ?			
Le dirigeant parvient-il à s'investir personnellement à un niveau suffisant dans le suivi des actions concrètes de développement commercial ?			
Le dirigeant est-il suffisamment secondé dans la mise en place et dans le suivi de ces actions commerciales ?			
L'entreprise se concentre-t-elle réellement et profondément sur la satisfaction de ses clients ? (qualité technique, réactivité, relationnel...)			
L'entreprise est-elle entrée dans une logique de RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale) ?			

LES ASPECTS ÉCONOMIQUES ET COMMERCIAUX			
La sensibilité commerciale de l'ensemble des collaborateurs est-elle satisfaisante ?			
Le volume actuel d'activité de l'entreprise est-il satisfaisant ?			
Les perspectives d'activité de l'entreprise sont-elles jugées globalement satisfaisantes ?			
L'entreprise est-elle positionnée sur des secteurs d'activité plutôt porteurs ? <i>Evaluation à préciser si nécessaire secteur par secteur.</i>			
L'entreprise est-elle relativement à l'abri de changements rapides et profonds pouvant constituer une menace à court ou moyen terme ? <i>Exemples : évolution brutale de comportements de consommation, évolutions technologiques majeures, évolution contraignante de la réglementation ou des normes...</i>			
L'entreprise gagne-t-elle suffisamment d'argent pour survivre et, le cas échéant, pour se développer dans de bonnes conditions ?			
L'entreprise dispose-t-elle de supports de communication bien adaptés à son contexte de travail ? <i>Plaquettes ou dépliants, cartes de visite, catalogues, pressbook, site Internet, vidéos, etc.</i>			
Les actions de communication nécessaires sont-elles lancées de manière satisfaisante ? <i>Mailings, publicité, événementiels (salons, journée portes ouvertes), réseaux sociaux, etc.</i>			
Les conditions d'accueil des clients sont-elles satisfaisantes ? <i>Accueil et disponibilité au téléphone, suivi des e-mails et SMS, accueil en magasin ou en atelier...</i>			
Les actions de prospection nécessaires sont-elles effectuées de manière satisfaisante ?			
La réalisation des devis ou propositions commerciales est-elle faite dans des délais raisonnables ?			
La mise en forme des devis ou des propositions commerciales est-elle suffisamment travaillée pour que l'entreprise se démarque des devis ou propositions émis par la concurrence ? <i>Clarté, aspect professionnel, mise en page agréable...</i>			
Les actions de relance des prospects et clients après un premier contact et/ou l'envoi d'un devis sont-elles effectuées de manière régulière et satisfaisante ?			
Le taux de transformation des contacts et devis en commandes est-il satisfaisant ? <i>Nombre total de contacts ou de devis établis rapporté au nombre de commandes obtenues.</i>			

L'entreprise sait-elle généralement pourquoi elle n'a pas été retenue par le destinataire du devis ou de la proposition commerciale ?			
Le taux de réussite dans le cadre des appels d'offres publics est-il satisfaisant ? <i>Cas d'une entreprise qui répond à des appels d'offres.</i>			
Le niveau de dépendance vis-à-vis des marchés publics est-il raisonnable ?			
La clientèle actuelle (hors marchés publics) est-elle suffisamment diversifiée pour limiter les risques ? Nombre de clients, répartition par catégories ou par zones géographiques...			
L'entreprise dispose-t-elle d'un fichier de prospects bien adapté pour mener des actions commerciales efficaces ?			
L'entreprise dispose-t-elle d'un fichier de clients déjà enregistrés bien adapté pour mener des actions commerciales efficaces ?			
Les marges de négociation avec les clients sont-elles, la plupart du temps, suffisantes pour assurer la rentabilité de l'entreprise ?			
La part du chiffre d'affaires liée aux marchés publics est-elle raisonnable (dépendance limitée par rapport à ces marchés publics) ?			
Serait-il possible de développer l'activité actuelle assez rapidement et sans investissements majeurs ?			
L'entreprise saisit-elle suffisamment les opportunités de développement commercial qui se présentent à elle ou qui pourraient se présenter ?			
Les fournisseurs principaux sont-ils fiables en qualité et en délais ?			
La politique des fournisseurs est-elle favorable à l'entreprise ? <i>Tarifs, délais de livraison, gestion des commandes...</i>			
L'entreprise connaît-elle bien sa concurrence directe (entreprises ayant le même type d'activité) ? <i>Concurrents locaux ou plus éloignés géographiquement, concurrents Internet...</i>			
L'entreprise connaît-elle bien sa concurrence plus "indirecte" ? <i>Exemples : concurrents avec une autre activité principale mais qui peuvent capter les mêmes clients, concurrence liée à l'arrivée de produits ou de savoir-faire de "substitution" ?</i>			
L'entreprise bénéficie-t-elle de "marchés de niches", c'est-à-dire de marchés spécifiques et de petite taille, généralement peu accessibles aux plus grandes entreprises ?			
L'entreprise est-elle implantée sur des zones géographiques à l'abri d'une concurrence trop intensive ?			

Le savoir-faire, la technicité des produits et/ou des prestations, la notoriété déjà acquise limitent-ils cette concurrence ?			
L'entreprise dispose-t-elle de facteurs de différenciation suffisants pour conserver une vraie longueur d'avance sur la concurrence ?			
L'entreprise parvient-elle à toujours justifier clairement ses prix et tarifs lorsque ceux-ci semblent plus élevés que ceux de la concurrence ?			
L'entreprise réussit-elle à protéger officiellement son savoir-faire, sa créativité, ses innovations ? <i>Selon le cas : grande rareté du savoir-faire, dépôt de marque, de modèle, de brevet...</i>			
L'entreprise bénéficie-t-elle de licences ou de droits de distribution exclusifs ? <i>Exemple : exclusivité accordée à l'entreprise pour distribuer telle marque connue...</i>			
Des innovations techniques et/ou commerciales sont-elles régulièrement lancées ou proposées à ses clients par l'entreprise ?			
L'entreprise dispose-t-elle de labels ou de qualifications techniques spécifiques ? <i>Exemples : label Bio, certifications Qualibat, Qualisol, Qualifelec, etc.</i>			
L'entreprise dispose-t-elle d'une certification de son système de management de la qualité ? <i>Exemple : ISO 9001, ISO 14001, etc.</i>			
Les coûts induits par la non-qualité, les dysfonctionnements, les "ratés" sont-ils globalement évalués, chiffrés ?			
Le système de management de la qualité dans l'entreprise est-il réellement efficace : diminution des dysfonctionnements et des "ratés", augmentation de la satisfaction client ?			
Le système de management de la qualité est-il régulièrement amélioré ?			
Le système de management de la qualité est-il facile à comprendre et à gérer par tous les collaborateurs concernés dans l'entreprise ?			
Les gammes de produits ou de savoir-faire sont-elles suffisantes pour répondre aux principales exigences actuelles du marché ?			
L'entreprise dispose-t-elle de solutions pour réagir rapidement à une baisse des commandes ?			

<b>LA PERCEPTION DE L'ENTREPRISE PAR LE CLIENT, PAR SES FOURNISSEURS, PAR SES PARTENAIRES...</b>			
L'entreprise dispose-t-elle d'une bonne notoriété commerciale ?			
Le dirigeant est-il clairement capable de dire pourquoi les clients s'adressent à lui plutôt qu'aux concurrents (facteurs de différenciation) ?			
Le dirigeant sait-il pourquoi des clients potentiels ne font pas actuellement appel à ses services ?			
L'entreprise cherche-t-elle à être nettement reconnue pour la qualité et la fiabilité de ses produits et/ou de ses prestations ?			
L'entreprise parvient-elle à être suffisamment reconnue pour la qualité et la fiabilité de ses produits et/ou de ses prestations ?			
L'entreprise est-elle également reconnue pour la qualité et la fiabilité du suivi de ses clients après la vente ? <i>Service de maintenance, service après-vente...</i>			
L'entreprise est-elle reconnue pour le respect de ses engagements ? <i>Délais de livraison ou de réalisation, conformité des produits et des prestations...</i>			
L'entreprise est-elle suffisamment organisée pour ne pas laisser de clients sans réponse, cela dans un délai raisonnable ?			
Selon le cas, les délais d'intervention technique ou les délais de livraison sont-ils raisonnables pour le client ?			
L'entreprise est-elle réellement reconnue pour la convivialité de son relationnel avec ses clients ?			
La clientèle est-elle globalement fidèle ?			
L'entreprise est-elle jugée suffisamment innovante par ses clients ?			
Le dirigeant sait-il pourquoi certains clients quittent l'entreprise pour s'adresser à d'autres fournisseurs ou prestataires ?			
La clientèle actuelle fait-elle venir d'autres clients ? <i>Bouche-à oreille, recommandation précise...</i>			
L'entreprise mesure-t-elle précisément et régulièrement le taux de satisfaction des clients ? <i>Des enquêtes de satisfaction, formelles ou informelles, écrites ou orales, sont-elles régulièrement réalisées ?</i>			
L'entreprise est-elle globalement bien perçue par ses fournisseurs ? <i>Respect des engagements pris à l'égard des fournisseurs, respect des délais de règlement, qualité du relationnel, etc.</i>			

L'entreprise est-elle globalement bien perçue par ses partenaires ? <i>Respect des engagements pris à l'égard des partenaires, qualité du relationnel, etc.</i>			
--	--	--	--

<b>LES PRIX ET TARIFS</b>			
Les prix pratiqués par l'entreprise permettent-ils de préserver des marges suffisantes et d'assurer l'avenir de l'entreprise ?			
Les prix sont-ils plutôt bien acceptés par la clientèle ?			
L'entreprise connaît-elle bien ses coûts et ses marges par produit (ou par client, ou par chantier) ?			
Le mode de calcul des prix pratiqués par l'entreprise est-il bien adapté au contexte économique actuel ?			
L'entreprise dispose-t-elle d'une marge de manoeuvre suffisante pour faire évoluer ses prix ? <i>Possibilité de répercuter sur le client les hausses de coûts (fournitures, énergies, salaires et charges sociales, frais de déplacements...).</i>			

<p style="text-align: center;"><b>LA FORCE DE VENTE (*)</b></p> <p style="text-align: center;">(*) Collaborateurs et responsables (chef d'entreprise inclus), relais extérieurs tels que distributeurs, partenaires...</p>			
Le chef d'entreprise joue-t-il personnellement un rôle suffisant dans le processus de vente, au contact direct du client ?			
Les collaborateurs ayant un rôle actif dans la vente sont-ils suffisamment nombreux ? <i>Commerciaux ou vendeurs ou autres personnes de l'entreprise.</i>			
Les collaborateurs ayant un rôle actif dans la vente sont-ils suffisamment efficaces ?			
L'organisation globale de l'équipe de vente est-elle satisfaisante ?			
Les collaborateurs ayant un rôle actif dans la vente disposent-ils d'objectifs clairs et atteignables ?			
Les collaborateurs ayant un rôle actif dans la vente sont-ils suffisamment encadrés, accompagnés, formés ?			
Les outils et supports dont bénéficient les collaborateurs ayant un rôle actif dans la vente sont-ils bien adaptés ?			
Le système de rémunération des collaborateurs ayant un rôle actif dans la vente est-il suffisamment motivant ? <i>Fixe, primes...</i>			
L'entreprise arrive-t-elle à recruter et/ou à former les collaborateurs dont-elle a besoin pour jouer un rôle actif dans la vente ?			
L'entreprise arrive-t-elle à conserver ses collaborateurs ayant un rôle actif dans la vente ?			
Les collaborateurs ayant un rôle actif dans la vente sont-ils suffisamment présents sur le terrain, en contact client ?			
Les collaborateurs ayant un rôle actif dans la vente sont-ils suffisamment organisés (préparation des visites, suivi des contacts...) ?			
Les collaborateurs ayant un rôle actif dans la vente respectent-ils leurs clients ? Créent-ils avec ces clients un vrai climat de confiance ? <i>Ecoute, absence de pression ou de manipulation, honnêteté...</i>			
Les collaborateurs ayant un rôle actif dans la vente connaissent-ils suffisamment bien leurs produits ?			
Les collaborateurs ayant un rôle actif dans la vente arrivent-ils à conclure suffisamment de ventes ?			



L'entreprise dispose-t-elle d'un réseau suffisant de "commerciaux indépendants" ? <i>Apporteurs d'affaires et/ou agents commerciaux commissionnés.</i>			
L'entreprise dispose-t-elle d'un réseau de distributeurs ou de partenaires rémunérés ? <i>Accord de distribution, accord de dépôt-vente, contrat de concession, contrat de franchise...</i>			
L'entreprise dispose-t-elle d'un réseau de prescripteurs non rémunérés qui lui amènent directement ou indirectement des clients ? <i>Voisinage, fournisseurs, etc.</i>			
Ces réseaux pourront-ils être encore développés à l'avenir ?			

<b>L'ÉQUIPE (hors commerciaux et vendeurs), LE MANAGEMENT, LA MOTIVATION...</b>			
L'entreprise dispose-t-elle de compétences humaines techniques suffisantes ?			
L'entreprise dispose-t-elle de compétences humaines en gestion suffisantes ?			
L'entreprise dispose-t-elle de compétences humaines administratives suffisantes ?			
L'image de l'entreprise en tant que recruteur est-elle excellente ?			
L'ambiance générale est-elle bonne ?			
Le taux d'absentéisme est-il acceptable ?			
L'entreprise maîtrise-t-elle la demande de télétravail ?			
L'entreprise maîtrise-t-elle les pratiques de télétravail ?			
L'entreprise arrive-t-elle à recruter du personnel qualifié ?			
Le taux de turnover est-il acceptable ?			
L'entreprise dispose-t-elle d'un potentiel suffisant de bons responsables d'équipe ? <i>Capacités de management humain, capacités d'organisation...</i>			
Le dirigeant de l'entreprise accorde-t-il une autonomie suffisante à ses responsables d'équipe ?			

Le dirigeant et les responsables d'équipe sont-ils suffisamment formés au management ?			
L'entreprise accorde-t-elle un temps suffisant à chaque responsable pour qu'il puisse bien manager son équipe ?			
Le dirigeant et les responsables d'équipe se rendent-ils suffisamment disponibles pour bien manager leurs collaborateurs ?			
Le dirigeant et les responsables d'équipe arrivent-t-ils à créer une motivation suffisante chez leurs collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise et du travail quotidien ?			
Le dirigeant et les responsables d'équipe assument-ils leur autorité à un niveau suffisant ? <i>Capacité à décider clairement, capacité à recadrer si nécessaire, capacité à parfois dire "non"...</i>			
Le dirigeant et les responsables d'équipe pratiquent-ils suffisamment la reconnaissance des mérites de leurs collaborateurs ? <i>Remerciements, compliments, petits événements conviviaux, etc.</i>			
Le dirigeant et les responsables d'équipe communiquent-ils suffisamment avec leur équipe ? <i>Fixation d'objectifs clairs, plannings, règles de fonctionnement, réunions d'échange, etc.</i>			
Le dirigeant et leurs responsables d'équipe délèguent-ils suffisamment à leurs collaborateurs ?			
La rémunération des collaborateurs est-elle correcte par rapport aux rémunérations que pratique la concurrence ?			
Les collaborateurs suivent-ils suffisamment de formations pour mettre à jour leurs connaissances ou pour évoluer dans leurs fonctions ?			
Les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise sont-elles jugées suffisantes ?			
Le management de l'entreprise est-il organisé de manière à alléger le plus possibles les tâches jugées non productives et fastidieuses par les collaborateurs ? <i>Saisies de données informatisées, compte-rendu écrits, réunions...</i>			

<b>L'OUTIL DE TRAVAIL</b>			
L'entreprise dispose-t-elle d'un local techniquement adapté ?			
L'entreprise dispose-t-elle d'un équipement matériel adapté ? <i>Machines, outillages, informatique et réseaux, véhicules...</i>			
L'entreprise dispose-t-elle d'un local commercialement adapté ?			
L'entreprise dispose-t-elle d'un équipement commercial adapté ? <i>Lecteur de carte bancaire, bornes antivol, enseignes, fléchage vers le local...</i>			
L'entreprise est-elle en mesure de faire face aux éventuels investissements matériels qui seraient à envisager rapidement ?			

<b>LES ASPECTS FINANCIERS</b>			
La situation financière de l'entreprise est-elle globalement saine ?			
Le niveau de productivité de l'entreprise est-il satisfaisant ? <i>Ratio du type chiffres d'affaires / effectif...</i>			
Le niveau de rentabilité de l'entreprise est-il satisfaisant ? <i>Ratio du type excédent brut d'exploitation / chiffres d'affaires...</i>			
Son endettement direct ou indirect (en rajoutant les leasings et les contrats de location longue durée) est-il raisonnable ?			
La trésorerie de l'entreprise est-elle équilibrée ?			
Les délais de règlement des clients sont-ils corrects ?			
Le risque d'impayés est-il bien maîtrisé ?			

<b>LES RÉGLEMENTATIONS ET LES NORMES</b>			
L'entreprise est-elle suffisamment informée des projets en cours en matière de nouvelles réglementations et de nouvelles normes ?			
L'entreprise maîtrise-t-elle correctement la réglementation technique propre à son champ d'activité ?			
L'entreprise maîtrise-t-elle correctement les normes propres à son champ d'activité ?			
L'entreprise applique-t-elle correctement la réglementation commerciale ?			
L'entreprise dispose-t-elle de conditions générales de vente adaptées ?			
L'entreprise applique-t-elle correctement la réglementation fiscale ?			
L'entreprise applique-t-elle correctement la réglementation sociale ? URSSAF et organismes divers...			
L'entreprise applique-t-elle correctement la réglementation du travail ?			
L'entreprise maîtrise-t-elle suffisamment le risque d'accidents du travail ?			
L'entreprise dispose-t-elle d'un Document Unique d'Evaluation des Risques à jour ?			
L'entreprise applique-t-elle correctement la réglementation RGPD (Règlementation Générale sur la Protection des Données) ?			
L'entreprise applique-t-elle correctement la réglementation sur l'environnement (prévention des pollutions, retraitement des déchets, etc.) ?			
L'entreprise est-elle globalement bien assurée contre les risques divers ?			

**EN RÉSUMÉ...**

<p><b>Les forces actuelles de notre entreprise</b></p>	<p><b>Les faiblesses actuelles de notre entreprise</b></p>
<p><b>Les opportunités extérieures à saisir</b></p>	<p><b>Les menaces extérieures à venir</b></p>