

# Grille de diagnostic commercial en 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 deux 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.
- Certaines questions peuvent se recouper entre elles, ce qui n'est pas gênant.
- Colonnes d'évaluation. La case cochée "oui" correspond à des points globalement maîtrisés. Les cases cochées "non" sont des points non maîtrisés. La case "commentaire" n'est à remplir que si des informations spécifiques sont à ajouter ; on peut aussi mentionner ici que le critère listé en colonne de gauche était sans objet.

CRITÈRES ANALYSÉS			
La direction de l'entreprise, la stratégie commerciale	oui	non	commentaire
A-t-on immédiatement l'impression qu'il y a un "pilote dans l'avion" en matière de stratégie ?			
Le dirigeant prend-il le temps de réfléchir en profondeur à l'avenir de son entreprise à 2, 3 ou 5 ans (selon cas de figure) ?			
Est-il suffisamment secondé dans cette réflexion de fond ? <i>Encadrement, collaborateurs...</i>			
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 de développer sous 3 ans un service de maintenance en complément de l'activité actuelle de production, etc.</i>			

<p>Le dirigeant donne-t-il l'impression d'avoir défini son propre projet personnel par rapport à son entreprise ?</p> <p><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></p>			
<p>L'entreprise dispose-t-elle d'un véritable plan d'actions commerciales écrit, régulièrement mis à jour, indiquant les axes stratégiques prévus puis les actions opérationnelles à lancer ? <i>Tâches à effectuer, moyens techniques et humains à engager, budgets, planification... ?</i></p>			
<p>L'entreprise respecte-t-elle les grandes lignes de ce plan d'actions commerciales ?</p>			
<p>Le dirigeant parvient-il à s'investir personnellement à un niveau suffisant dans le suivi concret, sur le terrain, des actions de développement commercial ?</p>			
<p>Le dirigeant est-il suffisamment secondé dans la mise en place et dans le suivi de ces actions commerciales ?</p>			
<p>L'entreprise se concentre-t-elle réellement et profondément sur la satisfaction de ses clients ? <i>Qualité produit et services, réactivité, relationnel...</i></p>			
<p>L'entreprise mène-t-elle une réflexion relative aux impacts possibles de la RSE (environnement, collaborateurs, etc.) sur ses activités ?</p>			
<p>L'entreprise mène-t-elle une réflexion relative aux impacts de l'IA sur ses activités ?</p>			
<p>L'entreprise mène-t-elle une réflexion relative aux impacts de grands événements extérieurs (conflits armé, nouvelles règles économiques mondiale, crise sanitaire d'ampleur...)</p>			

Les aspects économiques et commerciaux globaux	oui	non	commentaire
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 ?			
Les gammes actuelles de produits et/ou de savoir-faire de l'entreprise sont-elles suffisantes pour répondre aux principales exigences actuelles du marché ?			
La clientèle actuelle, hors marchés publics, est-elle suffisamment diversifiée pour limiter les risques ? Nombre de clients, répartition par catégories ou par zones géographiques...			
La part du chiffre d'affaires liée aux marchés publics est-elle raisonnable (dépendance limitée par rapport à ces marchés publics) ?			
Les marges de négociation avec les clients sont-elles suffisantes pour assurer la rentabilité de l'entreprise ?			
L'entreprise dispose-t-elle de solutions pour réagir rapidement à une baisse des commandes ?			
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 ?			
L'entreprise innove-t-elle suffisamment au niveau de ses produits et/ou services ?			

La concurrence	oui	non	commentaire
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 surveille-t-elle suffisamment ses concurrents ?			
L'entreprise bénéficie-t-elle suffisamment de "marchés de niches" peu accessibles aux gros concurrents ?			
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>			

Les actions de marketing et de communication	oui	non	commentaire
L'entreprise anticipe-t-elle suffisamment les besoins et attentes des clients ?			
Réalise-t-elle les études de marché nécessaires à son développement ?			
Réalise-t-elle les enquêtes de satisfaction nécessaires à son développement ?			
Réalise-t-elle les actions de veille nécessaires à son développement ?			
Réalise-t-elle la réflexion prospective à long terme nécessaire à son développement ?			
Les réflexes généraux de créativité sont-ils suffisants ?			
L'entreprise dispose-t-elle de supports de communication "papier" bien adaptés à son contexte ? <i>Plaquettes ou dépliants, catalogues, cartes de visite...</i>			
L'entreprise dispose-t-elle de supports de communication digitaux bien adaptés à son contexte de travail ? <i>Site Internet, vidéos de démonstration...</i>			
Les supports de communication sont-ils régulièrement mis à jour ?			
Les actions de communication nécessaires sont-elles lancées de manière satisfaisante ? <i>Mailings, publicité, événementiels (salons, journée portes ouvertes), réseaux sociaux, réseaux physiques...</i>			
Le rapport entre les coûts et les gains de chaque action de communication est-il mesuré ?			
Le rapport entre les coûts et les gains de chaque action de communication est-il satisfaisant ?			
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 ?			

La qualité et la perception de l'entreprise par ses clients et partenaires	oui	non	commentaire
L'entreprise dispose-t-elle d'une bonne notoriété commerciale ?			
Le dirigeant est-il clairement capable de dire pourquoi les clients s'adressent à l'entreprise plutôt qu'aux concurrents ?			
Le dirigeant sait-il pourquoi des clients potentiels ne font pas actuellement appel à l'entreprise ?			
L'entreprise cherche-t-elle à être nettement reconnue pour la qualité et la fiabilité de ses produits et de ses prestations ?			
L'entreprise parvient-elle à être suffisamment reconnue pour la qualité et la fiabilité de ses produits et 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 ?			
Les conditions d'accueil des clients sont-elles satisfaisantes ? Accueil et disponibilité au téléphone, suivi des e-mails et SMS, accueil en magasin ou en atelier...			
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>			
L'entreprise dispose-t-elle de labels ou de qualifications techniques spécifiques ? <i>Label Bio, certifications Qualibat, étoiles en hôtellerie...</i>			
L'entreprise dispose-t-elle d'une certification de son système de management de la qualité ? <i>ISO 9001 ou autre.</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 ? <i>Diminution des dysfonctionnements et des "ratés", augmentation de la satisfaction client...</i>			
Le système de management de la qualité est-il régulièrement amélioré ?			
Le système de management de la qualité est-il connu et appliqué par tous les collaborateurs concernés dans l'entreprise ?			

<p align="center"><b>La force de vente (*) et ses actions</b></p> <p align="center">(*) Collaborateurs et responsables, relais extérieurs tels que distributeurs, partenaires...</p>			
Le dirigeant 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 ? <i>Préparation des visites, suivi des contacts...</i>			
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...</i>			
Ces réseaux pourront-ils être encore développés à l'avenir ?			
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 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 ? (si l'entreprise qui répond à des appels d'offres).			

<b>Les prix et tarifs, la gestion financière</b>	<b>oui</b>	<b>non</b>	<b>commentaire</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>			
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 ?			
L'entreprise est-elle en mesure de faire face aux éventuels investissements matériels qui seraient à envisager rapidement ?			
La trésorerie de l'entreprise est-elle équilibrée ?			
Les délais de règlement des clients sont-ils corrects ?			
Le suivi de la trésorerie de l'entreprise est-il suffisant ?			
Le risque d'impayés est-il bien maîtrisé ?			

L'équipe hors force de vente, le management, la motivation...	oui	non	commentaire
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 bonne ?			
L'ambiance générale est-elle positive ?			
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 ? Capacité à décider clairement, capacité à recadrer si nécessaire, capacité à parfois dire "non"...			

Le dirigeant et les responsables d'équipe pratiquent-ils suffisamment la reconnaissance des mérites de leurs collaborateurs ? Remerciements, compliments, petits événements conviviaux...			
Le dirigeant et les responsables d'équipe communiquent-ils suffisamment avec leur équipe ? Fixation d'objectifs clairs, plannings, règles de fonctionnement, réunions d'échange...			
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 ? Saisies de données informatisées, compte-rendu écrits, réunions...			

L'outil de travail, les fournisseurs	oui	non	commentaire
L'entreprise dispose-t-elle d'un local techniquement adapté ?			
L'entreprise dispose-t-elle d'un local commercialement adapté ?			
L'entreprise dispose-t-elle d'un équipement matériel adapté ? <i>Machines, outillages véhicules...</i>			
L'entreprise dispose-t-elle d'un équipement commercial adapté ? <i>Lecteur de carte bancaire ou smartphone, bornes antivol, enseignes, fléchage vers le local...</i>			
L'entreprise dispose-t-elle d'un équipement informatique adapté ?			
L'entreprise dispose-t-elle d'un réseau informatique adapté ?			
La sécurisation informatique est-elle assurée à un niveau suffisant ? <i>Vol de données, piratages divers...</i>			
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 dispose-t-elle de solutions en cas de disparition ou de défaillance d'un fournisseur ?			

<p align="center"><b>Les réglementations et normes diverses, la couverture des risques divers</b></p>			
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 ? <i>URSSAF et organismes divers...</i>			
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 DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) 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 ? <i>Prévention des pollutions, retraitement des déchets...</i>			
L'entreprise est-elle globalement bien assurée contre les risques divers ?			
Le plan de continuité d'activité en cas de problème majeur est-il suffisant ?			

**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>