

ETNA FRANCE

# Revue de Direction

Exercice 2025

**etna** FRANCE

**Vous rendre la vie plus agréable**

Bruno MARGUERIN  
10/02/2025

# Table des matières

<b>Approbation du compte-rendu de la revue précédente</b> .....	2
<b>Présentation financière pour la période précédente</b> .....	2
Bilan au 31/12/2024 .....	2
Budgets 2025 : ventes.....	2
Budgets 2025 : maîtrise des charges .....	2
<b>Suivi des actions issues de la précédente réunion</b> .....	2
<b>Evolutions significatives des enjeux externes et internes</b> .....	3
<b>Evaluation de la période écoulée : performance, efficacité et tendances</b> .....	5
Satisfaction clients .....	5
Retours autres parties intéressées pertinentes.....	7
Réalisation des objectifs qualité .....	7
Performance des processus .....	8
Non-conformités et actions correctives .....	9
Résultats de la surveillance et de la mesure .....	10
Résultats d'audits.....	10
Un audit de renouvellement ISO 9001:2015 du 30/09/2024 au 03/10/2024 .....	10
Audits clients .....	12
Audits internes .....	13
Performance des prestataires externes.....	14
<b>Adéquation des ressources</b> .....	14
<b>Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités</b> .....	14
<b>Opportunités d'amélioration</b> .....	15
<b>Synthèse des décisions issues de la revue de direction</b> .....	15
Opportunités d'amélioration .....	15
Changements à apporter au système de management de la qualité .....	17
Besoins en ressources.....	17
Conclusion.....	17

## Approbation du compte-rendu de la revue précédente

Le compte-rendu de la revue de direction du 14/05/2024 est approuvé.

## Présentation financière pour la période précédente

### Bilan au 31/12/2024

L'exercice fiscal est désormais calé sur l'année civile.

Résultat courant avant impôt : 690 K€

### Budgets 2025 : ventes

- Objectifs ventes neuves : CA prévisionnel de 16.40 M€
- Objectifs de CA SAV : CA prévisionnel de 3.75 M€ (hors ventes SAV usine)
- Objectif vente pièces SAV (usine) : 380000 €
- Objectif de CA total : 20.53 M€

La nouvelle activité ASPEC n'est pas prise en compte dans le périmètre de la certification ISO 9001. Elle n'est donc pas intégrée au présent compte-rendu.

### Budgets 2025 : maîtrise des charges

Le pilotage des charges variables est assuré par Philippe Blitek. L'effectif est stable avec 103 salarié·e·s.

## Suivi des actions issues de la précédente réunion

Objet	Traitement
Bien qu'un suivi précis soit réalisé concernant les performances commerciales, il serait utile de faire un compte de résultat pour arriver à une marge brute établie par agence.	Cette opportunité d'amélioration n'a pas été exploitée. Elle avait déjà fait l'objet d'un report précédemment. Elle est définitivement abandonnée, l'intérêt d'un compte de résultat par agence n'étant pas démontré <sup>(1)</sup> .
Bien qu'il soit effectué des enquêtes de satisfaction des clients, et qu'il en soit fait une synthèse, il pourrait être utile de revoir les critères de l'enquête, comme la méthode NPS, pour pouvoir en faire une exploitation plus poussée par le service commercial.	Des modifications ont été apportées au dispositif, conformément au libellé de l'opportunité identifiée. La méthode NPS est en place et le résultat est mis à disposition du service commercial via un rapport Power BI disponible en ligne (voir suite du CR). Toutefois, le taux d'enquêtes réalisées reste faible et nécessite un travail complémentaire d'adaptation pour être pleinement exploitable <sup>(2)</sup> .
Bien que des indicateurs soient associés aux processus, il serait utile que soient mis en avant et détaillés les indicateurs clés qui mesurent la performance du processus concerné et traduits en graphiques afin de mettre en évidence les tendances et faciliter les analyses et projections.	Les indicateurs clés sont définis et sont en grande partie traduits en graphiques. Leur suivi est fait mensuellement au niveau du comité de direction.
Il a été identifié un risque d'impréparation du SAV pour exploiter la réouverture du marché CHR en Ile-de-France qui était figé dans le cadre de la clause de non-concurrence du contrat de vente du parc monte-charges à Otis.	L'équipe Ile-de-France a été structurée de manière à pouvoir s'adapter à un accroissement d'activité liée à la fin de la clause de non-concurrence. A ce jour, aucune difficulté particulière n'a été constatée, mais des recrutements supplémentaires restent envisageables au fur et à mesure de l'accroissement du parc.

Il a été identifié un risque de défaut de compétences pour la gestion de la sous-traitance de contrats des autres sociétés de l'écosystème.	Des actions de formation aux produits ERMHES ont été planifiées et réalisées afin d'intégrer les compétences nécessaires. Le risque est aujourd'hui considéré comme acceptable mais les actions doivent être poursuivies pour une meilleure efficacité globale <sup>(3)</sup> .
Il a été identifié un risque de défaut de compétences technologiques ou de ressources pour pouvoir palier à la fermeture du pôle R&D, notamment en termes de maintenance des systèmes existants	Dans l'immédiat, le risque est maîtrisé au travers de l'intervention du responsable opérationnel SAV. Des ressources supplémentaires, transverses, doivent être envisagées <sup>(4)</sup> .

Les décisions concernant les changements à apporter au système de management de la qualité n'ont été que très partiellement mises en œuvre.

Objet	Traitement
Le nouveau collaborateur dans le cadre de la fonction « Responsable des achats et de la qualité » va reprendre le pilotage du système, au moins dans sa partie opérationnelle. Les missions seront à définir/adapter plus précisément par la suite.	Les missions confiées au nouveau collaborateur ont été essentiellement réorientées sur les achats afin de pouvoir reconstituer rapidement la marge manquante. Les missions qualité ont été ajournées dans leur grande majorité, à l'exception des audits internes et de la mise à jour de procédures. Sera réévalué en temps utile.
Le système qualité a besoin d'être « allégé » tout en conservant des bases solides, de manière à lui conférer plus d'agilité.	Le travail de simplification et de renforcement du système de management de la qualité n'a pas atteint son objectif et ce chantier reste en cours <sup>(5)</sup> .

Aucun besoin en ressources supplémentaires n'avait été identifié en dehors du poste « Responsable des achats et de la qualité » qui était déjà prévu.

## Evolutions significatives des enjeux externes et internes

Thème traité	Enjeu	Lien A1 « changement climatique »	Objectifs qui en découlent
Contexte marché & risques externes	Intensification de la concurrence sur le marché des élévateurs avec l'arrivée d'Uplift (Stannah), risque de perte de parts de marché	Non	Nécessite une veille régulière sur l'évolution du marché. Envisager, si nécessaire, l'introduction au catalogue d'un produit de négoce concurrent.
	Incertitude réglementaire et économique autour des dispositifs d'aide à la prévention des TMS pour les établissements CHR ; besoin d'anticiper les critères pour sécuriser les ventes	Non	Surveiller les rejets des dossiers de subvention afin de mesurer l'impact. Informer les commerciaux concernés des critères modifiés, comme par exemple l'obligation de portes pareflamme (même lorsqu'elles ne sont pas nécessaires)

<b>Achats &amp; approvisionnement</b>	Nécessité de réduire l'empreinte carbone de la supply-chain et de gagner du pouvoir d'achat en volume	Oui – réduction CO <sub>2</sub> sur transport	Bien que le bilan carbone de la supply-chain n'ait pas été mesuré, une mutualisation des approvisionnements va dans le sens d'une réduction de l'impact. Par ailleurs, l'accroissement des volumes d'achats confère un pouvoir de négociation supérieur qui pourra être exploité au niveau du poste concerné.
	Vulnérabilité accrue du sourcing : tensions géopolitiques, dérèglements climatiques (inondations, canicules) provoquant des ruptures d'approvisionnement	Oui – événements climatiques pouvant affecter la logistique	Bien qu'il n'y ait aucune alerte en ce sens actuellement, cette hypothèse ne doit pas être exclue, la situation géopolitique restant préoccupante.
<b>Compétences et organisation interne</b>	Lacunes identifiées pour la gestion des contrats sous-traités issus de l'écosystème	Oui – réduction de CO <sub>2</sub> sur transport avec mutualisation de ressources	Défaut de compétence pour la gestion de la sous-traitance : ce point fait toujours l'objet d'une attention particulière, même si l'expérience a démontré une bonne adaptation de l'équipe technique.
<b>Voix du client &amp; développement commercial</b>	Feedback client : faible taux de réponse	Non	Révision du dispositif d'enquête satisfaction en conservant les critères actuels.
	Potentiel de chiffre d'affaires sous-exploité sur les modernisations et préconisations	Non	Accroissement du CA via solutions de modernisation E-BIS existante et E-TER à venir, mais aussi les préconisations du constructeur. Le renforcement de l'action commerciale est indispensable. Cette action doit être structurée et organisée.
	Vieillissement du parc ascenseurs, et attente client de solutions de pérennisation	Oui – modernisation = économie de matières	Les solutions de modernisation évitent le remplacement complet de l'appareil, soit une économie de matière

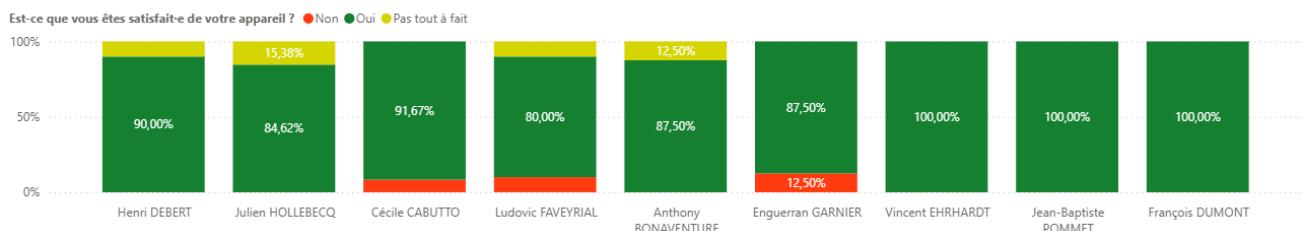
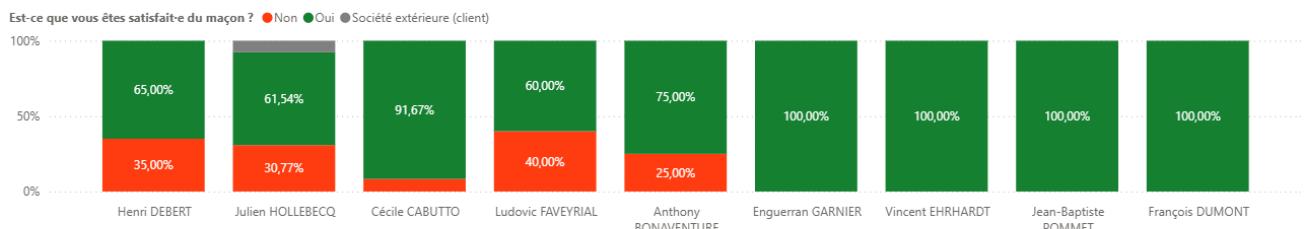
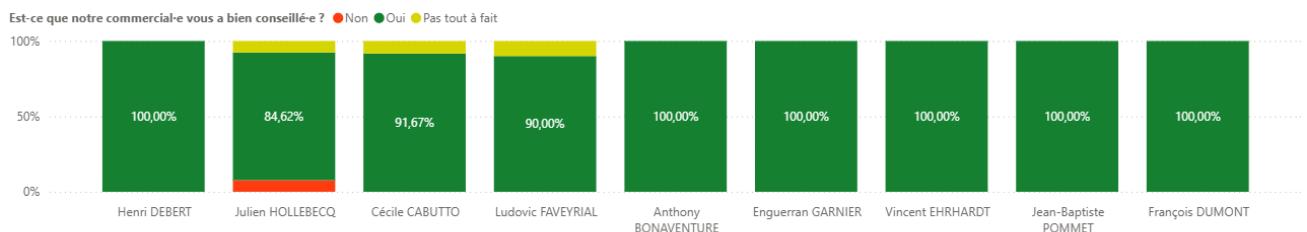
			importante tout en atteignant le même objectif de longévité. Le projet E-TER se place sur cet axe.
<b>Rentabilité &amp; performance opérationnelle</b>	Rentabilité inégale des travaux neufs et du SAV ; coûts de déplacement élevés faute de maillage géographique optimal y compris avec la sous-traitance.  Marges globales sous pression ; dérives achats ; écart vs budget ventes.	Oui – réduction CO <sub>2</sub> sur transport	Optimisation de la rentabilité par réorganisation géographique.  Maîtrise des marges (achats, production, ventes, PDP, etc.)  Réduction des déplacements.
<b>Trésorerie &amp; facturation</b>	Retards de facturation et de recouvrement nuisant au cash-flow	Non	Maîtrise de la facturation par descente de portefeuille
<b>Qualité produit &amp; amélioration continue</b>	Réclamations clients et/ou parties prenantes internes ; réduction des rebuts / retouches pesant sur le coût de production.	Oui – interventions supplémentaires (déplacement) avec impact CO <sub>2</sub>	Maîtrise de la qualité des produits via amélioration continue en production

## Evaluation de la période écoulée : performance, efficacité et tendances

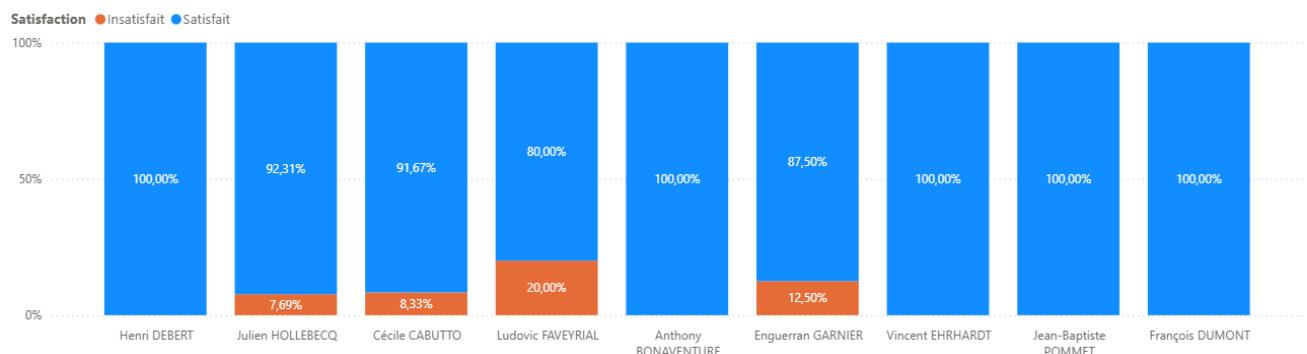
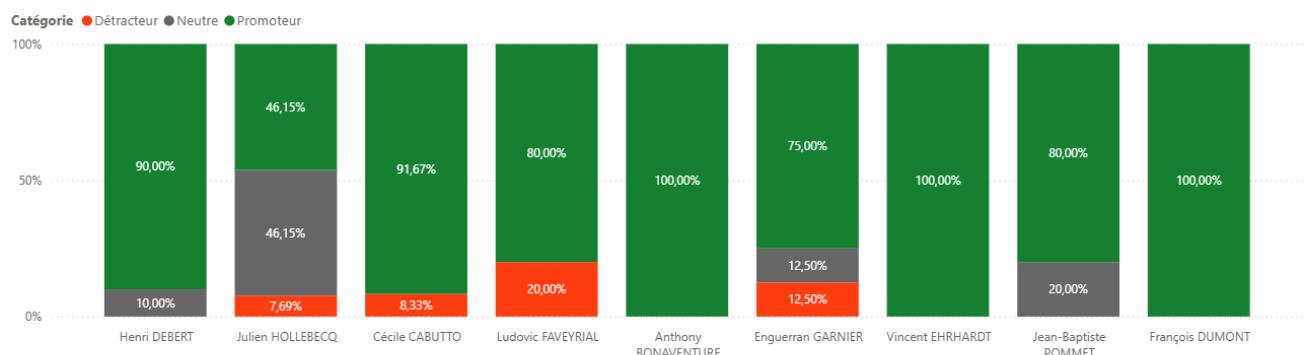
### Satisfaction clients

L'enquête de satisfaction est limitée aux clients particuliers pour les produits ascenseurs de maison qui représentent 70% des ventes. Elle se présente sous la forme d'un questionnaire complété en ligne par les gestionnaires de clientèle en direct au téléphone avec les clients. L'enquête est réalisée à J+8 après la mise en service de l'installation.

### Réponses aux questions :



## Satisfaction :



## NPS = (% promoteurs) – (% détracteurs) :

Henri DEBERT	Julien HOLLEBECQ	Cécile CABUTTO	Ludovic FAVEYRIAL	Anthony BONAVVENTURE	Enguerran GARNIER	Vincent EHRHARDT	Jean-Baptiste POMMET	François DUMONT
90.0%	38.5%	83.3	60.0%	100%	62.5%	100%	80.0%	100%

Pas de retours clients en lien avec l'amendement ISO 9001 : 2015/A1.

## Retours autres parties intéressées pertinentes

Les retours suivants ont été collectés auprès des principales parties prenantes :

Partie prenantes	Retour	Impact	Décision
<b>Salarié·e·s</b>	Pas de signalement particulier.	Suivi normal.	Aucune remontée significative issue des CSE
<b>Clients (particuliers)</b>	Enquêtes J+8 : NPS 76,3 %, satisfaction 93,8 % ; demandes de solutions de modernisation et de contrats de maintenance adaptés.	Attentes confirmées sur la pérennité du parc et le service après-vente.	Poursuite des actions commerciales sur PEP/MEC et modernisations (E-BIS, E-TER).
<b>Bureau Veritas (auditeur certification)</b>	Audit de renouvellement 2024 : 4 NC mineures (pilotage du SMQ, suivi audits internes, réévaluation fournisseurs/sous-traitants, conformité SAV).	Points d'attention critiques pour le SMQ.	Plan d'action mis en place (meilleure traçabilité des actions et suivi prestataires).
<b>Fournisseurs stratégiques</b>	Demande de visibilité accrue sur les volumes et plannings.	Risque de rupture d'approvisionnement si prévisions insuffisantes.	Renforcement du panel fournisseurs et contractualisation d'alternatives.
<b>Sous-traitants (pose, SAV)</b>	Pas de signalement particulier.	Suivi normal.	Pas de problème significatif signalé lors des échanges.
<b>Organismes publics / Réglementaires</b>	Modifications des critères d'attribution des subventions (portes pareflammes, TMS).	Risque de perte d'affaires si non-anticipation.	Diffusion des critères actualisés aux commerciaux concernés.
<b>Banques / Assureurs</b>	Pas de signalement particulier.	Suivi normal.	Aucun signalement reçu lors des échanges annuels

## Réalisation des objectifs qualité

Les objectifs par processus ont globalement été atteints. Sur les 6 axes de la politique qualité de la période écoulée, les avancées sont les suivantes :

Objectif	Traitements
Maîtrise des marges au travers de la production et des ventes	<p>Objectif de ventes neuves réalisés à 97.8%, ce qui est un score tout à fait satisfaisant, soit un chiffre d'affaires de 15646264 €.</p> <p>Le résultat positif de +690000 € montre sans ambiguïté que les marges ont été restaurées.</p> <p>Les tarifs n'ayant pas sensiblement évolué, l'amélioration se situe avant tout au niveau de la maîtrise des coûts de production.</p>

	Les catalogues produits ont été élargis avec l'intégration de produits issus d'autres sociétés de l'écosystème : ERMHES et AEA.
Maîtrise de la facturation par une descente de portefeuille auprès des conducteurs travaux, favorisant l'efficacité du recouvrement	<p>La création de la fonction ADV a débouché sur un suivi rigoureux des lancements en production et de la charge usine, en lien avec les conducteurs travaux.</p> <p>Une mise à jour hebdomadaire de l'état des chantiers clients a été instaurée.</p> <p>Ces dispositifs permettent le déclenchement de la facturation conformément aux conditions prévues ce qui renforce l'efficacité du recouvrement.</p>
Maîtrise de la qualité des produits au travers de l'amélioration continue en production usine	<p>L'efficacité de l'amélioration continue au niveau de l'usine n'est pas encore suffisante. Si les dysfonctionnements sont bien enregistrés, le traitement des causes manque de structuration.</p> <p>Une organisation doit être définie autour de ce sujet, avec un ciblage plus particulier des retours de terrain (HELP) <sup>(6)</sup>.</p>
Optimisation de la rentabilité des travaux neufs et du SAV par la réorganisation géographique et la synergie à l'intérieur de l'écosystème (fédération des élévateurs)	<p>Ce point a été largement traité.</p> <p>Un maillage de sous-traitance SAV a été mis en place.</p> <p>Concernant les travaux neufs, une mutualisation des ressources a été initiée qui reste en cours de développement. Des suivis de travaux ont été confiés à Etna France pour Ermhes dans des secteurs où cette dernière ne disposait pas de ressources, permettant ainsi d'envisager un développement local. Les carnets de contacts sous-traitants ont été partagés.</p> <p>La marge brute de l'activité SAV est positive à + 597 K€ mais la marge brute de l'activité Installations neuves reste négative à -56 K€ <sup>(7)</sup></p>
Accroissement du chiffre d'affaires au travers de la vente de solutions de modernisation et d'une stratégie plus « aggressive » sur la vente des contrats de maintenance	Cette piste a été exploitée et l'objectif a été atteint pour les contrats de maintenance : un parc de 2713 contrats a été constitué pour un objectif fixé à 2700. Le CA sur les ventes de solutions E-BIS a été de 547546 €. La marge brut du SAV a été en forte progression atteignant 597724 € en 2024 avec un CA de 2.832 M€.

## Performance des processus

Processus	Indicateurs	Cible	Réalisation
<b>M01 MANAGEMENT</b>	Chiffre d'affaires	17.977 M€	102.65%
	Taux de satisfaction clients ADM (P+N)	90%	93.8%
<b>R01 VENTES NEUVES</b>	Taux de satisfaction clients ADM (NPS)	-	76.3%

	Scoring commandes appareils neufs	100%	97.8%
R02 PRODUCTION	Livrasons appareils	700	706
	Chiffres d'affaires produit	8 M€	8.482 M€
R03 EXPLOITATION	Chiffre d'affaires SAV	2.557 M€	2.832 M€
	Nombre de contrats	2700	2713
	Marge de contribution SAV	≥ 500000 €	597724 €
	Marge de contribution travaux neufs	≥ 0 €	- 55943 € <span style="color:red">(7)</span>
S01 RESSOURCES	Réalisation des entretiens	100% à date	21% <span style="color:red">(8)</span>
	Fichiers des départs en retraite à 5 ans	100% à date	100%
	Réalisation des formations obligatoires	100%	41% <span style="color:red">(9)</span>

### Non-conformités et actions correctives

L'action est essentiellement portée sur les non-conformités « produits » usine. Les signalements et autres remontées sont faits via une adresse électronique dédiée à cet effet : [help@etnafrance.com](mailto:help@etnafrance.com). Les demandes émises sur cette adresse font l'objet d'un traitement systématique.

2 grandes catégories de non-conformités : composants déclarés manquants dans les colis livrés par l'usine ou composants non conformes/détériorés.

En 2024, 443 messages ont été envoyés sur cette adresse ce qui traduit une réelle problématique de production

Les problèmes rencontrés peuvent être catégorisés de la façon suivante :

Catégorie	Description	Taux d'occurrences
Pièces manquantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de cellules photoélectriques</li> <li>Absence de barres de liaison</li> <li>Absence de seuils de portes</li> <li>Absence d'éléments de calfeutrement</li> <li>Absence de panneau de parois lisses</li> <li>Absence de fixations diverses</li> </ul>	37%
Pièces défectueuses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serrures</li> <li>Cartes électroniques</li> <li>Moteurs de portes</li> <li>Flexibles hydrauliques</li> <li>Mauvais câblage</li> </ul>	16%
Produits endommagés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eléments de toit</li> <li>Panneaux de cabine</li> <li>Portes</li> <li>Habilages</li> </ul>	12%
Erreurs de conception	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toit aux dimensions incorrectes</li> <li>Portes</li> </ul>	10%

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panneaux</li> </ul>	
Mauvaise finition	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erreur de couleur des panneaux</li> <li>Erreur de décor</li> </ul>	4%
Anomalie électrique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erreurs de câblage</li> <li>Erreurs de montage des ARU</li> </ul>	12%
Problème externes liés à l'eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabine inondée nécessitant le remplacement de panneaux, taquet antidérite et cellules</li> </ul>	2%
Demandes d'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demande de potelet spécifique</li> <li>Demande de modifications sur mesure</li> </ul>	2%
Retards de livraison	<ul style="list-style-type: none"> <li>Délai de livraison de pièces de rechange</li> <li>Non-réception de commandes urgentes</li> </ul>	4%

Les actions portent majoritairement d'une part sur le contrôle des colis et la protection des biens.

Les réclamations clients portent principalement sur le dépannage et/ou la facturation qui s'y rapporte. Le volume est de l'ordre de 50 réclamations sur 2024.

## Résultats de la surveillance et de la mesure

Les procès-verbaux de mesure et d'essais établis avant mise sur le marché n'ont pas mis en évidence d'anomalie et 100% des produits installés par nos soins ont pu bénéficier d'un marquage CE conforme aux exigences de la Directive Machine 2006/42/CE et autres textes applicables.

## Résultats d'audits

### Un audit de renouvellement ISO 9001:2015 du 30/09/2024 au 03/10/2024.

#### Conclusion globale de l'audit :

##### **Efficacité**

- Atteinte partielle des objectifs selon la dernière revue de direction
- Manque de prise de décisions sur les objectifs non atteints

##### **Maturité**

- Phase de transition due à l'évolution stratégique et aux mouvements de personnel
- Besoin d'amélioration : Utiliser davantage le SMQ comme outil de pilotage

##### **Adaptation**

- Identification des processus adaptée et cohérente
- Stratégie établie en adéquation avec la structure actuelle

##### **Cohérence stratégique**

- Manque de cohérence entre politique, risques, opportunités, objectifs et cibles

##### **Points d'attention majeurs**

- Gouvernance : Renforcer la prise de décision sur les objectifs non atteints
- Transition organisationnelle : Mieux utiliser le SMQ comme outil de pilotage
- Contrôles qualité : Améliorer la gestion des contrôles sur le site Usine
- Satisfaction client : Optimiser l'exploitation des enquêtes clients

## Points forts

- Réflexion stratégique et identification détaillée des enjeux dans la revue de direction.
- Evolution du principe de mesure de la satisfaction des clients et résultats obtenus.
- Gestion des NC dans Sylob / fichiers spécifiques usine.
- Planification et suivi des installations.
- Organisation générale du processus R01 et mise en œuvre du processus R01 (Agence GO).
- Principe du planning de production.
- Gestion des flux d'informations entre services de l'usine.

## 4 non-conformités mineures ont été relevées :

Processus	Constat	Conséquences et risques
<b>M01</b> <b>Direction</b>	<p>Il a été constaté que le CR de la revue de direction du 14/05/24 et la façon dont celle-ci est menée ne montrent pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la prise en compte des points d'entrée suivants : revue des enjeux au regard de l'amendement A1 de l'ISO 9001, l'analyse des données relatives au retour d'informations des parties intéressées pertinentes (autres que clients) et l'analyse des données relatives aux résultats des indicateurs au regard des dossiers de processus et indicateurs prévus, et ce en lien avec les objectifs qualité (ex. : processus M01 / taux de réclamations, R02 en lien notamment avec l'axe 3 d'objectif ...);</li> <li>- la formalisation des décisions prises lorsque l'objectif n'est pas atteint (performance processus) ou lorsque les actions n'ont pas été menées ou partiellement menées (suivi des actions en début de revue ).</li> </ul>	<p>Contribution partielle de la revue de direction au pilotage du SMQ.</p> <p>Il reste à suivre, au regard de la situation transitoire, la mesure des objectifs qualité au regard de données quantitatives (au-delà du point qualitatif qui est fait dans la revue de direction pour chacun d'entre eux).</p>
<b>M01</b> <b>Direction</b>	Il a été constaté en audit que la planification des audits internes n'est pas visible dans le SMQ (y compris pour les audits dits de chantier) ; sachant que depuis 2022, une seule agence commerciale sur six a fait l'objet d'un audit interne.	Utilisation partielle de l'outil de surveillance "audit interne" du SMQ.
<b>R02</b> <b>Production</b>	Il a été constaté en audit les points suivants :	Perte de maîtrise des prestataires.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence d'élément montrant la réévaluation des fournisseurs de matières premières utilisées en production sur le site de l'Usine (depuis 06/23) ;</li> <li>- absence d'élément montrant la réévaluation des sous-traitants utilisés dans le cadre du SAV (centre d'appel et sous-traitants en intervention) ;</li> <li>- absence de formalisation du retour qualitatif de la première installation pour confirmer la sélection du nouveau prestataire.</li> </ul>	
<b>R03 Exploitation</b>	<p>Il a été constaté en audit les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la réalisation du nombre de visites de maintenance en 2022 et 2023 ne correspond pas tout à fait au nombre contractuel attendu : 3 eu lieu de 4 sur le client 29MC4927,</li> <li>- la traçabilité relative à l'intervention du sous-traitant pour les visites de maintenance 2024 n'est pas disponible pour le client MC76A003432.</li> </ul>	<p>Perte de maîtrise de la conformité des services.</p> <p>Il reste à suivre la mise en place d'un principe de revue/surveillance des interventions de SAV non clôturées sur Progilift.</p>

15 opportunités d'amélioration identifiées :

Processus	Opportunité
M01 Direction	Mise davantage en évidence de façon formelle de la boucle de l'efficacité des actions face aux R/O dans le tableau du CR de revue de direction dédié.
	Formalisation de la typologie d'échanges choisie pour maîtriser les attentes des PI cercle 1.
	Formalisation de la prise de décision du comité de direction.
	Systématisation de la formalisation de projets dans la planification du processus concerné (ex. : projet de gestion documentaire pour M01)
	Renseignement en temps réel du suivi des visites réglementaires sur Sylob.
R01 Ventes neuves	Systématisation de la formalisation de l'accord interne portant sur la validation de la commande client distributeur (au-delà de l'ARC)
	Formalisation des décisions prises lors de la réunion agence
	Elargissement de l'enquête de satisfaction clients adressée aujourd'hui aux produits ADM/clients privés.
R02 Production	Précision d'un commentaire sur l'efficacité des actions LUA lors de leur clôture.
	Amélioration de l'identification des pièces en cours de production au regard de l'affaire à laquelle elles sont affectées.
	Finalisation de la formalisation du suivi des pannes de la LVD.
R03 Exploitation	Introduction d'un nouvel indicateur sur la satisfaction des interventions SAV.
	Rappel de consignes sur la formalisation de la date de la réalisation des essais sur le PV.
S01 Ressources	Introduction d'un nouvel indicateur sur le suivi des formations non obligatoires.
	Systématisation d'une date de mise à jour des fiches de poste (au-delà du répertoire informatique dédié).

**Audits clients**

Pas d'audit client sur la période écoulée.

## Audits internes

5 audits internes ont été conduits en 2024 : 3 concernant les ventes neuves, 1 concernant la production et 1 concernant le service après-vente.

### R01 VENTES NEUVES | Distributeurs

#### NC mineure :

- La connaissance de la politique qualité n'est pas totalement avérée.

#### Points d'amélioration :

- Absence d'objectif de marge ; uniquement unité vendue et CA
- Manque de retour sur les actions correctives suite à signalement de dysfonctionnement
- Certains secteurs comme le dpt 22 ou le dpt 29 sont mal couverts d'un point de vue commercial
- Pas de connaissance de la satisfaction client

### R01 VENTES NEUVES | Agence Sud-Ouest

#### NC mineure :

- Manque de clarté dans la marge de remise applicable par les commerciaux

#### Points d'amélioration :

- Les cartes d'organisation commerciale présentées n'étaient pas à jour.
- Manque de maîtrise dans l'utilisation du tableau de bord issu de l'ERP Sylob

### R01 VENTES NEUVES | Agence Grand-Ouest

#### NC mineure :

- Le responsable d'agence sait où trouver la politique qualité sans toutefois en maîtriser parfaitement le contenu

#### Points d'amélioration :

- Il a été constaté que le processus de recouvrement ne comporte pas de cible, bien qu'il soit correctement géré
- Manque de traçabilité dans les actions correctives menées (suite remarques clients par exemple)

### R02 PRODUCTION

#### NC mineure :

- Les responsabilités ne sont pas clairement définies lors des contrôles finaux
- Le tableau de suivi des actions correctives comporte des anomalies qui laissent à penser que certaines actions ne sont pas correctement planifiées et suivies
- Il a été constaté un défaut d'organisation pour assurer l'animation et le suivi de la LUA

#### Points d'amélioration :

- La fiche de contrôle ne suit pas toujours les mêmes règles : parfois collée sur le carton, parfois volante
- L'utilisation des fiches de contrôle n'est pas correctement réalisée
- Manque d'analyse statistique de la récurrence des HELP n'ayant pas donné lieu à traitement

- Remontée non systématique des fiches d'OF de sorte que certaines modifications ne sont pas prises en compte par le bureau des méthodes
- Manque de documentation des modifications apportées par le bureau des méthodes sur les données techniques

### R03 EXPLOITATION

#### NC mineure :

- Il serait opportun de prévoir un dispositif de mesure de la satisfaction client à l'issue de l'intervention de dépannage

#### Points d'amélioration :

- Il serait utile de définir quelques indicateurs clés qui illustrent les tendances notamment pour les délais d'intervention ou la performance des dépannages
- Certaines instructions obsolètes notamment à destination du centre d'appels mèrîterait de faire l'objet d'une mise à jour
- Les réclamations clients sont collectées en temps réel par le service administratif SAV qui en fait part sans délai aux personnel concerné pour action. Il a toutefois été noté que l'organisation du suivi de ces réclamations pourrait donner lieu à amélioration
- Le circuit de traitement des propositions d'améliorations issues des techniciens mèrîterait sans doute plus de formalisme

#### Performance des prestataires externes

La performance des fournisseurs usine n'a pas fait l'objet d'une évaluation formalisée en 2024, à l'exception des transporteurs au niveau du service logistique à l'usine : cette évaluation n'a pas mis en évidence de problème.

L'évaluation des sous-traitants de pose a été satisfaisante dans son ensemble.

Les autres prestataires tels que les organismes de formations ou les services supports (informatique et téléphonie) restent à évaluer.

#### Adéquation des ressources

A ce jour, l'ensemble des besoins est couvert ou budgétisé. Une adaptation « agile » reste envisageable si besoin.

#### Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités

R/O	Action	Avancement/Efficacité
Impréparation du SAV pour exploiter la réouverture du marché CHR en Ile-de-France	Réorientation de l'un des postes de technicien SAV vers la réalisation les travaux de réparation (environ 75/25). Il pourra devenir un poste à part entière	La réouverture du marché s'est montrée moins dynamique que prévu.
Défaut de compétence pour la gestion de la sous-traitance de contrats des autres sociétés de l'écosystème	Formations aux produits concernés	Des formations ont été réalisées sur le site de ERMHES afin d'intégrer les compétences nécessaires.  Pas de difficulté particulière à signaler aujourd'hui et les actions se poursuivent.
Défaut de compétences technologiques ou de ressources	Des ressources supplémentaires externes ont été prévues,	La transition a été plus difficile que prévu en raison de difficultés

pour pouvoir palier à la fermeture du pôle R&D, notamment en termes de maintenance des systèmes existants	notamment avec la société DEVTRONIC qui fait partie intégrante de l'écosystème.	d'exploitation des données existantes (programmes mal commentés notamment). Aujourd'hui, de nouvelles cartes ont été mises au point et déployées permettant de s'affranchir de ces contraintes et de reprendre la maîtrise du développement.
Révision des critères de l'enquête satisfaction pour exploitation commerciale	Introduction du paramètre NPS	Terminé, mais le taux de réponse reste faible au regard du nombre des appareils mis sur le marché. Une action complémentaire est envisagée pour améliorer ce taux.
Mise en avant des indicateurs clés et représentation des tendances	Les indicateurs clé ont été définis et sont présentés mensuellement en comité de direction.	Cette action a été largement déployée et les indicateurs mesurés apportent les informations nécessaires au pilotage.

## Opportunités d'amélioration

Objet	Traitement envisageable
Taux de retour des enquêtes satisfaction	Pourrait être amélioré par une simplification de l'outil et une organisation adaptée
Reconquête du marché CHR en Ile-de-France	Définir un plan d'actions plus agressif en veillant à préserver la relation avec OTIS qui reste l'un de nos principaux clients
Développement des compétences multimarques des techniciens montage et SAV	Transmettre au personnel technique les compétences nécessaires à l'installation et à la maintenance des équipements produits par d'autres sociétés de la fédération des élévateurs
Réintégration de la conception et de la production de composants : cartes électroniques, portes, etc. dans le périmètre de l'écosystème	Se réapproprier la maîtrise de la conception et de la production des cartes électroniques et des portes par le biais d'une mutualisation de moyens et de fonctions transversales
Mutualisation des achats à l'intérieur de l'écosystème	Identifier les composants susceptibles d'être harmonisés au sein de la fédération et trouver les sourcings appropriés

## Synthèse des décisions issues de la revue de direction

### Opportunités d'amélioration

Libellé	Processus	Echéance
(1) Le projet de compte de résultat par agence est ajourné jusqu'à nouvel ordre	-	-
(2) Nouvelle enquête de satisfaction orientée usages et NPS exploitable par le commerce (ventes neuves)	R01 – Ventes neuves R03 - exploitation	31/12/2025

avec adaptation de l'outil pour amélioration de la représentativité de l'échantillon. Etude d'un dispositif d'enquête satisfaction SAV		
<b>(3)</b> Poursuite des actions de formations multimarques	R03 – Exploitation	31/12/2025
<b>(4)</b> Mise en place de ressources transverses pour palier la perte de compétences technologiques en matière de développement et de maintenance des systèmes existants	M01 – Direction	31/12/2025
<b>(5)</b> Poursuite du chantier de simplification et de renforcement du système qualité	M01 – Direction	30/06/2026
<b>(6)</b> Mise en place d'une organisation usine pour le traitement des retours terrain (HELP)	M01 – Direction R02 – Production	30/09/2025
<b>(7)</b> Optimisation de la rentabilité des travaux neufs	R03 – Exploitation	31/12/2025
<b>(8)</b> Organiser et planifier la réalisation des entretiens professionnels	S01 – Ressources	31/12/2025
<b>(9)</b> Organiser et planifier la réalisation des formations obligatoires	S01 – Ressources	30/06/2025
Fusionner le panel fournisseurs et contractualiser des alternatives → objectifs mutualisation & sourcing	R02 – Production	31/12/2025
Se positionner face au nouveau concurrent : différenciation produit Maintien de la conformité aux subventions	R01 – Ventes neuves	31/12/2025 30/06/2025
Se réapproprier la maîtrise de conception et de fabrication d'éléments tels que les cartes électroniques et les portes	M01 – Direction	31/12/2025
Programme « Rentabilité 360 » : suivi strict du PDP, plan d'économies achats, pilotage des marges ventes.	R02 – Production	31/12/2025
Refonte de la couverture territoriale SAV / travaux neufs pour réduire les coûts logistiques.	R03 – Exploitation	30/06/2025
Développement de la polyvalence commerciale multimarques	R01 – Ventes neuves	30/06/2025

Roadmap commerciale pour améliorer les ventes de modernisation et PEP-MEC	R03 – Exploitation	30/06/2025
Pilotage du planning des installations neuves	R03 - Exploitation	30/06/2025
Projet Lean en usine : réduction des rebuts, standardisation poste par poste, contrôles internes	R02 – Production	31/12/2025

## Changements à apporter au système de management de la qualité

Pas de changement nécessaire dans l'organisation du système qualité (processus notamment).

### Besoins en ressources

Aucun besoin en ressource supplémentaire n'a été identifié à l'issue de cette revue, mais certaines opportunités d'amélioration pourraient conduire à des recrutements si nécessaire.

### Conclusion

Pas de changement dans la stratégie mais poursuite et/ou recadrage des actions déjà initiées. La présente revue de direction a examiné l'ensemble des points d'entrée exigés par la norme ISO 9001:2015 (clause 9.3.2), à savoir :

- L'état d'avancement des actions issues de la précédente revue,
- Les évolutions des enjeux internes et externes,
- Les informations relatives à la performance et l'efficacité du SMQ (objectifs qualité, performance des processus, satisfaction clients, résultats d'audits, non-conformités, actions correctives, performance des prestataires, adéquation des ressources),
- Ainsi que l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités,
- Les retours des parties intéressées pertinentes.

Elle a permis de définir les points de sortie exigés par la norme (clause 9.3.3) :

- Les décisions et actions relatives à l'amélioration du SMQ,
- Les décisions concernant les besoins en ressources,
- Les éventuelles modifications à apporter au système de management de la qualité.

Les décisions prises dans cette revue visent à renforcer la performance économique, la satisfaction client, la maîtrise des processus, la fiabilité des partenariats externes et l'amélioration continue du système.