



Dossier

## Formation et conseil pour les PME et le service public

24

### EXCELLENCE, DÉMARCHE, MANAGEMENT :

Excellence opérationnelle et managériale

19

### FORMATIONS, CONSEIL, CERTIFICATION :

Contrôle Qualité et Blockchain

48

### PRÉVENTION DES RISQUES, ENVIRONNEMENT :

Apave conseille la fonction publique

50

### LES OUTILS DE LA QUALITÉ :

Optimiser les processus via la Qualité Prédictive

57

## BILLET

## Premiers pas en Qualité dans les TPE – PME

Dans les deux précédents numéros nous avons rendu compte de démarches qualité naissantes dans deux TPE. Nous changeons de dimension avec le Groupe Borflex comprenant 9 PME de production, totalisant environ 250 personnes sur le territoire.

**P**our ce type de configuration multisite dont les activités et productions sont similaires ou complémentaires, Performance Qualité TPE – PME a développé une approche d'architecture distribuée de système de management de la qualité.

Dans le cadre de la certification de système de management, cette approche combine les règles de certification et d'accréditation multisite (cf. document IAF – MD1 : 2018 version 2 « Document d'exigences IAF pour l'audit et la certification d'un système de management mis en œuvre par un organisme multisite ») avec les attentes de prag-

matisme et d'autonomie des acteurs de terrain.

Fort de plusieurs mises en œuvre de ce modèle multisite dans différentes configurations d'entreprises (groupe industriel, groupe de services et groupe d'ingénierie du bâtiment), Performance Qualité TPE – PME propose aux lecteurs de Qualité Références de découvrir cette approche d'architecture multisite à partir du travail réalisé avec le Groupe Borflex et les témoignages de ses acteurs.

Dans toutes les situations, le défi de la fonction qualité est d'adapter le système



**Oleg Kovalevsky,**

consultant-formateur,  
gérant d'Avantage  
Qualité.

de management de la qualité aux choix managériaux et au contexte de l'entreprise concernée. L'ISO 9001 : 2015 donne plus de liberté pour cela, dans la définition des processus, grâce notamment à l'approche risques, et aussi par la promotion d'une répartition des responsabilités qualité.

En espérant que cet exemple donne envie d'exploiter les ouvertures du référentiel ISO 9001 pour des systèmes de management de la qualité plus adaptés et performants ! ●

Oleg Kovalevsky  
olec.kovalevsky@gmail.com

## MULTISITE

## Groupe Borflex : la qualité chez un créateur de solutions en caoutchouc

Premiers pas en certification qualité multisite du Groupe Borflex, implanté sur plusieurs sites en France, spécialisé dans la fabrication de pièces sur-mesure en caoutchouc, polyuréthane, TPE et composite.



**Olivier Quintin,**  
Président du Groupe  
Borflex.

**OK : BONJOUR MONSIEUR QUINTIN, MERCI DE NOUS ACCUEILLIR POUR TÉMOIGNER DE VOTRE DÉMARCHE QUALITÉ. TOUT D'ABORD, COMMENT ALLEZ-VOUS ET COMMENT VOTRE GROUPE A TRAVERSÉ LA CRISE SANITAIRE DU DÉBUT D'ANNÉE ?**

**OQ :** Bonjour Monsieur Kovalevsky, je vais bien merci et Borflex aussi. Le Groupe a été très réactif face à la situation, nous n'avons fermé qu'une dizaine de jours en production et la plupart des personnels

des bureaux ont fait du télétravail.

Ce fut une riche expérience. Les équipes ont été formidables et même si notre chiffre d'affaire est en retrait, la mobilisation de tous a permis de passer le cap et de bien repartir.

**OK : IL EST HEUREUX QUE VOUS ET VOS ÉQUIPES AINSI QUE L'ENTREPRISE N'AYEZ PAS TROP SOUFFERT AU COURS DE CETTE PÉRIODE. AVANT D'ABORDER VOTRE**



Exemples de pièces caoutchouc fabriquées par le Groupe Borflex.

### DÉMARCHE QUALITÉ, POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER LES ACTIVITÉS DE VOTRE GROUPE ?

**OQ :** Le Groupe Borflex opère principalement autour du métier des pièces en élastomère et du composite. Nous sommes sur tous les marchés industriels, que ce soit le ferroviaire, le transport, la défense, l'emballage, l'étanchéité des barrages et j'en passe. Notre activité est extrêmement diversifiée, c'est ce qui en fait le charme et la difficulté. Nous devons appréhender une multitude d'exigences clients. Nous avons intégré toute la chaîne d'activités, depuis la formulation des mélanges caoutchouc au sein de nos trois laboratoires, la fabrication des mélanges, la conception et la fabrication des outillages, et nous maîtrisons toutes les techniques de transformation, moulage, extrusion confection, découpe, coulée etc. La complémentarité des sites du groupe, le travail en équipe apportent au marché une vraie solution globale.

**OK : CONCERNANT VOTRE DÉMARCHÉ QUALITÉ, VOTRE GROUPE A OBTENU LA CERTIFICATION ISO 9001 EN AVRIL 2019, RENOUVELÉE EN JUIN DERNIER. QUEL EST, DE VOTRE POINT DE VUE, L'APPORT PRINCIPAL DE CETTE DÉMARCHÉ ?**

**OQ :** Le Groupe Borflex est en quelque

sorte une fédération de PME et à ce titre, nous devons tous parler le même langage. C'est pourquoi nous avons choisi de construire un système Groupe unique. C'est un formidable outil fédérateur. D'autre part, notre ambition est de nous projeter à l'international sur nos marchés phares. De par notre position d'outsider et également du fait des distances, nous nous devons d'être irréprouchables. Sur notre marché domestique nous avons renforcé notre place de leader sur la petite et moyenne série. Le système qualité nous a aidé dans notre développement, il fait partie intégrante des fondations de notre maison.

A l'origine, nous avons établi plusieurs scénarios de système qualité. Nous avons retenu le plus simple et le plus facilement compréhensible par toutes les équipes. Aujourd'hui, il n'y a pas un jour sans qu'il soit fait référence dans le Groupe à notre système. Il donne du sens à l'action de chacun et nous sommes, à présent, entrés dans une phase de consolidation du système, qui se bonifie jour après jour.

**OK : UNE BELLE RÉUSSITE EN EFFET. POUR TERMINER, MONSIEUR QUINTIN, ET AVANT DE RECUEILLIR LES TÉMOIGNAGES DE QUELQUES-UNS DE VOS PROCHES COLLABORATEURS, POUVEZ-VOUS PARTAGER AVEC NOS LECTEURS**

### UNE OU DEUX RECOMMANDATIONS POUR MENER À BIEN UNE DÉMARCHÉ QUALITÉ GROUPE ?

**OQ :** Le conseil qui me vient à l'esprit en premier est de se faire accompagner par des spécialistes, pragmatiques et adaptés à la dimension du Groupe et des sites qui le composent. Pour la mise en place du système nous avons été accompagnés par un collectif de consultants<sup>1</sup> présents sur tout le territoire et mettant à notre disposition leurs expériences en TPE et PME, avec une coordination globale assurée par l'équipe Projet qualité Borflex. Les équipes des 6 sites concernés avec leurs consultants respectifs travaillaient en parallèle, avec pour but d'être tous prêts au même moment. Ce fut une totale réussite. Bravo aux équipes !

Quant au système, il convient de le voir comme un véritable outil de management et de performance. Il doit être simple et facilement compréhensible. J'ai le souvenir, à l'occasion de la reprise d'un site, de découvrir le système qualité, représentant plusieurs classeurs, auquel plus personne n'y comprenait rien. Enfin, c'est du travail certes, mais le Groupe et les équipes en sortent renforcés

### OK : MERCI MONSIEUR QUINTIN POUR VOTRE TÉMOIGNAGE.



Exemples de profilés composites fabriqués par le Groupe Borflex.

1. Le cabinet Pyramis Consulting et le groupement de consultants Performance Qualité TPE - PME ont collaboré pour accompagner les équipes du Groupe Borflex dans leur démarche de certification Groupe.

# Présentation du SMQ Groupe Borflex, avec Stéphane Roussel (Directeur Industriel, co-concepteur de l'architecture du système) et Vincent Demonchy (Coordinateur QHSE).



**Stéphane Roussel**  
Directeur Industriel du Groupe Borflex.

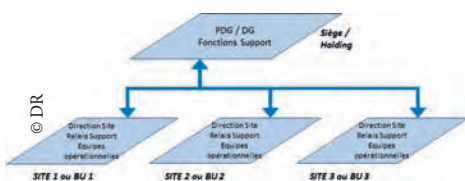


**Vincent Demonchy**  
Vincent Demonchy, Coordinateur QHSE du Groupe Borflex.

**OK : BONJOUR STÉPHANE ET VINCENT ! TOUT D'ABORD PERMETTEZ-MOI DE RAPPELER LA PROBLÉMATIQUE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ DU GROUPE BORFLEX, DANS CE QU'ELLE PEUT AVOIR DE COMMUN À TOUT GROUPE DE PME OPÉRANT DANS UN MÊME DOMAINE D'ACTIVITÉS ET DONT L'ORGANISATION RESSEMBLE, COMME LA VÔTRE, À CELLE SCHÉMATISÉE DANS LA FIGURE 1 CI-DESSOUS.**

Les entités opérationnelles, sites ou centres de profits (BU), reflètent par exemple une segmentation par produits ou par marchés ou bien encore sont le résultat d'opportunités de croissance externe. La question, du point de vue de l'architecte de SMQ, est : quelle structure de SMQ pour ce type d'organisation évolutive ?

**OK : VOUS SOUVENEZ-VOUS, STÉPHANE, DE NOS PREMIERS ÉCHANGES, FIN 2017, LORSQUE NOUS ÉVOQUIONS LES DIFFÉRENTES POSSIBILITÉS DE**



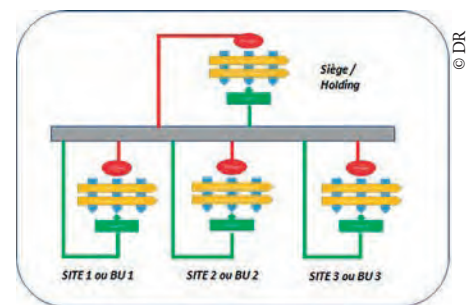
**Exemple d'organisation Groupe**

## STRUCTURES DE SMQ ?

**SR :** Oui, le premier schéma envisagé était celui d'une certification par site, dans la continuité de ce qui existait, pour 3 de nos 9 sites, avec chacun leur SMQ propre. Cette solution présentait l'avantage de la continuité de mise en œuvre mais avait pour inconvénient, rédhibitoire, de contrarier la stratégie de la direction et sa volonté de synergies entre sites et de développement d'une culture d'entreprise sous la bannière « Excellence Borflex », symbolisant l'esprit d'équipe et l'exigence de qualité.

**OK : VOUS AVEZ FINALEMENT OPTÉ POUR UN SMQ GROUPE. RESTAIT LA QUESTION DE SA STRUCTURE ... APRÈS QUELQUES RÉFLEXIONS ET ESQUISSES, AVEC L'ÉQUIPE QUALITÉ ET LA DIRECTION DU GROUPE, NOUS AVONS CONÇU UN SMQ À ARCHITECTURE DISTRIBUÉE ENCOURAGEANT LA PRISE DE RESPONSABILITÉ À DIFFÉRENTS NIVEAUX ET FAVORISANT LA MUTUALISATION DES PRATIQUES, SELON LE PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT ILLUSTRÉ PAR LA FIGURE 3 CI-DESSOUS.**

Le SMQ est constitué de la même matrice « Management – Réalisation – Supports » dont les éléments sont



**Figure 3 : SMQ Groupe : architecture répartie.**

déployés au niveau Siège et au niveau sites, en interactions entre eux. Ce modèle présente, dans son fonctionnement, un double avantage particulièrement fécond : un déploiement harmonisé d'une organisation qualité commune dans chaque site, acceptant des spécificités locales et, corrélativement, une meilleure prise en compte au niveau Siège, par cette trame commune, des contingences opérationnelles.

**OK : DITES-NOUS, VINCENT, VOUS QUI VENEZ DE REJOINDRE BORFLEX, QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LE SMQ ET SON FONCTIONNEMENT ? QUELLES RÉFLEXIONS VOUS A-T-IL INSPIRÉES EN LE DÉCOUVRANT ?**

**VD :** A mon arrivée dans l'entreprise, en mars 2020, j'ai été surpris par le SMQ et je me suis dit qu'il avait été fait sur-mesure pour Borflex, avec les deux processus « Obtenir des commandes » et « Fournir les produits » structurant les activités opérationnelles dans tous les sites et également pris en compte au niveau du Siège. Une autre caractéristique du SMQ m'a également interpellé, car peu fréquente, s'agissant du choix de

moyens de maîtrise différenciés selon la nature des activités concernées (Management, Support ou Réalisation) alors que j'étais habitué, comme d'autres probablement, à des SMQ dotant tous les processus des mêmes moyens de pilotage et de maîtrise.

**SR :** En effet, j'ai été moi-même surpris en 2017 quand cette approche diffé-

renciée nous a été proposée. Avec le recul, je mesure ses avantages de mise en œuvre : efficacité et rapidité. Nous n'aurions probablement pas pu fédérer aussi rapidement les équipes dans les différents sites avec une approche plus uniformisante et embarquant tous les Services avec les mêmes outils qualité. Et aujourd'hui, compte tenu du chemin déjà parcouru, le système nous

permet d'envisager des évolutions et des convergences plus poussées !

**OK : POUR CONCLURE CET ÉCHANGE POUVEZ-VOUS DIRE, VINCENT, QUEL MOT POUR VOUS ILLUSTRE LE MIEUX LE SMQ BORFLEX ?**

**VD :** .... Opérationnel ! ●

## Retours d'expérience et témoignages d'acteurs du Groupe Borflex.



**Karim Iguenane,**  
Directeur Achats du Groupe Borflex.



**Stéphane Renaux,**  
Directeur commercial et pilote de processus du groupe Borflex.



**Jérôme Lebrun,**  
Directeur de site du groupe Borflex.



**David Grondin,**  
Directeur des Ressources Humaines du groupe Borflex.

**OK : BONJOUR KARIM, VOUS ÊTES NOUVEAU DANS L'ENTREPRISE. POUVEZ-VOUS NOUS DIRE QUELQUES MOTS SUR VOTRE EXPÉRIENCE PASSÉE ET SUR VOS MISSIONS AU SEIN DU GROUPE BORFLEX ?**

**KI :** Bonjour ! En effet, j'ai intégré l'entreprise le 2 septembre dernier pour prendre la direction des achats Groupe. Auparavant j'ai exercé des fonctions similaires dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique. J'ai accepté la mission au sein du Groupe Borflex car le potentiel d'optimisation des achats était important ! Pour donner une idée, le Groupe a enregistré 70 000 articles dans son ERP, dont 22 000 utilisés, provenant de quelques 2 500 fournisseurs, dont 1 200 actifs, pour un montant d'achats représentant environ 50 % du CA. Des améliorations ont été apportées depuis quelques mois et cela continue !

**OK : AVEZ-VOUS ÉTÉ SURPRIS**

**QUE LE GROUPE BORFLEX SOIT CERTIFIÉ ISO 9001 SANS FONCTION ACHAT CENTRALISÉE ? PLUS GLOBALEMENT, COMMENT PERCEVEZ-VOUS LE SMQ GROUPE BORFLEX ?**

**KI :** Ma perception du SMQ est très positive. Être certifié ISO 9001 ne signifie pas, à mes yeux, être parfait ; cela signifie être engagé sur le chemin de l'amélioration, vers l'excellence. Ce qui saute aux yeux dans le SMQ Groupe Borflex, c'est son orientation client, sa focalisation client, en cohérence avec l'orientation stratégique de la direction. Ce qui se traduit dans la structure du SMQ, par le rôle des activités Support au service des opérations. Du point de vue du fonctionnement et de la capacité à « délivrer », il est légitime de raisonner en flux, correspondant à une réalité du quotidien, sans que cela renvoie à une importance relative entre les activités et les fonctions. Les bénéfices qui seront tirés de la standar-

disation en cours aux Achats devraient profiter à tout le Groupe et bien-sûr aux clients !

**OK : MERCI POUR VOTRE TÉMOIGNAGE KARIM. POUR TERMINER, QUEL MOT RÉSUME LE MIEUX, POUR VOUS, LA DÉMARCHE QUALITÉ DE BORFLEX ?**

**KI :** .... Progression !

**OK : BONJOUR STÉPHANE, FÉLICITATIONS POUR VOTRE RÉCENT SUCCÈS COLLECTIF À L'AUDIT DE SURVEILLANCE ISO 9001 ! APRÈS ENVIRON 2 ANS DE PRATIQUE DU NOUVEAU SMQ GROUPE, QUEL BILAN EN TIREZ-VOUS DANS VOS FONCTIONS ?**

**SRX :** Merci, l'audit s'est bien passé en effet. Concernant le SMQ, en tant qu'ancien directeur de site et ayant participé à ce titre à la mise en place du SMQ Groupe en 2018 et 2019, j'ai apprécié la

démarche participative de déploiement, conduite par l'équipe Qualité du Groupe avec l'aide d'une équipe de consultants. Cette démarche Groupe a permis de développer le sentiment d'appartenance et elle a eu le mérite de favoriser les échanges entre sites. Le site que je dirigeais avait été auparavant certifié individuellement et en tant que directeur de site, j'ai pu voir l'intérêt de la vision plus transversale du SMQ Groupe, tirant pleinement profit des nouvelles exigences de l'ISO 9001 : 2015. Dans ma fonction actuelle de pilote de processus « Obtenir des commandes » et de directeur commercial Groupe, la trame commune déployée dans chaque site favorise l'harmonisation des pratiques. Au niveau des résultats, en termes d'image, de promesse client et de développement de solutions techniques, nous avons progressé ! Le SMQ Groupe est adapté à notre fonctionnement matriciel.

**OK : UN DERNIER MOT STÉPHANE, SI VOUS VOULEZ BIEN, LE MOT QUI CARACTÉRISE POUR VOUS LE SMQ BORFLEX ?**

**SRX :** ... Efficacité !

**OK : BONJOUR JÉRÔME, MERCI DE ME RECEVOIR À L'IMPROVISTE. TOUT D'ABORD, FÉLICITATIONS POUR L'AUDIT DE SURVEILLANCE PASSÉ AVEC SUCCÈS. QUELLE EST VOTRE PERCEPTION DE LA DÉMARCHE QUALITÉ BORFLEX, SON FONCTIONNEMENT, SES RÉSULTATS ?**

**JL :** L'audit s'est bien passé en effet. Ayant piloté le déploiement du SMQ Groupe sur deux sites, avec l'aide de Stéphanie Heurtaut, consultante avec qui j'ai travaillé efficacement, je peux témoigner des résultats obtenus. Ainsi, par exemple, sur un des sites le nombre de réclamations clients a été divisé par 3 en un an. Les rebuts et déchets ont baissé de 30 % dans la même période. Ce sont là des effets directs de la démarche qualité, rendus possibles par la bonne appropriation des acteurs sur le terrain.

Par ailleurs, sous l'impulsion de la direc-

tion des ressources humaines et avec l'encadrement du site, nous nous sommes attachés à mettre en valeur les compétences individuelles et leurs contributions aux résultats du site et du Groupe. Cette démarche portant sur les personnes a été particulièrement appréciée. Du point de vue des résultats, il reste des marges d'amélioration, par exemple dans la gestion des non-conformités internes et la poursuite de la baisse de la non qualité au sens large, même si chacun s'accorde sur l'impact positif de la démarche qualité sur le déroulement des activités et l'atteinte des objectifs.

**OK : VOUS SEMBLEZ ÊTRE UN DIRECTEUR DE SITE COMBLÉ JÉRÔME ! JE VOUS EN FÉLICITE. UN DERNIER MOT, SI VOUS VOULEZ BIEN, CARACTÉRISANT LE SMQ BORFLEX À VOS YEUX ?**

**JL :** ... Progrès !

**OK : BONJOUR DAVID ! JE VOUS PROPOSE DE TERMINER CETTE SÉRIE D'ENTRETIENS AVEC VOUS. LA DÉMARCHE QUALITÉ GROUPE A COMMENCÉ FIN 2017 ET VOUS VENEZ DE PASSER L'AUDIT DE SURVEILLANCE ISO 9001 AVEC SUCCÈS LA SEMAINE DERNIÈRE. QU'EST-CE QUE CELA VOUS INSPIRE AU FOND ?**

**DG :** ... Une construction ... progressive, cohérente et parfois difficile aussi, notamment pour les fonctions Support !

**OK : EN EFFET, DAVID, JE RECONNAIS QUE LE MODÈLE DE SMQ QUI VOUS A ÉTÉ PROPOSÉ, À MON INITIATIVE, NE VALORISE PAS TOUJOURS LES ACTIVITÉS SUPPORT À LA HAUTEUR DE LEURS CONTRIBUTIONS AU FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE. C'EST NOTAMMENT LE CAS POUR VOS ACTIVITÉS MULTIPLES LIÉES AUX RESSOURCES HUMAINES, INCLUANT LA RÉGLEMENTATION DU TRAVAIL ET LES RELATIONS**

**SOCIALES, DONT LA DÉMARCHE QUALITÉ A SURTOUT MIS EN VALEUR LE VOLET COMPÉTENCES, CERTES IMPORTANT MAIS QUI NE RECOUVRE PAS LA TOTALITÉ DE VOS MISSIONS. CELA A PU GÉNÉRER UNE CERTAINE FRUSTRATION, N'EST-CE PAS ?**

**DG :** Oui, je le confirme. D'autant plus qu'au début de la démarche, je disposais de peu de moyens pour répartir les missions du Service RH alors qu'aujourd'hui j'en dispose davantage et que nous avons pu approfondir tous les sujets. Dans notre SMQ, la différence entre activités Support et processus de Réalisation n'est pas toujours bien comprise. Je reconnais cependant qu'elle présente l'avantage d'une mise en œuvre efficace et rapide, pouvant évoluer par la suite.

**OK : C'EST EN EFFET LE BUT ! A PROPOS D'ÉVOLUTION, OÙ EN EST LE GROUPE DANS LA DÉMARCHE DE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES QUE VOUS AVEZ INITIALISÉE ?**

**DG :** La démarche a fait boule de neige ! Le référentiel de compétences des différents postes dans les sites a été construit sur un site en particulier avec son directeur, Xavier Zolty, puis déployé dans les autres sites. Dans le même esprit que pour les processus de réalisation, nous avons construit des fiches de postes comportant des éléments génériques Groupe liés, par exemple, aux savoir-faire, aux savoirs et savoir-être, que les sites peuvent compléter avec quelques caractéristiques spécifiques. Des entretiens professionnels sont en voie de finalisation pour déployer et partager la démarche avec les acteurs de terrain. Elle a été bien accueillie et les résultats sont encourageants !

**OK : EN EFFET, JÉRÔME LEBRUN NOUS A DIT QUE LA DÉMARCHE AVAIT ÉTÉ APPRÉCIÉE PAR SES ÉQUIPES. FÉLICITATIONS DAVID, C'EST UN BEAU RÉSULTAT •**