

## Evaluation des coûts de mise en place d'un système de management intégré QSE

L'objectif est de définir le plus précisément possible les coûts directs et indirects de la démarche pour obtenir la certification de son organisme dans les meilleures conditions possibles.

Ce coût dépendra du niveau d'engagement de la direction de l'organisme (politique), il faut donc être sûre que cette direction a bien défini la raison de la démarche (enjeux économiques, d'image, de stratégie, de management...) et surtout quels gains elle attend pour son organisme.

Si la direction s'investit entièrement, le temps de mise en œuvre sera moins long, si ce n'est pas le cas il est préférable de remettre le projet.

D'autre part cet engagement permet d'être sûre que cette direction va allouer les ressources nécessaires à la démarche (moyens humains, moyens matériels et moyens organisationnels)

En temps que responsable QSE, pour pouvoir « vendre le projet » à la direction il est donc nécessaire de bien évaluer ces ressources par rapport aux différentes étapes de mise en place, de validation et de certification du système.

**La première étape** consiste à faire un état des lieux « d'où l'on part », pour savoir la chemin qu'il reste à faire (par exemple : autoévaluation en qualité, analyse environnementale et évaluation des risques santé sécurité au travail et revue réglementaire)

Cette première étape va mobiliser l'ensemble du personnel qu'il faut faire participer à la démarche dès le début. Suivant le type d'activité cette évaluation initiale de la situation sera plus ou moins longue, il faut toutefois y passer le temps nécessaire pour bien identifier le point de départ de la démarche.

Les organismes n'ont pas attendus les normes pour faire de la qualité, de la sécurité et de l'environnement, cette phase est donc d'autant plus importante pour prendre en compte les acquis et les valider.

Cet état des lieux a un coût qui peut être important, il mobilise un conseil professionnel externe à l'entreprise pour partir sur de bonnes bases et surtout pour avoir l'avis de quelqu'un qui n'est pas lié aux enjeux internes (gages d'indépendance pour la suite de la démarche)

Il faut y rajouter le coût salarial interne du chef de projet et le coût salarial de l'ensemble des participants de l'organisme, c'est à dire la totalité du personnel, sachant que celui-ci intervient chacun à son niveau (coût à évaluer suivant le niveau de qualification du personnel).

La formation à l'utilisation et la connaissance des référentiels choisis est nécessaire, l'équipe projet doit être formé.

A ce stade, pour une entreprise d'environ 200 personnes dans le service (maintenance de matériel, d'infrastructures et tertiaires), avec un stagiaire qualifié, le coût est de l'ordre de 30.000,00€.

La durée de cette étape peut prendre entre 3 mois et 6 mois.

**La deuxième étape** consiste à déployer le système en déroulant les phases et thèmes abordés dans les référentiels (politique, planification, mise en œuvre, contrôle et revue de direction), pour la même entreprise, le coût est de l'ordre de 60.000,00€.

L'intervention d'un intervenant extérieur peut être nécessaire pour sensibiliser le personnel, elle peut être utile pour suivre les différentes étapes de la mise en place (par exemple : faire un point tous les trois mois sur l'étape achevée, l'étape en cours et l'étape à suivre)

La durée de cette étape peut prendre entre 6 mois et 12 mois.

**La troisième étape** consiste à faire valider son système par un audit à blanc pour faire vérifier si vous répondez bien à l'ensemble des exigences des référentiels choisis. Le résultat de cet audit peut entraîner un allongement de la durée avec des coûts supplémentaires si certaines exigences n'ont pas été prises en compte.

Le coût de cette étape est de l'ordre de 4.000,00€

**La quatrième étape** est la certification en elle même (contrat avec l'organisme de certification choisi pour l'audit de certification et les deux audits de suivi) dont le coût peut varier en fonction du nombre de jour auditeur nécessaire pour accomplir l'audit. Pour notre organisme le coût a été d'environ 10.000,00€

**La cinquième étape** consiste à déployer le système de management pour que chaque individu de l'entreprise s'approprie sa part du système (culture d'entreprise), cette étape peut prendre plusieurs années. Les coûts fixes sont générés par les audits internes, les audits des organismes externes, les revues de direction et les formations et sensibilisations continues, sans oublier la veille réglementaire. Pour notre organisme ce coût est de l'ordre de 30.000,00€ par an.

Bien évidemment ces coûts ne tiennent pas compte des investissements éventuels (matériels, installations) de mise à niveau de l'organisme (par exemple pour être conforme à la réglementation)

## SCHEMA DE PRINCIPE (exemple réel de notre organisme)

### ETAPE 1

Diagnostic initial QSE (autoévaluation, analyse environnementale et évaluation des risques)

**Coûts internes** : Temps du personnel +  
**Coûts externes** : environ 15K€ (stagiaire) + 10K€  
(intervenant externe)

### ETAPE 2

Déploiement du système (politique, planification, mise en œuvre, contrôle et revue de direction)

**Coûts internes** : Temps du personnel +  
**Coûts externes** : environ 18 K€ (stagiaire) + 12K€  
(intervenant externe)

### ETAPE 3

Audit à blanc (validation pour la certification)

**Coûts internes** : Temps du personnel  
**Coût externe** : 4K€ (intervenant externe)

### ETAPE 4

Certification et cycle de suivi (3 audits sur 3 ans au minimum)

**Coûts internes** : Temps du personnel  
**Coût externe** : environ 10K€

### ETAPE 5

Déploiement du système pour aller vers la culture d'entreprise

**Coûts internes** : Temps du personnel (mise à niveau, revue de direction, veille réglementaire...)  
environ 30K€



## Cabinet Consultant Jean-Claude VICTOR

Nota : cette évaluation est réelle, elle peut vous permettre d'apprécier le coût de mise en place d'un système de management intégré, elle doit être adaptée à votre organisme, au niveau de compétences des chefs de projet QSE, aux activités, produits et services de votre organisme. Vous devez estimer votre coût en prenant une marge de sécurité. Cette présentation a pour but de vous aider à cette évaluation de coût.