



# LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL A L'EPREUVE DE LA COMPLEXITE DES SYSTEMES INDUSTRIELS

Mise en œuvre de la norme ISO14001 dans un  
technicentre ferroviaire

Mémoire d'alternance  
Master BIOTERRE  
Novembre 2018

**Natalia GEHIN**

Sous la direction de:  
**Pierre PECH**, professeur des  
universités, Paris 1  
**Yvan MUZYK**, CLE TSEE



# Le Technicentre Sud Est Européen, un système industriel complexe

Rattaché à l'EPIC Mobilité de la SNCF, le Technicentre Sud Est Européen (TSEE), mon organisme d'accueil, est chargé de réaliser la maintenance des rames TGV. Composé de deux sites, l'un à Villeneuve Saint Georges, l'autre au niveau de la Porte de Charenton dans le 12<sup>e</sup> arrondissement de Paris, il s'agit de l'un des plus anciens établissements de la sorte.

Cherchant à renouveler sa certification ISO 14001, le TSEE devait prouver qu'il connaît et maîtrise ses enjeux environnementaux. Toutefois, la gestion des enjeux environnementaux se heurte à la complexité d'un tel système industriel, cela étant dû à plusieurs éléments :

1. La dispersion des activités dans des endroits différents : les deux sites sont éloignés l'un de l'autre de 15 km.



Figure 1: Localisation des sites du TSEE /  
Source: WikiCommons, modifié par N.GEHIN

2. Le nombre de différents acteurs impliqués et le manque de communication entre eux: le TSEE se compose de nombreuses unités opérationnelles et est amené à interagir avec d'autres entités du Groupement Public Ferroviaire.

3. Manque de perception de risques et de représentations clés pour les gérer: il n'existe pas de tableau de bord environnemental ni de communications régulières sur ces sujets au sein du TSEE.

4. Une conjoncture mouvementée : les dernières réformes de la SNCF ont provoqué une vague de mouvements sociaux et des restructurations du GFP et de ses entités.

Dans un tel cadre, il était nécessaire de repenser le diagnostic environnemental du site, mission qui m'a été confiée au cours de mon année d'alternance.

Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie basée sur 3 éléments:

1. Une collecte d'informations opérationnelles par le biais des enquêtes en immersion auprès des agents.
2. Une cotation de ces informations au sein d'un indicateur systémique harmonisée à échelle nationale, entre technicentres SNCF.
3. Une démarche de communication adaptée aux différentes strates du système industriel.

## Une collecte d'informations en immersion

Les informations documentaires (PLU, PPRI, déclaration ICPE), constituent certes une bonne base de données de départ mais ne permettent pas de refléter les réalités des pratiques de terrain. Partant de ce constat, j'ai réalisé des enquêtes auprès des agents du technicentre afin d'obtenir davantage d'informations opérationnelles sur la nature des activités et leur possible impact sur l'environnement.

Profil de l'enquêté	Nombre d'acteurs identifiés	Nombre d'enquêtés
DPX (chef d'équipe)	25	10
DUO	10	5
COQSE (rattaché à une ou plusieurs UO)	5	3
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>18</b>

Tableau n° 1: liste des enquêtés / Source: N.GEHIN

**Les points forts de la démarche:** les agents étaient ravis de pouvoir expliquer la nature de leurs missions et curieux d'en savoir plus sur leurs impacts, les enquêtes ont ainsi été un véritable temps d'apprentissage réciproque.

**Les points faibles de la démarche:** un nombre d'enquêtés relativement faible, cela étant causé notamment par la période de grève.

## La construction d'un indicateur synthétique

Les données ainsi obtenues ont été cotées afin d'obtenir un indicateur synthétique des enjeux environnementaux.

Dans un souci de cohérence, la grille de cotation a été élaborée par un travail en commun de toutes les entités rattachées à la Direction du matériel de l'EPIC Mobilité, en essayant d'englober le plus de paramètres possible et de rendre compte de manière la plus exhaustive des enjeux environnementaux.

### **11 domaines de cotation :**

air, eau milieu récepteur, eau ressource, bruit, déchets, énergie, sols/sous-sols, paysage, faune et flore, risques technologiques et naturels.

### **Un calcul en 3 temps:**

Fréquence x Gravité x Intensité x Sensibilité = Indice de Criticité (IC)  
MT x MO x MH = Indice de Maîtrise (IM)  
IC / IM = Indice de criticité pondéré

### **Prise en compte du cycle de vie:**

Influence de l'établissement sur chaque étape du cycle de vie d'une activité : achats/livraison, utilisation/traitement de fin de vie.

## Une démarche de communication adaptée

Une réflexion a été menée également quant à l'aspect que l'indicateur devrait revêtir dans un souci de communication à l'ensemble des agents du TSEE. Ainsi le volet chiffré a été restreint au niveau du Pôle QSE et de la Direction, alors que des cartographies et des fiches récapitulatives ont été diffusées aux agents opérationnels.



## Les résultats de l'analyse

L'analyse environnementale a permis d'identifier un total de **40 aspects environnementaux significatifs (AES)**. Les domaines environnementaux les plus concernés par les AES sont les domaines « énergie » et « sol - sous/sol », ce qui s'explique par une mauvaise gestion des consommations énergétiques ainsi que par une importante utilisation de produits dangereux générant des déversements. En s'inscrivant dans une perspective de cycle de vie, l'analyse environnementale a permis de déterminer l'influence de l'établissement sur les enjeux environnementaux permettant ainsi d'affiner les préconisations et identifier les partenaires nécessaires à la mise en place d'actions spécifiques.

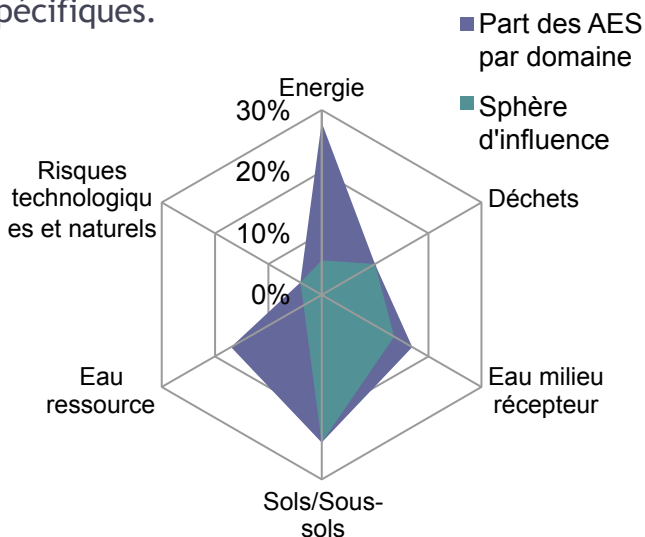


Figure n°1: répartition des AES/ Source: N.GEHIN

Les préconisations dressées à partir des résultats de l'analyse allaient désormais faire partie du Plan d'Action Environnemental de l'établissement.

La création d'un réseau de relais environnement a également été lancée afin d'impliquer davantage les agents dans la gestion des enjeux environnementaux.

## Et ensuite?

Si l'analyse environnementale a permis d'identifier des enjeux environnementaux à traiter au sein du TSEE, c'est notamment grâce à une forme de management participatif et intégratif qui a pris la forme des enquêtes sur le terrain ainsi que d'une collaboration à échelle nationale. Pour poursuivre dans cette dynamique, la gestion des enjeux environnementaux devrait s'appuyer sur davantage d'implication des agents opérationnels et cela par le biais du réseau environnement. A l'heure où une grande restructuration du TSEE se profile, cette démarche risque de se heurter à des difficultés, il s'agira donc de trouver des leviers d'action pertinents pour mobiliser les agents, en s'adaptant à leurs fiches de poste, leurs heures de travail et leurs intérêts.

### Mon retour d'expérience

Ecoute, capacité à adapter un discours à des publics différents



Connaissance de ISO 14001 et plus largement de la réglementation QSE



Capacité à construire des indicateurs



Fonctionnement du milieu industriel ferroviaire



Méthodes d'enquêtes

