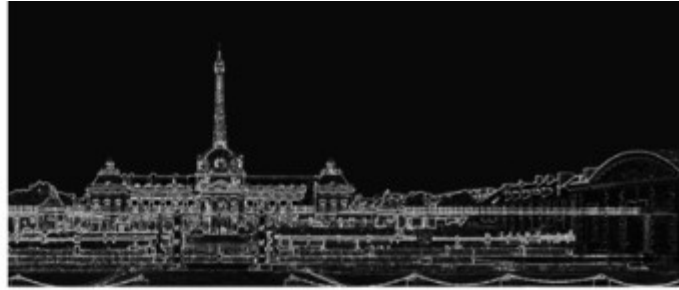
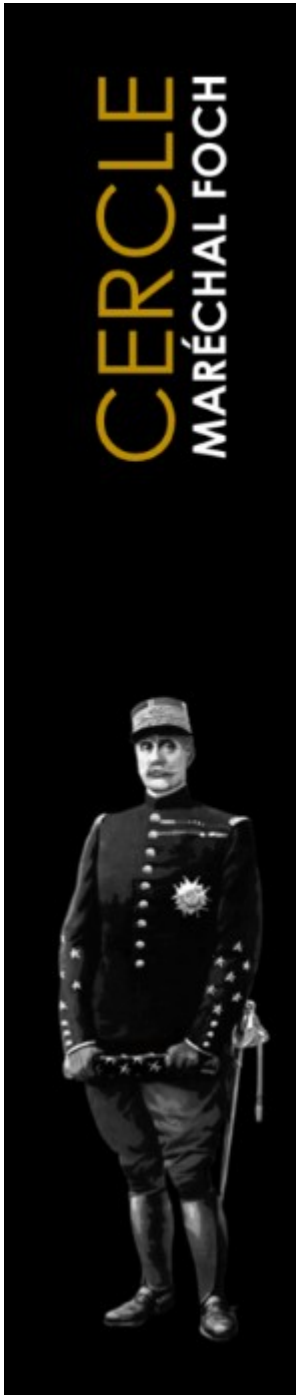


Présentation du dossier 32 « Face aux ruptures, être prêt. »

Les lignes qui suivent visent à replacer l'article que vous allez lire dans le cadre général du prochain dossier du [Cercle Maréchal Foch](#), « *Face aux ruptures, être prêt* ».



Novembre 2025

Face aux
ruptures,
être prêt.

32

En effet, début 2025, le Cercle Maréchal Foch diffusait via THEATRUM BELLI son dossier de réflexion n° 31 « [Le temps des ruptures](#) ». S'appuyant sur le vote récent de la loi de programmation militaire 2024-30, le dossier prenait acte des nouvelles formes de conflictualité, du retour de la force désinhibée comme composante des relations interétatiques, du choc culturel que le retour de la guerre en Europe orientale constituait pour les populations « *apaisées* » de l'Union européenne, vivant dans un espace sans frontières, sans ennemi, sans idéologie collective...).

On y évoquait les enjeux nationaux et internationaux, les défis technologiques et capacitaires, les questionnements éthiques et moraux qui découlaient de ce « *changement d'époque* ».

Un nouveau dossier, n° 32, est en cours de rédaction, intitulé « **Face aux ruptures, être prêt** ». Sans empiéter sur le rôle des organismes officiels et s'inspirant de la version 2025 de la revue nationale stratégique, il vise à dégager des principes généraux ou des orientations plus techniques qui pourraient soutenir les réflexions de tous ceux que le sujet de la défense nationale, dans le cadre européen, intéresse et, aujourd'hui, préoccupe. Ce dossier se refuse à un pessimisme qui encombre souvent les analyses de la situation actuelle et, en contrepoint de ce pessimisme du chemin à parcourir, entend mettre en avant un optimisme d'action et du but atteignable. Il entend cependant rester lucide et réaliste en s'appuyant sur l'expérience du passé, lointain comme plus récent...

Les allusions à « *l'entre-deux guerres* » étant nombreuses aujourd'hui, la première partie du dossier regroupera quelques éclairages sur les années 1935-1940. Il ne s'agit pas réécrire « *L'étrange défaite* » sans le talent de Marc Bloch, mais de choisir dans les prémices de la catastrophe de 1940 quelques instants où, avec le recul, il paraît incompréhensible qu'un voyant rouge ne se soit pas allumé sur le tableau de bord national, ou plutôt, s'étant allumé, pourquoi il fut si difficile de se préparer à l'épreuve qui s'annonçait.

Plus près de nous, la deuxième partie fait appel directement à nos rédacteurs, tous acteurs de la fin de guerre froide et de « *la guerre mondiale de la France* » pour reprendre le titre d'un livre récent de Michel Goya. À partir de la fin des années 1970, et surtout de 1990, les armées françaises (et l'on s'intéressera plus particulièrement à l'armée de Terre) ont été placées dans des situations opérationnelles imprévues, lointaines et exigeantes, dans un contexte de réduction de leurs moyens. De l'avis général, si les buts politiques furent loin d'être toujours atteints, les buts militaires le furent, avec plus ou moins de publicité, au prix d'efforts, y compris humains, souvent occultés. Cette partie récapitulera certains de ces efforts et permettra, nous l'espérons, de croire au « *succès des armes de la France* » pour les défis qui s'ouvrent désormais à nos armées.

La troisième partie se lancera dans l'exercice de la prévision dont on sait la difficulté, surtout, pour reprendre la boutade célèbre, lorsqu'elle traite de l'avenir. Il s'agira en fait d'un exercice de conviction de la part de rédacteurs qui, forts de leur expérience passée mais également de leur enracinement dans les réalités du moment, mettront sur la table « *de la nourriture pour l'esprit* », sans obligation de consommer !

Innovation majeure par rapport aux dossiers précédents, nous avons choisi de ne pas attendre d'avoir réuni l'ensemble des contributions de ce dossier n° 32 pour les mettre à la disposition de nos lecteurs. Elles seront publiées par THEATRUM BELLI au fur et à mesure de leur disponibilité, avant d'être réunies sous une forme complète. Vous trouverez donc ce rappel du but général et de l'articulation du dossier en tête de chaque publication, accompagné de l'indication de la partie à laquelle elle se rattache.

par le Général de division (2S) Philippe GUEGUEN

Issu de l'arme du Train des équipages militaires, le général de division (2S) Philippe GUEGUEN a consacré sa carrière militaire aux mouvements et à la logistique opérationnelle. Il a ainsi commandé le 601^e Régiment de circulation routière, la 1^{ère} Brigade Logistique, le Centre du Soutien aux Opérations et des acheminements et le Centre interarmées de coordination du soutien. Il a participé à la conception et à la planification des aspects logistiques des opérations récentes, notamment la projection de l'opération SERVAL et le redéploiement des forces françaises d'Afghanistan. Après deux ans comme directeur des marchés publics chez GEODIS, il est actuellement conseiller défense du président du groupe SNCF.

Après plusieurs décennies d'interventions extérieures sur des théâtres d'opérations lointains imposant des acheminements stratégiques par voie maritime et aérienne, le retour de la conflictualité sur le sol européen donne à nouveau tout son intérêt aux transports de surface par voie routière ou ferroviaire.

La continuité territoriale d'une part, mais également les masses et volumes à déplacer pour assurer un engagement de haute intensité constituent des facteurs objectifs qui rappellent ceux qui prévalaient lors de la guerre froide pour l'organisation de la logistique du corps blindé-mécanisé. A cette époque, le transport ferroviaire constituait le mode d'acheminement principal pour les centaines de milliers de tonnes et de mètres cubes de munitions et de carburant entre les dépôts de métropole et les zones logistiques des corps d'armée. À l'heure actuelle, le conflit en Ukraine illustre quotidiennement le rôle essentiel des chemins de fer dans un pays en guerre, non seulement pour les besoins opérationnels, mais également pour maintenir la vie de la nation.

Dans ce contexte, alors que les chemins de fer français ont subi des réorganisations régulières à des fins d'optimisation économique, il est légitime de nous interroger sur les capacités effectives de notre système ferroviaire à soutenir un engagement opérationnel majeur tout en contribuant à la résilience du pays.

Après avoir identifié les missions que le groupe SNCF doit remplir au profit de l'État en crise et rappelé les différentes transformations de l'outil ferroviaire national au cours des dernières décennies, nous nous attacherons à illustrer comment, à l'aune de l'évolution des crises, le groupe SNCF prend les dispositions qui s'imposent pour être au rendez-vous de ses missions régaliennes.

Les chemins de fer en appui de l'État

Depuis son industrialisation à partir de la seconde moitié du XIX^e siècle, le chemin de fer a toujours constitué un outil stratégique majeur pour permettre à l'État de faire face aux situations extrêmes. Que ce soit au cours des deux conflits mondiaux, des phases de reconstruction qui les ont suivies ou au cours des « Trente glorieuses », la voie ferrée a

représenté un symbole de puissance et de résilience pour la Nation. Si les progrès technologiques des autres voies modales ont quelque peu amoindri la toute-puissance du rail, la voie ferrée demeure un outil essentiel dans les mains de l'État.

De nos jours, dans le contexte des hypothèses de crise majeure, sous l'autorité du ministère des transports et dans le cadre d'une étroite coordination interministérielle, les chemins de fer français auraient à garantir la disponibilité permanente du système ferroviaire pour contribuer à assurer les flux vitaux de la Nation :

- Les flux de ravitaillement de centres de distribution des biens essentiels de consommation au profit des population, en complément de la voie routière.
- Les flux économiques vitaux pour la Nation (matières premières essentielles à l'industrie de défense, énergies, matériaux de reconstruction...).
- La mobilité militaire pour les forces françaises dans le cadre de ses déploiements opérationnels.
- La mobilité des forces alliées dans le cadre du soutien de la nation hôte (accueil des armées alliées en transit et en stationnement).
- Les flux de personnes réfugiées et/ou déplacées.
- Les flux sanitaires (pandémie, blessés de guerre...).

L'organisation actuelle prévoit que la priorisation et la coordination des flux à caractère civils soient assurées par les services du ministère des transports, en liaison avec les ministères en charge de la sécurité intérieure, de l'économie et de la santé.

Cette coordination serait d'autant plus essentielle que ces flux nécessitent un niveau de sûreté maximum face à de nombreuses menaces :

- Attaques cyber qui viendraient paralyser les systèmes de sécurité ou de production ferroviaire.
- Attaques physiques contre des ouvrages d'art ou des installations techniques majeures.
- Opérations d'influence et de déstabilisation contre le personnel ferroviaire.

En ce qui concerne la satisfaction des besoins militaires pour les aspects courants ou opérationnels, les transports ferroviaires sont pilotés par le Centre du Soutien aux Opérations et des acheminements implanté en région parisienne (Villacoublay), qui dispose des moyens du service militaire des chemins de fer^[1] et qui s'appuie sur le marché de transport par voie ferrée opéré par HEXAFRET^[2]. En liaison avec la direction générale des infrastructures de transport et des mobilités (DGITM) du ministère des transports, la gestion des infrastructures ferroviaires nécessaires aux besoins de la défense est assurée par la commission centrale des chemins de fer (CCF), organisme civilo-militaire partagé entre le ministère des armées et le groupe SNCF.

Les missions décrites plus haut ne sont pas différentes de celles qui ont toujours été affectées aux chemins de fer français et dont la mise en œuvre, jusqu'à la suspension du service national, reposait sur une organisation très structurée^[3] qui s'appuyait sur quelques principes fondamentaux :

- Un système hiérarchique très centralisé au sein des chemins de fer civils et militaires.
- Des compétences humaines partagées et redondantes grâce à un système de mobilisation performant.
- Un réseau ferré parfaitement maillé touchant l'ensemble des territoires et des garnisons.

Cette organisation quasi-militaire est-elle toujours d'actualité ?

De « *la* » SNCF au groupe SNCF.

Tant dans son organisation que dans les moyens mis en œuvre, le groupe public ferroviaire actuel présente un visage singulièrement différent de celui de la puissante et monolithique Société Nationale des Chemins de fer Français jusqu'à la fin des années 80.

Au cours des quatre dernières décennies, à l'aune de la mondialisation de l'économie et de la libre concurrence, de profondes transformations ont fait régulièrement apparaître de très nombreuses parties prenantes dans le paysage ferroviaire français. Ainsi, depuis la loi d'orientation sur les transports intérieurs de 1982, les régions ont vu l'extension progressive de leurs responsabilités en matière de transport pour devenir les autorités organisatrices des transports dans leur zone géographiques^[4]. A partir de 2010, afin d'assurer la continuité du service public sur les services interrégionaux, l'État devient lui-même l'autorité organisatrice pour les « *Trains d'équilibre du territoire* ». Parallèlement, au gré des différentes réorganisations opérées entre 1997 et 2020, la SNCF s'est progressivement muée en un groupe constitué de sociétés anonymes sectorielles^[5]. Enfin, en application des « *paquets ferroviaires* » successifs de l'Union Européenne visant à ouvrir le transport ferroviaire à la concurrence, de nouveaux acteurs privés nationaux et internationaux sont apparus dans le paysage, que ce soit pour le fret à partir de 2005 ou pour les passagers dès 2007.

Outre ce morcellement de l'organisation, les chemins de fer français ont également vécu une réduction de leur empreinte physique tant en ce qui concerne le réseau que les moyens matériels et humain. Les choix politiques et économiques mais également les évolutions sociétales de la fin du XX^e siècle ont abouti à une forte atonie des secteurs primaires et secondaires qui nourrissaient le transport de fret par voie ferrée. Parallèlement, la poursuite de l'exode rural, la concurrence de la route et celle du *low-cost* aérien, mais encore la priorité donnée à la grande vitesse, ont provoqué de profonds bouleversements de l'activité ferroviaire. Le réseau ferré national a ainsi perdu sa belle homogénéité, laissant des pans entiers du territoire sans alternative à la route. Cette réduction quantitative et qualitative du réseau classique s'est accompagnée d'une réduction non moins importante du parc des matériels roulants, que ce soit pour le fret ou les voyageurs, certaines capacités ayant même été abandonnées par l'opérateur national (transports sanitaires, transport d'automobiles, transport de passagers à l'international).

Enfin, dans le domaine des transports ferroviaires au profit des armées, le Service militaire des chemins de fer a également fait l'objet de mesures « *d'optimisation* » aboutissant en quelques années à une forte réduction de son empreinte^[6], sans toutefois disparaître totalement comme

cela a pu être le cas chez certains de nos alliés. Du côté de l'opérateur ferroviaire, la suspension de la conscription et de la mobilisation associée, a limité l'intérêt pour les sujets de défense, à une poignée de spécialistes chargés de l'entretien des infrastructures ou de la mise en œuvre des rares convois militaires.

À première vue et à la lumière des nombreuses transformations subies, l'opérateur national ferroviaire pourrait sembler bien en peine de répondre aux nombreuses sollicitations des autorités étatiques alors que les crises de tous ordres se multiplient. Pour autant, grâce à une conscience toujours aussi développée de son rôle au service de la collectivité, le groupe ferroviaire national se donne les moyens pour être à la hauteur des attentes.

Malgré les réorganisations rappelées plus haut et l'arrivée d'acteurs venus d'horizons nouveaux, le groupe SNCF conserve des fondamentaux solides qui, au-delà des obligations réglementaires, sont ancrés dans son ADN et farouchement entretenus.

C'est ainsi que dès février 2022, le groupe SNCF assurait la prise en charge d'urgence des premiers réfugiés ukrainiens qui arrivaient à la gare de l'Est. Par la suite, le dialogue et l'aide technique apportée aux *Ukrzaliznytsia* — les chemins de fer ukrainiens —, lui a permis d'identifier les enjeux d'un système ferroviaire dans un pays en guerre. Dès lors, sous l'impulsion d'une direction très concernée par le service de la Nation, le groupe SNCF s'est montré particulièrement proactif vis-à-vis de ses partenaires étatiques pour anticiper et satisfaire les besoins futurs.

Par son statut d'opérateur d'importance vitale, le groupe SNCF dispose de tous les moyens nécessaires pour maintenir la réactivité et la mobilisation des ressources humaines et matérielles nécessaires au fonctionnement et à la résilience du système ferroviaire en temps de crise. Au-delà de cette organisation normée et organisée en miroir de celles de l'État, le groupe montre des aptitudes et des capacités éprouvées pour gérer toutes les difficultés pouvant subvenir sur le domaine ferroviaire. Il s'agit en effet de rétablir au plus vite les circulations, que ce soit en raison d'incidents techniques sur les matériels ou sur l'infrastructure ou en raison de facteurs extérieurs comme les phénomènes météorologique ou les actes de malveillance. Le groupe est également en mesure, sur des périodes plus longues, de monter des structures ad hoc pour faire face à des situations exceptionnelles de niveau national, comme ce fut le cas lors de la préparation et de la conduite des jeux olympiques de Paris 2024. Comme pour les armées, il lui reste maintenant à retrouver une épaisseur organique permettant de tenir une situation fortement dégradée dans la durée.

Cette organisation bien huilée garantit la bonne mobilisation des différentes entités fonctionnelles qui constituent le groupe et permet la gestion réactive des incidents impactant les circulations ferroviaires. Avec l'évolution du contexte géostratégique et la résurgence des impératifs de résilience qui sont apparus avec force lors de la crise sanitaire de la COVID, le groupe SNCF œuvre également pour être en mesure de répondre avec la même réactivité à un ensemble plus vastes de crises ainsi que pour répondre à l'accroissement des impératifs opérationnels des armées. Dans cet esprit, un rapprochement significatif a été opéré avec les ministères des armées et des transports par la mise en place d'un conseiller défense auprès de la direction du groupe. Ces mesures permettent notamment de profiter pleinement du nouvel environnement d'anticipation et de préparation aux crises mis en place par la cellule de

coordination interministérielle logistique (CCIL) qui regroupe les instances étatiques et les grands opérateurs. De même, la participation du groupe SNCF aux exercices de planification organisés par les armées^[7], est un gage d'efficacité pour améliorer la connaissance mutuelle, pour préciser les besoins de l'État et pour s'accorder sur les processus à mettre en œuvre, notamment en partageant en toute transparence la réalité de l'entreprise et de ses moyens.

Ces nouvelles relations s'avèrent particulièrement efficaces dans le domaine militaire et permettent de fluidifier le traitement des dossiers historiques liés à l'entretien des infrastructures ferroviaires de défense^[8], aux circulations des trains militaires, notamment pour réduire les délais d'obtention des sillons^[9] ou encore, à la sûreté des convois militaires en métropole comme à l'étranger. Ce nouveau lien étroit et permanent avec les armées permet également au groupe SNCF d'apporter son expertise technique au profit des armées françaises dans les dossiers conjoints avec l'OTAN^[10] ou de participer à la promotion et à la défense des intérêts français dans le cadre des travaux de l'Union Européenne sur la mobilité militaire. Il permet encore un travail commun pour mener des études capacitaires visant faire renaître le transport de troupes ou les transports sanitaires par voie ferrée. Enfin, dans le cadre des marchés logistiques et de transport mis en œuvre par HEXAFRET et GEODIS, la régularité et la qualité des relations nouées au fil du temps avec les armées, permettent l'adaptation permanente du marché aux évolutions des besoins, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs. C'est ainsi qu'en l'espace de trois ans, le nombre de convois ferroviaires militaires a pratiquement doublé, atteignant une moyenne de 365 mouvements en 2024 et 2025, dont 40% à l'international. Une capacité d'adaptation éprouvée.

Ce renforcement de l'attention portée aux missions régaliennes permet également de maintenir au meilleur niveau l'intérêt et l'esprit de défense au sein du groupe ; une ambition qui n'est pas nouvelle et qui s'appuie notamment sur l'entretien du devoir de mémoire pour les cheminots dont le sacrifice lors des deux conflits mondiaux est systématiquement honoré à l'occasion du 11 novembre et du 08 mai. En outre, le groupe met tout en œuvre pour promouvoir la réserve opérationnelle. Ce sont ainsi 1 200 de ses collaborateurs qui bénéficient des facilités accordées par la convention signée avec la Garde Nationale dès l'été 2023. Enfin, l'esprit de défense est également entretenu grâce aux liens étroits entretenus avec l'Institut des hautes études de défense nationale, que ce soit par la formation des cadres au sein des sessions nationales ou par l'implication de la direction de la Sûreté Ferroviaire dans l'organisation du cycle annuel du continuum sécurité défense.

En conclusion, « La guerre n'est pas une excuse ! ». Cette réponse fuse de la part des responsables des *Ukrzaliznytsia* lorsqu'on les interroge sur leur volonté farouche de maintenir l'extrême ponctualité de leurs trains malgré le conflit en cours. Il s'agit pour eux, comme pour les autorités ukrainiennes, de prouver que les institutions fonctionnent et que, quoiqu'il arrive, le lien entre les provinces et la capitale n'est pas rompu. C'est un gage de confiance pour les populations qui résident encore dans les régions contestées, mais également pour les unités ukrainiennes engagées sur le front, dont la capacité à tenir dépend en grande partie des approvisionnements logistiques par voie ferrée.

Difficile de trouver meilleur exemple de résilience. Plus difficile encore de ne pas s'en inspirer en ces temps troublés pour être à la hauteur de la mission.

NOTES :

1. Le SMCF est actuellement composé de la commission centrale fer, de la cellule ferroviaire du centre des transports et transits de surface de Montlhéry, des sections ferroviaires de la 51^e compagnie d'aide au déploiement lourd du 19^e régiment du génie situées à Mourmelon et des spécialistes embarquement par voie ferrée répartis au sein des états-majors de zone de défense (EMZD). Il dispose d'environ 400 wagons spécifiques et de moyens de traction. Ses compétences techniques lui permettent d'intervenir sur les infrastructures ferroviaires situées dans les emprises militaires et d'en assurer l'entretien.
2. HEXAFRET est une filiale de *Rail Logistics Europe* qui est l'entité du groupe SNCF dédiée au fret. Outre les transports ferroviaire, GEODIS, filiale logistique multimodale du groupe SNCF, est également impliqué dans le soutien externalisé des armées avec des marchés logistiques et de transports multimodaux.
3. Les liens entre les chemins de fer civils et le *Service Militaire des Chemins de Fer* étaient en effet particulièrement étroits et largement entretenus par les affectations des cheminots dans les unités de réserves dédiées aux chemins de fer militaires.
4. La loi Solidarité et Renouveau Urbain du 13 décembre 2000 confie les Transports Express Régionaux aux régions qui doivent alors gérer l'acquisition des matériels, la définition des dessertes, de leurs fréquences, des horaires ainsi que des tarifs.
5. **1997** : en application de la directive européenne 91/440, séparation de la SNCF entre Réseau Ferré de France qui gère le réseau et la SNCF, utilisatrice des rails. **2014** : création du groupe public ferroviaire à trois établissements publics industriels et commerciaux (SNCF, Réseau, Mobilité). **2020** : Création du Groupe SNCF composé de SNCF Holding, Réseau, Voyageurs, Rail Logistics Europe, GEODIS et KEOLIS.
6. Dissolution en 2008 du 5^e Régiment du Génie à vocation ferroviaire.
7. HESTIA 25, IOC du NMTCC, Flandre 25, EXCALIBUR 26, ORION 26...
8. Le réseau ferré stratégique de défense représente 75% du réseau national, soit 21 000 km de voies.
9. Les sillons ferroviaires pourraient être comparés à des crédits de mouvement pour les transports par voie routière. Les délais d'obtention de ces sillons, liés aux études d'impact sur le trafic civil, ont longtemps été jugés beaucoup trop longs et peu réactifs par les armées.
10. A l'issue du sommet de Washington en 2024, les armées françaises ont la charge du pilotage de « *l'initiative ferroviaire* », groupe de travail en charge de consolider l'utilisation de ce mode de transport au sein de l'Alliance.