AGENTS DE LA **SNCF RÉSEAU**

RÉSONANCES

DERRIÈRE L'HARMONIE PROMISE, LA DISSONANCE ORGANISÉE

Au-delà des promesses architecturales, une partition aux notes discordantes... Par son vote négatif en CSE Central Réseau, l'UNSA a exprimé une opposition réfléchie au projet *Résonances*, nom évocateur d'une harmonie que nous peinons à percevoir dans la composition organisationnelle proposée.

NOTRE REFUS N'EST PAS CELUI DE L'OPPOSITION, MAIS DE L'EXIGENCE. NOUS AVONS SCRUTÉ LA PARTITION, ANALYSÉ LES MODULATIONS ET IDENTIFIÉ DES DISSONANCES FONDAMENTALES QUI COMPROMETTENT L'HARMONIE PROMISE.

LA MÉLODIE **DES APPARENCES**

La direction nous présente les vertus apparentes de *Résonances* : belle symphonie sur le papier, mais l'orchestration reste mystérieuse :

- **décentralisation** des arbitrages ;
- **maintien** des pôles PIT en Infrapôle ;
- **création** des DGIR et des DR pour plus de « proximité » ;
- **sacralisation** de la sécurité via la DSSR ;
- **regroupement** de la maîtrise d'ouvrage. •••

LES FAUSSES NOTES QUE L'ON TENTE DE DISSIMULER **NOTRE ANALYSE RÉVÈLE LA DISSONANCE FONDAMENTALE DE CE PROJET**

#1

LA DÉCENTRALISATION TROMPEUSE : AUTONOMIE DE FAÇADE, CONTRAINTES BIEN RÉELLES

La direction orchestre une mise en scène de l'autonomie territoriale dont les contradictions structurelles sautent aux yeux de l'observateur avisé.
Comment prétendre à la décentralisation quand les arbitrages financiers demeurent verrouillés par des instances centralisées ?
Ce que *Résonances* propose n'est pas une véritable dévolution de pouvoirs, mais une simple déconcentration des contraintes, le transfert de la responsabilité sans les leviers d'action correspondants.
Les futurs directeurs régionaux se retrouveront ainsi dans la position paradoxale d'arbitres sans capacité d'arbitrage, prisonniers d'une tension irrésoluble entre injonctions nationales et réalités territoriales.
Ce que la direction présente comme un espace de liberté managériale n'est, en définitive, qu'un théâtre où les acteurs locaux mimeront une autonomie fictive tout en exécutant un script imposé par des instances supérieures.

#2

RÉSONANCES : L'ÉTERNEL RECOMMENCEMENT SANS MÉMOIRE INSTITUTIONNELLE

Ce n'est pas la première fois que SNCF Réseau s'engage dans une reconfiguration majeure de son architecture organisationnelle. De *Maintenir demain* à *Réseau 2020*, en passant par *Nouvel'R* : nous avons traversé une décennie jalonnée de restructurations successives, chacune promettant l'avènement d'une organisation plus efficiente, plus réactive, plus performante. À chaque itération, le même cérémonial se déploie : diagnostics assertifs, projections optimistes, promesses de rupture avec les dysfonctionnements antérieurs.
Pourtant, jamais n'est présenté un bilan rigoureux des réorganisations précédentes, comme si l'amnésie institutionnelle constituait le préalable indispensable à toute nouvelle métamorphose organisationnelle.
Résonances s'inscrit dans cette inquiétante tradition. Quelles leçons ont été tirées de *Nouvel'R* ? Quels objectifs ont été atteints ? Quels écueils identifiés ? Le silence de la direction sur ces questions fondamentales suggère une stratégie du mouvement perpétuel où la réforme devient une fin en soi, détachée de toute évaluation objective de ses résultats.
Est-il déraisonnable d'exiger qu'avant d'entamer une nouvelle transformation, on établisse le bilan de la précédente ? Est-il excessif de demander que cette évaluation soit conduite avec la rigueur méthodologique qu'impose la gravité des enjeux ?

#3

LA SCHIZOPHRÉNIE ORGANISATIONNELLE PROGRAMMÉE

L'architecture proposée institutionnalise une fracturation systémique aussi évidente qu'inquiétante : établissements de production sous l'égide des DGIR face aux PRI et agences projets rattachés aux DR. Cette dichotomie ne relève pas d'un simple arbitrage administratif, mais consacre une dissociation structurelle entre conception et exécution, entre planification et opération. Ce n'est plus une organisation que l'on nous propose, mais un mécanisme institutionnel de conflictualité permanente, où chaque entité sera condamnée à négocier laborieusement ce qu'une cohérence hiérarchique garantirait naturellement. •••

•••

#4
L'ARITHMÉTIQUE SOCIALE DÉGUISÉE

Le discours managérial opère un tour de prestidigitation comptable remarquable : on nous présente 216 suppressions de postes comme une « modération » des 320 initialement prévues, comme si la réduction du préjudice constituait un bénéfice. Cette arithmétique tronquée occulte délibérément l'effet cumulatif avec les autres plans (AGUR, ZBO) qui, mis bout à bout, dessinent la véritable ambition productiviste dissimulée derrière l'apparente retenue. Quand la direction additionne les économies, pourquoi refuse-t-elle systématiquement d'additionner les suppressions de postes ?

#5
LA DOUBLE PEINE DES FONCTIONS SUPPORTS ET L'INCOHÉRENCE TERRITORIALE

La restructuration proposée révèle, à l'analyse, deux vulnérabilités systémiques particulièrement préoccupantes.

D'une part, les fonctions supports subissent ce que l'on pourrait qualifier de « sacrifice rituel institutionnel ». Dans chaque réorganisation, elles constituent invariablement la variable d'ajustement privilégiée, comme si l'efficience organisationnelle se mesurait à l'amincissement perpétuel de ces structures pourtant essentielles à la cohésion du système. Cette fragilisation délibérée engendre non seulement une intensification documentée des risques psychosociaux, mais compromet également la capacité de l'entreprise à maintenir une mémoire institutionnelle et une stabilité opérationnelle.

D'autre part, l'architecture territoriale proposée institutionnalise des incohérences géographiques manifestes, où la cartographie administrative s'affranchit délibérément des logiques productives. L'exemple emblématique de l'Occitanie et du PRI de Limoges illustre cette déconnexion entre la géographie institutionnelle et la réalité des flux opérationnels.

Cette dissonance spatiale contraint les acteurs de terrain à des contorsions quotidiennes pour réconcilier des périmètres administratifs avec des réalités productives qui obéissent à une tout autre logique territoriale.

Ces deux dimensions révèlent une même logique sous-jacente : la prédominance des considérations bureaucratiques sur l'intelligence du terrain et la cohérence opérationnelle.

#6
LA CHRONOLOGIE DE L'INVRAISEMBLABLE

Le calendrier imposé relève d'une conception élastique du temps où qualité de l'accompagnement, rigueur méthodologique et respect des instances seraient miraculeusement conciliables dans un horizon temporel manifestement contraint. *« La précipitation engendre l'approximation »*, disait Raymond Barre. Quelle approximation pouvons-nous tolérer quand il s'agit de l'infrastructure ferroviaire nationale ?

#7
LES BÉANCES STRATÉGIQUES NON RÉSOLUES

Résonances laisse en suspens des mécanismes fondamentaux que l'entreprise se garde bien d'expliciter.

- **La gestion** des « ressources rares » reste une abstraction désincarnée dans un système où leur allocation sera disputée entre structures concurrentes.
- **Les incohérences territoriales** manifestes fracturent les lignes productives, condamnant les acteurs à naviguer dans un labyrinthe administratif déconnecté des réalités géographiques.
- **La direction des grands projets** flotte comme un satellite orphelin dans cette nouvelle cosmogonie organisationnelle.
- **L'animation des lignes métiers** se trouve diluée dans un système où la fragmentation territoriale prime sur la cohérence technique.

#8
LES CERTITUDES MANQUANTES

Ce que la direction de SNCF Réseau ne nous démontre à aucun moment, c'est en quoi *Résonances* permettra :

- **une meilleure** réactivité aux aléas opérationnels ;
- **une coordination** plus efficace entre ingénierie et maintenance ;
- **une simplification** des processus décisionnels ;
- **une réduction** des strates intermédiaires. •••

DE L'AMNÉSIE INSTITUTIONNELLE À UN VOTE DE CONSCIENCE

COURTE ANALYSE

Cette incapacité chronique à évaluer les réformes précédentes avant d'en lancer de nouvelles n'est pas qu'une curiosité méthodologique. Elle révèle une faille conceptuelle profonde dans l'approche même de la transformation organisationnelle. Sans mémoire institutionnelle, le projet *Résonances* reproduit les mêmes angles morts stratégiques, les mêmes impensés structurels que ses prédécesseurs. Cette amnésie délibérée condamne l'architecture proposée à perpétuer les dysfonctionnements qu'elle prétend résoudre.

POUR L'UNSA, C'EST NON !

Voici pourquoi notre opposition au projet *Résonances* n'est pas une posture idéologique, mais le fruit d'une analyse méthodique et exigeante. Notre vote contre s'enracine dans la conviction que la refondation du système ferroviaire exige davantage qu'une énième reconfiguration cosmétique. Les fractures structurelles que nous avons disséquées – décentralisation illusoire, schizophrénie organisationnelle, fragmentation territoriale – compromettent fondamentalement l'intégrité opérationnelle du système que cette réforme prétend optimiser.

QUE RETENIR ? LA POSITION DE L'UNSA

LE CONSTAT

Le projet *Résonances* se présente comme une symphonie organisationnelle dont les instruments joueraient sans partition commune, les sections évoluant dans des tonalités différentes, guidées par des chefs d'orchestre aux interprétations contradictoires.

CETTE CACOPHONIE INSTITUTIONNALISÉE JUSTIFIE PLEINEMENT NOTRE OPPOSITION

L'UNSA-Ferroviaire ne rejette pas l'idée même d'une modernisation de l'orchestre ferroviaire, mais exige une répétition générale avant la représentation publique. Nous demandons que l'harmonie des opérations prime sur la précipitation du calendrier, que la qualité d'exécution l'emporte sur l'esthétique de l'organigramme, et que la mémoire institutionnelle nourrisse véritablement l'innovation organisationnelle. Face à cette réforme précipitée, notre vigilance collective constitue le seul rempart contre une désorganisation programmée.

CHAQUE AGENT DE SNCF RÉSEAU DOIT SE CONSIDÉRER COMME LE GARDIEN DE L'INTÉGRITÉ DE NOTRE SYSTÈME FERROVIAIRE, AU-DELÀ DES RÉORGANISATIONS ÉPHÉMÈRES QUI SE SUCCÈDENT COMME LES SAISONS, SANS JAMAIS PRODUIRE LE PRINTEMPS INSTITUTIONNEL QU'ELLES PROMETTENT.

L'UNSA, POUR UN RÉSEAU QUI CONSOLIDE SES FONDATIONS AU LIEU DE REPEINDRE ÉTERNELLEMENT SA FAÇADE

UNSA-FERROVIAIRE

© UNSA-Ferroviaire 2025
56, rue du Faubourg Montmartre ● 75009 PARIS
federation@unsa-ferroviaire.org ● Crédits photo **Freepik & Flaticon**
Ne pas jeter sur la voie publique