

Interview Bénédicte Tilloy

Bénédicte Tilloy est une serial innovatrice. Elle a passé 27 ans à la SNCF, où elle a exercé des postes exposés (DG de Transilien, Secrétaire Générale et DRH de SNCF Réseau). Elle a notamment dirigé à de nombreuses reprises la salle de crise du Comex de la SNCF, lors d'événements tragiques, comme les accidents ferroviaires. Elle accompagne aujourd'hui des équipes de direction particulièrement en contexte de crise ou de transformation du modèle de l'entreprise.

Vous avez été DRH de la SNCF. Les crises, vous connaissez. Pensez-vous que pour les individus et les organisations peuvent sortir grandies des ces moments difficiles ?

Mon expérience m'a enseigné que la crise permet toujours de progresser, même quand elle est violente.

Les crises obéissent aux règles de la tragédie : unité de lieu, de temps et d'action. Elles concentrent l'énergie de tous les acteurs d'un système sur ce qui est vraiment essentiel. Elles obligent à trouver des solutions « quoi qu'il en coûte » à des problèmes inédits. Elles permettent ainsi aux acteurs de redevenir créatifs collectivement, sans craindre d'être remis en question. Quand la crise prend fin, de nouvelles habitudes sont nées, qui perdurent. Des personnes se sont révélées. Le système a privilégié leur inventivité et leur résilience, qui n'étaient pas valorisées en temps de paix, parce que déviantes par rapport aux normes. Or, la crise a changé les normes. Il appartient aux décideurs d'en prendre acte pour passer à la période qui suit.

N'y a-t-il pas un risque de syndrome "général de Gaulle", avec une envie pour les dirigeants de prendre des décisions de héros, alors que les besoins et les préoccupations sont très prosaïques ?

Ce qui est sûr, c'est qu'en période de crise ou d'incertitude, tout le monde attend du dirigeant qu'il prenne les bonnes décisions, ce qui fait peser sur ses épaules une charge d'autant plus grande. Il ne sait pas forcément quoi



dire ou quoi faire, justement, et sa posture n'est pas facile. Personnellement, j'ai toujours pensé qu'en tant de crise, on a intérêt à être vrai, à partager ses doutes avec son premier cercle, pour permettre à tous de suggérer des initiatives pertinentes. En revanche, il est important de communiquer clairement, de structurer et d'explicitier ce qu'on attend des acteurs du système, et de veiller sur eux pour qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes pendant la période difficile.

Quel conseil donneriez-vous aux DRH pour faire face aux prochains temps ?

Anticiper. Penser à l'après. Les salariés qui vont revenir dans l'entreprise après la grande période de confinement vont avoir besoin de collectif. Ils auront appris de nouvelles pratiques qu'ils auront besoin de partager, de nouvelles règles devront être mises en place, sans trainer pour tirer parti de cette expérience acquise. C'est une période d'énergie positive qui pourra être mise au service d'un nouveau projet pour l'entreprise.

Contact Pauline de Saint Lager

Responsable Grands Comptes au Lab RH : pauline@lab-rh.com