



## Barbara Dalibard *Un train d'avance*

Il y a longtemps que Barbara Dalibard a quitté les bancs de l'ENS, où elle étudiait la théorie des nombres. Agrégée de mathématiques, elle est aujourd'hui Directrice Générale de la Branche SNCF Voyages. Retour sur le parcours d'une normalienne en entreprise.

Barbara Dalibard intègre l'ENS après un passage au lycée Louis-le-Grand, où elle compte parmi ses collègues pas moins de deux médaillés Fields, Pierre-Louis Lions et Jean-Christophe Yoccoz. « Ils laissaient une grande place à l'intuition, plus qu'aux connaissances elles-mêmes. J'en garde un souvenir assez magique », glisse-t-elle. À l'ENS, elle choisit de se spécialiser en théorie des nombres. Elle assiste à un congrès international dans cette discipline, chose plutôt rare à l'époque. Un moment déterminant pour la suite de son parcours : « Je me suis rendu compte que le mode de travail des mathématiciens ne me convenait pas. J'étais plus dans l'action, j'avais envie d'aller vers les autres, d'être dans le concret. » Elle prend acte de cet écart entre la façon de fonctionner des mathématiciens et la sienne : « J'ai passé l'agrégation, puis je suis entrée à l'École nationale supérieure des télécommunications avec l'envie d'être rapidement sur le terrain, dans la vie opérationnelle. » Elle est diplômée en 1982 et entre alors à France Télécom, où elle travaille sur la mise en place des réseaux de fibres optiques. D'abord sur un poste de management technique, elle évolue vers le commercial. « Je m'occupais principalement du développement de nouvelles offres pour les entreprises », explique-t-elle. Ses principaux faits d'armes ? « La mise en place des premiers réseaux Internet, qui servaient alors à connecter les centres de recherche universitaires français. Et, quelques années après, la mise en place des premiers réseaux wifi, pour Air France et Accor. » Des projets innovants qui la passionnent.

Entre 1998 et 2001, elle exerce divers postes de direction au sein du groupe Alcatel, avant de retourner à France Télécom, en tant que directrice du marché entreprises d'Orange France. « J'ai fait l'essentiel de ma carrière sur les réseaux d'entreprises », commente-elle. De fait, elle enchaîne les postes de direction dans ce domaine et en juin 2006, elle commence à diriger le développement et le marketing des services de communication d'Orange Business Services. Sous cette marque nouvellement créée sont regroupées toutes les activités à destination des entreprises de toute taille. Barbara Dalibard gère des équipes dans 220 pays et territoires, ce qui représente 20 000 salariés et un chiffre d'affaires de 7,7 milliards d'euros.

C'est en janvier 2010 qu'elle rejoint le groupe SNCF, en tant que Directrice Générale de la Branche SNCF Voyages, son poste actuel. Elle est également membre du Comité de Direction Générale et Présidente de voyages-sncf.com. Un secteur nouveau pour elle, qui cherche à appréhender du mieux possible le fonctionnement des réseaux ferroviaires : « Ce qui m'a beaucoup aidée, c'est qu'il existe un parallèle certain avec les réseaux des télécommunications. Je n'étais pas dépaysée ! » Ses activités touchent, entre autres, TGV, Eurostar et Thalys. « Mon but est de m'assurer que les trains soient à l'heure, confortables, et les trajets agréables », explique-t-elle. De ce fait, elle pilote la vente, la distribution et le service commercial à bord des trains. Une mission qui lui tient à cœur : « Ne serait-ce que d'un point de vue écologique, il me paraît primordial de faire venir le plus grand nombre de gens vers les transports en commun. » Elle innove d'ailleurs en ce sens, avec le lancement des trains OUIGO, qui allient grande vitesse et prix réduits. « Nous avons pu attirer de nouveaux clients », précise-t-elle.

Par ailleurs, Barbara Dalibard encourage les entreprises à solliciter des mathématiciens : « Bien souvent, les mathématiques peuvent venir à la rescousse. Par exemple, les outils d'aide à la décision et l'optimisation de flux permettent de prévenir les retards sur un réseau. » D'un point de vue personnel, elle tient à souligner l'importance que tient encore sa formation en mathématiques : « Si je devais résumer en deux mots, je dirais : raisonnement et intuition. Quelque part, je suis convaincue que les mathématiques peuvent intervenir dans des prises de décisions managériales. » Elle exhorte les jeunes femmes à se tourner vers les carrières scientifiques et les postes à responsabilité : « Je crois très fort à l'exemplarité. Si une autre l'a fait, alors je peux le faire aussi ! »

