

Entretien avec

M. Frédéric Mazzella

Fondateur de BlaBlaCar.

« La vie active, c'est construire ce que tu as envie de voir exister »

Frédéric Mazzella a grandi en Vendée, fait sa terminale au lycée Racine à Paris dans une classe à horaires aménagés pour le conservatoire de musique, suivi une formation scientifique en classes préparatoires, puis réalisé un master d'informatique à Stanford et un MBA à l'INSEAD. Il a travaillé dans un laboratoire conjoint Stanford/NASA dédié à la chirurgie virtuelle, puis dans la société technologique avant de fonder BlaBlaCar. Aujourd'hui président de l'association France Digitale, membre du comité de surveillance des Investissements d'avenir auprès du secrétariat général à l'Innovation, et fondateur de Dift, il vient également de lancer le Prix des citations.

Pouvoirs Locaux : *Première question, directement liée à la notion de « vie active » que nous cherchons à explorer depuis plusieurs numéros de la revue : est-ce que vous saviez, entre 20 et 25 ans, ce que vous alliez faire, ce que vous aviez envie de devenir ?*

Frédéric Mazzella : Non, pas du tout. Et je pense que c'est normal. Ma « stratégie » a donc été d'apprendre des choses qui me semblaient utiles quel que soit le domaine que je choisirais ensuite. Bien sûr, plus on grandit, plus on est obligé de se spécialiser. Mais j'ai suivi ce que j'aimais, là où j'étais bon. Je ne me suis pas forcé à aller vers certaines choses plutôt que d'autres. C'est comme ça que je suis resté sur un parcours très scientifique : maths, physique, puis informatique.

Pouvoirs Locaux : *À quel moment avez-vous eu le sentiment de basculer dans la vie active – d'avoir quitté le champ des études pour entrer dans celui de l'action ?*

Frédéric Mazzella : Cela s'est fait par étapes. J'ai fait plusieurs stages assez tôt. À 20 ans, j'ai fait un stage chez Arte dans le département événementiel,

sur les tournées des festivals d'été – Avignon, Aix, Salzbourg, Cologne. J'étais sur le terrain, dans l'équipe technique : je portais des machines, je roulais des câbles. Parfois, on me laissait faire un peu de montage vidéo.

Ensuite, quand je suis parti aux États-Unis, j'ai fait un stage dans un laboratoire de recherche financé par la NASA, en Californie – une joint-venture entre l'école de médecine de Stanford et la NASA. Nous construisions des environnements de chirurgie virtuelle pour permettre à des chirurgiens de s'entraîner avant d'opérer sur de vrais patients. La logique, c'était que lors de voyages spatiaux de très longue durée – vers Mars, par exemple –, si un astronaute se blessait, il fallait pouvoir l'opérer à bord. Or un chirurgien est spécialiste de quelques opérations seulement ; nous développons des outils pour qu'il puisse s'entraîner virtuellement sur des gestes qu'il n'avait jamais pratiqués, réduisant ainsi la durée d'une opération de trois heures à une heure.

J'avais 23-24 ans, j'étais encore en master d'informatique à Stanford qui m'avait recruté parce qu'ils cherchaient quelqu'un de solide en physique, en se

disant qu'ils pourraient le former en informatique – c'est plus facile dans ce sens-là que dans l'autre. Ils m'ont formé et j'ai adoré coder.

Je suis ensuite rentré en France et là, j'ai pris un poste d'ingénieur développeur dans une société américaine qui s'appelait Kabira, rachetée depuis par Tibco. J'y ai travaillé environ cinq ans. Et c'est vers 27-28 ans, en parallèle de ce travail, que j'ai commencé à développer la première version de ce qui allait devenir BlaBlaCar – en codant, d'abord à temps partiel, puis en lâchant complètement mon emploi pour développer BlaBlaCar, sans pouvoir me verser de salaire pendant 5 ans.

Ensuite, j'ai décidé de faire un MBA à l'INSEAD parce que j'estimais avoir de bons outils technologiques, mais pas les bases pour monter une entreprise. J'avais besoin de comprendre de A à Z ce qui se passe dans une société : le business plan, lever des fonds, s'étendre à l'international, s'associer, penser la marque, la culture, le marketing, gérer les équipes. J'ai choisi l'INSEAD parce que ça ne durait qu'un an – la quasi-totalité des autres grands MBA sont sur deux ans – et parce que c'était à Fontainebleau, donc pas besoin de repartir loin. Cette année-là, j'ai utilisé BlaBlaCar comme cas d'étude dans tous mes cours. Il n'y a pas un seul étudiant de cette promotion qui n'en a pas entendu parler – ça s'appelait encore Comuto à l'époque. Ça m'a beaucoup aidé à roder le projet et à le rendre beaucoup plus robuste.

Pouvoirs Locaux : *Vous étiez-vous dit, à un moment, que vous alliez entreprendre – ou est-ce venu progressivement, presque malgré vous ?*

Frédéric Mazzella : Quand je me suis lancé, j'ai souvent lu de la compassion dans les yeux de mes interlocuteurs. Un regard qui disait : c'est dommage, il était bien parti – il avait fait de bonnes études, travaillé à la NASA, et là, il crée "un site web pour des beatniks qui veulent faire de l'autostop".

Mais en fait, le fait d'avoir eu un excellent parcours académique, et d'avoir été très proactif, très apprenant dans tous les environnements où je suis passé, m'avait donné la sensation de n'avoir plus rien à prouver à personne. Et ça, ça m'a beaucoup libéré. Je me suis dit : « Je ne suis pas là pour gagner un concours, j'en ai déjà gagné plein. » Il y a quelque chose de paradoxal là-dedans : on est à la fois seul et libre. Ce sont les deux faces d'une même pièce – la liberté a un prix, c'est la solitude. Il faut l'avoir anticipé.



Crédit : Bruno Dévy

Frédéric Mazzella

Ce que j'aimais aussi dans cette démarche, c'est que dans un travail salarié classique, on a un périmètre, une spécialité, des collègues, des frontières. En créant mon projet, j'avais l'impression de pouvoir toucher à tout : la communication, le service client, le développement informatique, le marketing, les affaires publiques. Il n'y avait rien qui m'était interdit.

Pouvoirs Locaux : *C'est presque là votre définition de la vie active : une vie qui vous offre plusieurs opportunités que vous créez vous-même ?*

Frédéric Mazzella : Oui, c'est ça. Et si l'on file la chose un peu plus loin : aujourd'hui, 80 % de mes activités ne sont pas lucratives. Je suis président de France Digitale, c'est bénévole. Je siège au comité de surveillance des Investissements d'avenir, c'est bénévole. Je crée Dift ou le Prix des Citations sans me rémunérer, parce que j'ai envie que le projet existe et je ne veux pas l'alourdir avec des charges supplémentaires.

Je me rends compte que ce n'est pas ce que font nécessairement tous ceux qui ont réussi une entreprise – de repartir vers des activités purement non lucratives. Et je comprends que ma motivation, ce n'est pas l'argent. C'est de faire des choses qui me plaisent. Aujourd'hui, j'ai le loisir de faire ça.

Pouvoirs Locaux : *Vous êtes passé de la musique aux mathématiques, de la physique à l'informatique, d'un labo de la NASA à BlaBlaCar, et maintenant à Dift ou au Prix des citations que vous venez de lancer. On sent une curiosité insatiable qui relie tout ça. Qu'est-ce qui fait que ça « grésille » ainsi chez certains – et que d'autres restent dans leur silo ?*

Frédéric Mazzella : Je pense que c'est ma curiosité qui me pousse à explorer des domaines très différents. De la musique aux maths et à la physique, de l'informatique à la littérature, aux médias, aux transports avec le covoiturage, au monde associatif avec Dift. À chaque fois, je découvre un univers différent. Et ça m'aide à créer des ponts entre des choses qui sont parfois en silo.

L'idée du Prix des citations, par exemple, est venue de manière assez inattendue. Cet été, je suis passé à Stockholm et j'ai visité le musée des prix Nobel. À la sortie, je feuilletais un livre de citations de lauréats Nobel. Je trouvais cela très inspirant, et je me suis dit : les citations m'accompagnent tout

Je préfère donner envie aux gens d'aller quelque part et leur expliquer pourquoi on y va, plutôt que de leur dicter comment y aller. On est bien plus fier et responsabilisé quand on a trouvé le chemin soi-même

le temps, elles sont des sortes de boussoles, des bulles de pensée très puissantes. J'ai cherché s'il existait un prix qui récompensait les plus belles phrases du monde, une sorte de Prix Nobel des citations. J'ai cherché et je n'ai rien trouvé. Ça a planté une graine, je me suis dit qu'un tel prix méritait d'exister. J'ai d'abord voulu le faire en décembre, mais je me suis fait rattraper par une rentrée chargée, c'était trop court ; j'ai donc décidé de le lancer en juin. C'était un très bel événement qui a rassemblé 250 personnes. Nous avons collectivement élu de très belles phrases de Mark Carney, Edgar Morin ou encore Bertrand Piccard, qui reflètent incroyablement bien notre époque.

Ce qui m'a frappé, c'est l'accueil positif immédiat de l'initiative : tout le monde aime les citations, et beaucoup de personnes enregistrent même des citations sur leur téléphone pour pouvoir s'en rappeler à tout moment ! Je suis très heureux que ce prix existe désormais, car c'est une initiative culturelle qui met en valeur la puissance des pensées et des mots, et nous invite à réfléchir, dans une société qui, étant donné les changements qu'elle traverse et le temps d'attention qui diminue, en a grand besoin.

Pouvoirs Locaux : *Vous ne séparez visiblement pas*

vie personnelle et vie professionnelle. Or on entend beaucoup, notamment chez les jeunes générations, ce désir d'une « vie à côté » du travail – comme s'il y avait deux sphères étanches. Comment percevez-vous cette dichotomie ?

Frédéric Mazzella : Pour moi, cela témoigne d'autre chose : si quelqu'un ressent le besoin de séparer nettement les deux, c'est peut-être qu'il n'est pas à sa place dans son travail – que le travail qu'il a n'est pas celui qui lui correspond vraiment. Et à ce moment-là, on commence à compter les heures, on attend 18h. On dit « quand on aime, on ne compte pas », et c'est vrai : en quinze ans d'entrepreneuriat, j'ai calculé une fois que j'avais accompli l'équivalent de quarante ans de 35 heures ! Mais je n'ai jamais eu l'impression de travailler – j'ai toujours eu l'impression de faire quelque chose qui me plaisait. Même quand ce n'était pas facile. Aujourd'hui, je suis moi-même complètement – que je sois avec ma famille, mes amis ou dans mon travail. Je n'ai pas plusieurs personnalités je n'en ai qu'une. Et je pense que le vrai signe qu'on est à sa place, c'est qu'on ne voit pas les heures passer.

Pouvoirs Locaux : *Vous aimez l'effort cependant – on imagine que bâtir BlaBlaCar n'a pas été de tout repos...*

Frédéric Mazzella : Ah oui, j'adore travailler sur des problèmes compliqués. J'ai fait des intégrales triples en coordonnées sphériques, et je sais que le ciel est bleu grâce à la diffusion de Rayleigh. J'ai écrit de nombreux calculs sur quinze pages, et faire des choses très ardues m'a toujours plu. C'est un plaisir, pas une contrainte. La seule fois où j'ai vraiment fait un travail que je n'avais pas envie de faire, c'est à un moment durant mes études dans la Silicon Valley, pour payer mon logement : j'avais trois boulots en même temps, dont un clairement alimentaire.

Pouvoirs Locaux : *Diriez-vous que vous êtes quelqu'un de discipliné ?*

Frédéric Mazzella : Je suis rigoureux, mais je ne suis pas nécessairement les process. Je crée mes propres process. Pour que ça fonctionne, il faut me donner le but – me dire où l'on va – mais ne pas nécessairement me donner le chemin. Je vais trouver le chemin moi-même. Et j'applique ça aussi en tant que leader : je préfère donner envie aux gens d'aller quelque part et leur expliquer pourquoi on y va, plutôt que de leur dicter

comment y aller. On est bien plus fier et responsabilisé quand on a trouvé le chemin soi-même. À l'inverse, quand on dit aux gens quoi faire sans leur dire pourquoi ni où l'on va, on les démotive.

Pouvoirs Locaux : *Notre revue s'intéresse au territoire. Vous êtes originaire de Vendée, vous avez beaucoup voyagé, vous avez une vision de la croissance à l'échelle mondiale. Est-ce qu'il est important pour vous d'être de quelque part ?*

Frédéric Mazzella : Oui, ça m'aide vraiment. J'ai rencontré des gens qui avaient beaucoup bougé dans leur enfance et qui, quand on leur demande d'où ils viennent, ne savent plus trop. Moi, j'ai aucun problème avec ça – je sais d'où je viens, je suis vendéen !

J'ai eu une enfance avec le meilleur des deux mondes, si j'ose dire. J'habitais à la campagne, en plein champ – des chevaux, des chiens, des chats, un bassin, une petite rivière. J'ai passé toute mon enfance dehors : du vélo, du tennis, de l'équitation, et je pêchais des petits poissons que je remettais à l'eau juste après. Une enfance vraiment dans la nature. Et en même temps, mes parents étaient professeurs – mon père de mathématiques, ma mère de Français. Il y avait une culture intellectuelle forte à la maison. Des livres partout. J'ai bénéficié à la fois d'une éducation très stimulante et d'une qualité de vie incroyable.

En parallèle, j'ai fait beaucoup de musique – violon, piano, puis guitare et batterie : à un moment, je jouais quatre instruments simultanément. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle je suis venu à Paris en terminale, pour les classes à horaires aménagés du lycée Racine, qui me permettaient d'aller au grand Conservatoire de la rue de Madrid.

Et puis oui, c'est grâce à la Vendée que BlaBlaCar est né : je devais rentrer pour les fêtes de fin d'année, tous les trains étaient complets. Ma petite sœur est venue me chercher en voiture, et sur l'autoroute, j'ai vu le TGV nous doubler pendant que toutes les voitures alentour étaient quasi vides. Des places vides en voiture, pas de places dans le train : les passagers auraient très bien pu se partager les trajets. C'est comme ça que l'idée a germé.

Pouvoirs Locaux : *Quel regard portez-vous sur les jeunes que vous rencontrez aujourd'hui ? On sent*



Crédit : AdobeStock – Valerii Evlakhov

En quinze ans d'entrepreneuriat, j'ai calculé une fois que j'avais accompli l'équivalent de quarante ans de 35 heures ! Mais je n'ai jamais eu l'impression de travailler – j'ai toujours eu l'impression de faire quelque chose qui me plaisait.

*une jeunesse qui prononce souvent le mot « peur »,
un niveau scolaire qui semble vaciller...*

Frédéric Mazzella : Concernant le niveau scolaire, le classement PISA est sans appel : nos performances n'ont quasiment pas cessé de chuter en mathématiques et en lecture sur les 20 dernières années, et on a décroché de 20 places sur les 80 pays participants. À cette baisse liée à des réaménagements des temps d'apprentissage par matière, s'ajoute le défi des réseaux sociaux qui vole aux jeunes un temps précieux qu'ils utilisaient avant pour apprendre. Et j'en vois déjà les effets. J'ai reçu récemment en entretien une jeune femme de 21 ans, étudiante dans une grande école, qui m'avait envoyé un document généré intégralement par l'intelligence artificielle en réponse à mes questions préparatoires – et qui, quand je lui ai posé les mêmes questions en face à face, ne semblait pas avoir lu ce qu'elle m'avait envoyé. En creusant un peu, elle m'a dit qu'elle était sur TikTok depuis ses 13-14 ans. J'ai l'intime conviction que ces outils-là bloquent les jeunes. Les réseaux sociaux détruisent la capacité d'attention, la profondeur de réflexion. Je suis à 100 % pour qu'on les interdise aux plus jeunes, pour qu'on ne leur vole plus un temps précieux durant lequel leur cerveau est encore en train de

se former, pour toute la vie !

Pouvoirs Locaux : *L'intelligence artificielle va-t-elle nous obliger à redéfinir ce qu'est la vie active, ce que l'on doit apporter ?*

Frédéric Mazzella : Je pense qu'elle aidera ceux qui l'utilisent de manière active et critique, et qu'elle fera plonger ceux qui s'y abandonnent par paresse, ceux qui posent leur cerveau et laissent l'IA réfléchir à leur place. J'utilise beaucoup l'intelligence artificielle, et j'ai l'impression qu'elle me tire vers le haut : elle me fait gagner du temps parce que je suis en contrôle de ce qu'elle produit, je la challenge, je la remets en question quand je pense qu'elle se trompe. C'est cette capacité à la remettre en question qui fait qu'on l'utilise comme un outil, plutôt que de se laisser embarquer dans la facilité. C'est fondamentalement une histoire de discipline intellectuelle.

Pouvoirs Locaux : *Pouvez-vous nous dire quelques mots sur Dift – votre vision, ce qui vous a poussé à le créer ?*

Frédéric Mazzella : Dift, c'est l'idée de rendre la générosité normale – de la faire entrer partout dans nos actions, via la technologie, qui est désormais présente à tous les niveaux de nos vies. J'ai envie que par la technologie, la générosité infuse dans tout ce qu'on utilise, que chacun de nos actes comporte une petite composante de bien commun.

Dift s'insère partout : dans les relations clients, dans les relations entre employeurs et employés, dans la vie quotidienne. Un exemple concret : chez AccorHotels, nous permettons aux 100 millions de membres du programme de fidélité de transformer leurs points de fidélité en dons à des associations. Des dizaines de milliers de personnes le font – elles convertissent un avantage qui leur revenait personnellement en avantage pour d'autres, pour le bien commun. La semaine dernière, nous avons levé plus de 200 000 euros pour l'association Hope en 72 heures. Nous aidons aussi les asso-

ciations à mobiliser leurs bénévoles et donateurs : chacun peut créer sa propre cagnotte solidaire pour collecter autour de lui.

L'idée de fond, c'est que la fierté sociale aujourd'hui s'exprime souvent par la possession ou la réussite individuelle – j'ai fait telle chose, regardez comme c'est incroyable. J'ai envie que la générosité devienne elle aussi une source de fierté. Que les gens se définissent aussi par leur générosité pour le monde qui nous entoure.

Pouvoirs Locaux : *Pour conclure : si vous regardez le chemin parcouru, qu'est-ce qui a finalement compté le plus dans votre vie active ?*

Frédéric Mazzella : De ne pas perdre mon temps à faire quelque chose que je n'avais pas envie de faire. De dédier ce que j'ai de plus précieux – mon temps – à construire quelque chose qui me fait plaisir. J'aime construire. Il y a une satisfaction profonde dans l'action.

Pouvoirs Locaux : *Et quel est le message que vous passeriez à quelqu'un qui débiterait ?*

Frédéric Mazzella : Construis quelque chose que tu as envie de voir exister. N'attends pas que d'autres le fassent. Et ne construis pas quelque chose qui ne te plaît pas. Parce que lorsqu'on fait quelque chose qui ne nous plaît pas, on a l'impression de perdre son temps, et quand on ne fait rien, on a l'impression d'être inutile. La vie active, ce qu'on peut appeler travail ou activité professionnelle, c'est l'opportunité de dédier du temps à quelque chose d'important pour soi, qui nous fait plaisir et qui est utile aux autres. C'est comme cela je crois que l'on se sent bien, en participant à quelque chose qui est plus grand que soi.

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURENCE LEMOUZY