



IHEC
Carthage

Filière : 2^{ème} LFG

Matière : Management & Leadership

Enseignants : Equipe pédagogique

Session principale, Janvier 2018

ETUDE DE CAS (17 PTS) : Le management selon Frédéric Mazzella, patron de BlaBlaCar

Ingénieur et créatif, l'atypique fondateur du site de covoiturage est devenu le leader du covoiturage en France. Pas de doute, le roi de la tchatche à BlaBlaCar, c'est lui : Frédéric Mazzella, président-fondateur du leader mondial du covoiturage. Capable de faire endurer quatre heures de réunion à son conseil d'administration sur des détails techniques. Intarissable sur la réussite de cette licorne made in France, valorisée plus d'1 milliard et demi de dollars en 2017 et tout aussi volubile sur sa passion pour le piano qu'il a abandonné au profit des maths.

A 41 ans, Frédéric Mazzella semble toujours un peu sur la réserve mais sachant comment convaincre, il monopolise les plateaux de télé et les colloques de la high-tech, invité aux quatre coins du monde pour parler de son entreprise et inciter les jeunes à « se bouger » et à suivre son exemple. Gros bosseur, il gère toujours le service après-vente auprès des « ambassadeurs » de BlaBlaCar, les membres actifs du site, dont il possède plus de 1 500 contacts dans son mobile.

Ne dites pas à Frédéric Mazzella qu'il est un « barbare », terme souvent utilisé pour désigner ces jeunes entrepreneurs qui utilisent le Web et les nouvelles technologies pour casser les rentes. Lui se dit animé par l'ambition d'améliorer les choses. Avec un succès croissant: le site de covoiturage qu'il a créé en 2006, rebaptisé Blablacar en 2011, explose les compteurs avec une croissance de son chiffre d'affaires de 200 % lors du dernier exercice et la création de huit filiales européennes en deux ans. Echanges avec ce chercheur en physique et en informatique (Normale Sup, Stanford, la Nasa), également pianiste et... bon communicant.

« On se dit un jour qu'on va changer le monde et on se lance ! Le covoiturage, personne n'y croyait mais j'étais sûr que ça marcherait. En 2004, j'ai construit une plateforme, et Covoiturage.fr est né en 2006. Les débuts ont été très difficiles. Deux associés m'ont rejoint: nous sommes complémentaires, car réussir seul une telle aventure est infaisable. »

« Blablacar est une entreprise du XXI^e siècle, globale, qui compte 350 salariés issus de 30 nationalités. La start-up intègre 20 recrues par mois, mais tient plus que tout à conserver l'âme de ses débuts. On doit sans cesse relever des challenges. Ma valeur ajoutée, c'est de savoir résoudre les problèmes - normal, pour un fils de prof de maths -, et ils sont tous les jours différents. Pour moi, être entrepreneur, c'est être curieux, passionné, optimiste et porteur de vision. Il en est de même pour nos collaborateurs : chacun est responsable de ce qu'il fait et donc de son avenir. Nous ne sommes pas dans une logique d'assistanat mais de motivation. »

« Notre boîte est jeune : les gens font le travail qu'ils sont venus chercher. Si quelqu'un n'est pas heureux chez nous, il doit trouver autre chose. Nous n'avons pas de RH (ressources humaines): le recrutement se fait en direct avec l'équipe concernée. Etre une start-up est un état d'esprit : être proche de la communauté des utilisateurs et bien connaître le produit. Maintenir la cohésion et la culture de l'entreprise en intégrant en permanence des nouveaux salariés constitue un défi. On a développé une culture très explicite, à l'américaine, qui peut

être partagée par tous. Je ne crois pas aux process mais aux valeurs partagées. Nous en avons dix auxquelles nous nous référons dans notre quotidien, notamment : "S'amuser et être sérieux", "Nous sommes passionnés, nous innovons" et "Ce qui est fait est préférable à ce qui est parfait", ce slogan maison illustre la volonté de rester fidèle à la culture de ses premières années. Mes deux favorites: "Le client d'abord", pour ne pas perdre le nord, et "Echouer, apprendre, réussir" car je crois aux vertus de l'échec.

Le vendredi matin, chez BlaBlaCar, c'est LE jour du petit-déjeuner entre collègues. En effet, quand on arrive à 9 heures dans le BlaBlaVillage, avec son arbre à palabres et son bar au look de cabanon de plage, des dizaines de salariés sont déjà attablés autour de bols de café et de pots de nutella. Les conversations vont bon train, le français se mêlant à l'espagnol ou à l'anglais. Convivial et symbolique de la volonté farouche d'une boîte en plein essor de garder vivante la flamme start-up des débuts.

Installés près du Silicon Sentier parisien, les locaux, de la cuisine au salon, sont aménagés de façon à faciliter les réunions mais aussi des espaces avec des sofas pour des rencontres plus informelles. Le but est de préserver la souplesse et la réactivité. Le vendredi, certains salariés rentrent dans leur région en covoiturage et télétravaillent l'après-midi. C'est l'un des secrets du succès de BlaBlaCar : les salariés sont les premiers utilisateurs du service, et les plus assidus (30%) sont ambassadeurs. Avantage : le trajet est remboursé par l'entreprise...à condition de remplir un formulaire décrivant son expérience.

Adapté de Management (2017) et de L'express (2015)

Questions :

1. Dressez le profil du dirigeant et expliquez s'il s'agirait d'un leader ou d'un manager. Justifiez (4 pts)
2. Identifiez et expliquez quatre spécificités de la culture d'entreprise chez BlaBlaCar. Comment une telle culture pourrait constituer un atout pour l'entreprise ? (4 pts)
3. BlaBlaCar valorise t-elle le travail de groupe ou d'équipe ? Argumentez (2 pts)
4. Quelles sont les techniques de motivation mobilisées par l'entreprise BlaBlaCar ? Cette forme de motivation correspond t-elle à la théorie X ou à la théorie Y de McGregor ? Expliquez (4 pts)
5. Selon vous, quels sont les défis auxquels est confrontée BlaBlaCar ? (3 pts)

Question de réflexion (3 pts) :

Expliquez pourquoi est-il important de s'amuser au travail ?

Bon courage !