



Jean-Louis Chaussade et Frédéric Mazzella: «L'entreprise joue un rôle sociétal»

Jean-Louis Chaussade, directeur général de Suez, et Frédéric Mazzella, président fondateur de BlaBlaCar, sont membres de l'Institut du Capitalisme Responsable. Ils expliquent pourquoi les entreprises s'engagent dans la vie de la cité.

LE FIGARO.- L'entreprise doit-elle jouer un nouveau rôle?

Jean-Louis CHAUSSADE.- Une entreprise ne peut plus se contenter de produire comme au 19^{ème} siècle. Elle doit participer à la société. Désormais, les parties prenantes que sont les salariés, les clients, les actionnaires, les fournisseurs, les investisseurs, les pouvoirs publics, lui demandent de plus en plus de jouer un rôle sociétal.

Le groupe SUEZ a-t-il un engagement sociétal?

Jean-Louis CHAUSSADE.- Oui, bien sûr que le groupe a un engagement sociétal, et ce depuis toujours. Nous en sommes d'autant plus conscients que nous sommes une entreprise de services avec pour missions principales de délivrer chaque jour des millions de mètres cubes d'eau potable à des millions de personnes et de collecter des millions de tonnes de déchets chaque jour dans le monde. Nous ne pouvons réussir que si nous sommes totalement intégrés dans le tissu social des pays où nous travaillons et prenons en compte l'intérêt sociétal. Un chef d'entreprise ne peut être indifférent au monde qui l'entoure il doit avoir un regard humaniste.

Blablacar est-elle une entreprise responsable?

Frédéric MAZZELLA.- - Nous sommes une entreprise à mission. Notre enjeu est sociétal. Nous voulons permettre à la société d'optimiser l'usage des voitures en diminuant la pollution. Nous sommes partis d'un constat. Les voitures sont utilisées 5% de leur temps. Elles transportent très souvent une personne. Nous avons donc proposé de changer les usages en utilisant la technologie numérique pour permettre une mobilité partagée.

Jean-Louis CHAUSSADE.- L'évolution des usages est aussi au cœur des préoccupations de Suez. Il y a cent ans, nous traitons l'eau des rivières pour la rendre potable afin d'éviter que les épidémies se répandent dans les grandes villes européennes où la révolution industrielle avait attiré des centaines de milliers de personnes. Aujourd'hui notre principale mission est de protéger l'eau pour l'humanité qui comptera 9 milliards d'habitants dans un proche avenir. J'ajoute qu'une entreprise responsable est une entreprise qui aime le futur, qui l'invente tous les jours et qui le fait partager à ses parties prenantes. L'un des enjeux majeurs aujourd'hui, c'est d'inventer un modèle économique qui génère de la croissance, sans consommer trop de ressources, sans impact négatif sur l'environnement et qui crée de l'emploi.

«Je suis convaincu que le covoiturage existerait depuis 1909 si l'internet était apparu la même année que la Ford T qui a été créée en 1908», affirme Frédéric Mazzella.

Quelles sont les évolutions?

[Visualiser l'article](#)

Jean-Louis CHAUSSADE.- Notre métier consiste principalement à recycler et à valoriser de plus en plus les déchets pour en faire des nouvelles matières premières secondaires et bien sûr de traiter l'eau, de la véhiculer et de la gérer pour que sa consommation soit optimisée. Nous veillons à ce que l'eau soit disponible pour les habitants mais aussi pour l'industrie et l'agriculture. Les nouvelles technologies nous y aident fortement et permettent par exemple, de mettre en place des systèmes de gestion des réseaux pour détecter les fuites en temps réel. Avec la ville connectée et le digital, et demain ce que nous apportera l'intelligence artificielle, nos métiers changent en effet. Nous gérons quotidiennement des données. Que cela soit un grand groupe ayant plus d'un siècle ou une start up récemment créée, je constate nos nombreux points communs avec Blablacar.

La technologie contribue-t-elle à créer des produits et des services plus responsables?

Frédéric MAZZELLA- Je suis convaincu que le covoiturage existerait depuis 1909 si l'internet était apparu la même année que la Ford T qui a été créée en 1908.

Faut-il privilégier les actionnaires?

Jean-Louis CHAUSSADE.- Longtemps, il a été considéré que l'entreprise était essentiellement responsable auprès de ses actionnaires. Or le dirigeant doit écouter toutes les parties prenantes. Je suis convaincu que définir des priorités qui ne sont pas exclusivement financières, contribue au succès de l'entreprise. Dans notre métier de l'eau, dégager les profits ne doit pas être la priorité absolue. Notre mission consiste à mettre à la disposition de tous nos clients de l'eau potable, à traiter leurs eaux usées en proposant des tarifs adaptés.

L'entrepreneur permet-il au capitalisme de devenir plus responsable?

Frédéric MAZZELLA.- Les mécanismes classiques du capitalisme ne permettent pas de réduire la pollution malgré les sommets organisés sur le changement climatique . L'entrepreneur a le pouvoir de décider de mieux utiliser les ressources. Il peut le faire en changeant les usages ou en utilisant les technologies qui permettent d'atteindre cet objectif.

Le rôle de l'entreprise a-t-il beaucoup évolué?

Jean-Louis CHAUSSADE.- Au 19^{ème} siècle, époque de la révolution industrielle, le capitalisme accumule du capital pour produire. Aujourd'hui, le rôle du capitalisme ne se limite pas à verser des dividendes aux actionnaires. L'entreprise a des responsabilités vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes. Je suis absolument convaincu que l'entreprise ne peut pas réussir si elle n'écoute pas toutes ses parties prenantes. Il faut un équilibre. Le client doit évidemment être pleinement satisfait mais l'innovation, la compétitivité et la motivation du salarié sont essentiels. Aujourd'hui, le monde et donc l'entreprise changent, avec le numérique nos métiers évoluent tous les jours! Il faut absolument accompagner au mieux nos salariés vers cette transformation, et c'est aussi l'un des rôles d'une entreprise responsable.

«C'est la gestion des différentes contraintes qui permet à Suez d'être une entreprise profitable, raisonnable et qui dure dans le temps», constate Jean-Louis Chaussade.

Quelle est votre définition du capitalisme?

[Visualiser l'article](#)

Frédéric MAZZELLA.- Le capitalisme est un outil qui permet de regrouper des personnes pour réaliser une mission dont la performance est mesurée par la rentabilité financière. Mais il existe d'autres méthodes pour remplir une mission. Par exemple, le système associatif qui est très développé en France.

Une entreprise et une ONG ont-elles des points communs?

Jean-Louis CHAUSSADE. - Une entreprise a des clients et des salariés. Elle réalise un chiffre d'affaires. Elle commercialise des produits ou des services grâce à l'argent que les actionnaires ont investi. Une ONG n'a pas de client. Elle n'a pas d'actionnaire et ne réalise pas un chiffre d'affaires.

Une jeune entreprise peut-elle plus facilement s'adapter qu'un grand groupe?

Frédéric MAZZELLA.- Une jeune entreprise comme Blablacar doit démontrer que son activité a un grand avenir. Ses salariés sont jeunes. Leur moyenne d'âge est de 29 ans. Nous ne pouvons donc pas avoir une approche aussi établie que le groupe Suez, nous sommes en constante évolution.

Le groupe Suez a été créé en 1858. Un tel passé est-il un atout ou une contrainte?

Jean-Louis CHAUSSADE.- Le fait qu'une entreprise ait une histoire n'est pas une contrainte, au contraire: notre histoire nous aide à être chaque jour une entreprise responsable. Nos métiers, protéger les ressources font que la responsabilité fait partie de notre ADN. C'est la gestion des différentes contraintes qui permet à Suez d'être une entreprise profitable, raisonnable et qui dure dans le temps.

Les entreprises doivent-elles à payer moins d'impôt si elles jouent un rôle sociétal de plus en plus important?

Frédéric MAZZELLA.- C'est une question compliquée. Comme tout citoyen une entreprise paie des impôts qui financent la construction des routes, l'éducation, la sécurité et d'autres services qui lui permettent de se développer. Ses dirigeants peuvent donc légitimement se demander si s'engager davantage dans le financement de missions d'intérêt général relevant de l'Etat ne revient pas à payer deux fois des impôts.

«J'ai un regard humaniste sur les clients et les métiers de l'eau et des déchets», témoigne Jean-Louis Chaussade.

Fournir un produit ou un service de bonne qualité sert-il l'intérêt général?

Jean-Louis CHAUSSADE.- Oui. C'est un élément essentiel de la vie et de la survie de l'entreprise. Suez doit proposer des services de bonne qualité pour être crédible.

L'entreprise va-t-elle assumer des missions qui relèvent de l'état?

Jean-Louis CHAUSSADE.- L'entreprise agrandit son périmètre. Elle se substitue par nécessité et par obligation dans certains domaines à l'état car celui-ci n'a plus les moyens financiers de réaliser certaines missions. C'est le cas dans le domaine de la formation. L'entreprise forme des hommes et des femmes pour maintenir sa compétitivité.

Son rôle sociétal va-t-il l'obliger à créer davantage d'emplois?



Jean-Louis CHAUSSADE.- Les citoyens doivent comprendre que la responsabilité sociétale de l'entreprise ne peut pas se traduire par la création d'emplois qui ne sont pas justifiés sur le plan économique.

Le dirigeant doit-il s'engager davantage dans la vie de la cité?

Jean-Louis CHAUSSADE - Son rôle a considérablement évolué. Il y a un siècle, le dirigeant se focalisait sur la production. Aujourd'hui, c'est un personnage public qui parle aux actionnaires, participe aux débats publics et rencontre de nombreux interlocuteurs pour partager sa vision. Il gère en temps réel les parties prenantes de manière à optimiser le fonctionnement de l'entreprise.

Quel est votre conception du rôle de dirigeant?

Jean-Louis CHAUSSADE.- Un dirigeant n'est pas une machine à diriger. Je suis un homme qui a un regard sur les pays où Suez est présent, sur les personnes avec lesquelles je travaille. J'ai un regard humaniste sur les clients et les métiers de l'eau et des déchets. Je sais que nous devons inventer les technologies qui permettent à des populations en souffrance d'avoir accès à l'eau à des prix abordables en respectant notamment les règles de l'ONU. Si je n'avais pas cette conception de mon rôle, je ne pourrais pas diriger Suez.

Comment concilier humanisme et rentabilité?

Jean-Louis CHAUSSADE.- Suez est appelé dans le monde entier, particulièrement lors des catastrophes dues notamment au réchauffement climatique. C'est pourquoi, afin de rendre des services humanitaires, j'ai créé une fondation qui permet aux salariés du groupe de s'engager auprès d'ONG et de soutenir des projets de développement au service des plus fragiles et des plus démunis.

«Ma démarche est authentique. J'ai créé une entreprise qui me ressemble. Je suis convaincu que la mission de Blablacar est bonne» confie Frédéric Mazzella.

Partagez-vous les valeurs de BlablaCar?

Frédéric MAZZELLA.- Ma démarche est authentique. J'ai créé une entreprise qui me ressemble. Je suis convaincu que la mission de Blablacar est bonne.

Les salariés en sont-ils convaincus?

Frédéric MAZZELLA.- Les personnes qui nous rejoignent, ne viennent pas juste pour avoir un travail. Elles veulent contribuer à l'optimisation de l'utilisation des voitures. La mission de l'entreprise donne du sens à leur travail quotidien. Les salariés nous le disent. Ils savent pourquoi ils se lèvent le matin. Ils apprécient également de travailler dans une ambiance positive, développer les nouvelles technologies, découvrir un nouvel univers et de nouvelles méthodes de travail.

Quel est le rôle des salariés dans la réussite de l'entreprise?

Frédéric MAZZELLA.- Il est essentiel que la priorité de l'entreprise soit de rendre ses employés les plus heureux possibles. Car les salariés heureux font des clients heureux. Ce cercle vertueux contribue à la bonne santé financière de l'entreprise.



Jean-Louis CHAUSSADE.- Les salariés ont un rôle essentiel, avoir des équipes motivées est primordial. Suez, contrairement à Blablacar ne recrute pas que des jeunes diplômés Bac plus 5. Nous recrutons des personnes qui ont des formations et des responsabilités très différentes. Nos chauffeurs de camions bennes, nos agents de réseaux d'eau, nos techniciens, nos ingénieurs, nos chercheurs, etc. tous les collaborateurs contribuent aux succès du groupe.

Le numérique change-t-il leur manière de travailler?

Jean-Louis CHAUSSADE.- Oui, inévitablement! Nos salariés sont équipés de tablettes, recevant ainsi leurs planning et ordres de mission, ils connaissent en temps réel l'état du stock et peuvent organiser leurs missions en optimisant déplacement. Un autre exemple, nous comptons 12 centres «Visio», répartis sur tout le territoire, qui permettent une gestion des services de l'eau et d'assainissement optimisée grâce au numérique. Les collaborateurs disposent d'une vision 360, en temps réel, leur permettant ainsi plus de réactivité, d'anticipation et d'interventions à distance. Naturellement, nous accompagnons nos collaborateurs dans la révolution numérique, par la formation notamment.

«J'ai été amené à faire un peu tous les métiers, du marketing au service client, en passant par la comptabilité et bien entendu, le recrutement» se souvient Frédéric Mazzella.

Blablacar doit-il aussi former ses salariés?

Frédéric MAZZELLA.- Oui. Car la moitié de nos métiers n'existaient pas il y a cinq ans. Mais nous ne formons pas nos collaborateurs en leur proposant des cours théoriques traditionnels. Nous pratiquons ce que nous appelons le «partager plus pour apprendre plus».

Chacun doit partager ce qu'il apprend chaque jour avec ses collègues. C'est une forme d'entraide. Cela permet aux équipes d'adhérer aux changements rapides que vit l'entreprise. Nous participons aussi à des conférences qui attirent des sociétés qui nous ressemblent. Nous échangeons nos bonnes pratiques

Nous avons adopté cette approche car nos métiers sont nombreux et évoluent très vite. Développer l'ergonomie d'une application exige, par exemple, de maîtriser des dizaines d'expertise. Nous utilisons les formations plus traditionnelles pour des métiers classiques comme le management ou les ressources humaines.

Avez-vous voulu devenir dirigeant d'entreprise?

Frédéric MAZZELLA.-J'ai fondé Blablacar à 27 ans car je voulais créer une entreprise qui me ressemble. J'avais une vision d'un nouvel usage de l'automobile. J'ai toujours considéré que mon rôle est de définir une sorte de vision capable de motiver des équipes. Je ne voulais pas spécialement devenir dirigeant d'entreprise, sinon j'aurais simplement poursuivi une voie plus traditionnelle que l'entrepreneuriat.

Au début seul avec l'idée, je me suis très vite entouré de personnes que j'ai convaincues. J'avais suivi des études en informatique et j'ai donc pu commencer par coder, avec un ami. On a ensuite beaucoup communiqué pour faire connaître le service. Dans ce parcours entrepreneurial, j'ai été amené à faire un peu tous les métiers, du marketing au service client, en passant par la comptabilité et bien entendu, le recrutement, toujours... J'accomplissais certaines de ces tâches la nuit et d'autres pendant la journée.



Pour dormir davantage et récupérer des forces, nous avons peu à peu embauché divers métiers. Je me suis retrouvé à diriger l'équipe par nécessité. Au bout d'un certain temps, je me suis demandé quel devait être mon rôle dans l'entreprise. J'ai choisi de devenir président il y a deux ans. Mon associé Nicolas est devenu directeur général. C'est un métier de stratégie et d'orchestration, ce qui me permet de concentrer mes efforts sur la vision, le positionnement et la culture de la société.

Blablacar est une marque grand public très connue. Quelles sont les conséquences pour le dirigeant?

Frédéric MAZZELLA.- Nous sommes très observés . Nous sommes une entreprise qui symbolise la montée en puissance du numérique au service des consommateurs. Notre mission n'a pas varié depuis notre création. 14 millions de Français utilisent nos services qui sont simples à comprendre et vertueux. Ils permettent aux consommateurs de réaliser des économies et de se rapprocher, géographiquement et socialement aussi! Notre communication doit donc être claire et authentique. Cela impose une pression supplémentaire aux dirigeants qui doivent aussi faire preuve de transparence, d'authenticité et d'exemplarité.

«Gérard Mestrallet m'inspire pour sa capacité à construire un grand groupe vers l'international», explique Jean-Louis Chaussade.

Quelle personnalité avocate du capitalisme responsable vous inspire?

Jean-Louis CHAUSSADE.- Gérard Mestrallet m'inspire pour sa capacité à construire un grand groupe vers l'international. Si vous me posez la question au sujet de personnalités politiques, j'admire Nelson Mandela qui a su réconcilier deux peuples, Winston Churchill pour son extraordinaire vision, et enfin Simone Veil pour le changement de société qu'elle a su incarner.

Quelle initiative symbolisant le capitalisme responsable admirez-vous?

Frédéric MAZZELLA. - J'admire les initiatives qui visent à optimiser nos ressources tout en trouvant un équilibre économique, car elles ont le pouvoir de faire évoluer nos comportements de manière durable et massive, et de minimiser nos impacts sur l'environnement. Je pense notamment à deux initiatives récentes: Back Market qui reconditionne des produits électroniques et To Good To Go qui évite le gaspillage de nourriture.

Jean-Louis CHAUSSADE.- J'admire Ferdinand de Lesseps , créateur du canal de Suez, qui a permis de passer de l'Europe à l'Asie, favorisant ainsi les liens et les échanges commerciaux.