

Appendix 5: Interview Transcript of Philippe Lovens – CEO et Co-créateur – Urbike SCRL – 24 juin 2019

Harold: Bonjour monsieur, tout d'abord merci de m'accorder un moment.

Philippe: Pas de problème.

Harold: J'ai d'abord une question plus générale sur votre coopérative. Est-ce que vous pouvez me dire en quelques mots comment fonctionne votre coopérative, qu'est-ce que vous faites concrètement et quelle est votre place dans la coopérative en tant que CEO, qu'est-ce que cela implique au jour le jour ?

Philippe: Je vais peut-être t'expliquer un peu l'historique du projet, on est trois co-fondateurs. Delphine a travaillé dans l'organisationnel et dans l'administratif et le juridique auparavant. Ensuite Renaud qui a un passif de chercheur au centre de recherche routier, il s'est beaucoup intéressé au dernier kilomètre. Moi j'ai fait ingénieur de gestion et j'ai travaillé dans des banques et chez Belvas avant de travailler à CityDépot qui a été vraiment un passage vers tout ce qui est distribution urbaine et mobilité qui sont des sujets qui m'intéressent beaucoup. Chez Belvas on était la première micro-entreprise qui avait fait le label écologique EMAS et donc c'était assez poussé en termes de récupération (utilisation de la chaleur de l'air-co pour faire fondre le chocolat) avec une minimisation en termes de l'utilisation des ressources. Malgré cela, le fait que chacun vienne chaque matin avec sa voiture cassait tout ce qui avait été mis en place en termes d'empreinte carbone. Donc je me suis dit que j'allais arrêter la voiture et alors j'ai fait plusieurs années le trajet en train et puis à vélo, mais c'était trop long donc j'ai décidé de trouver quelque chose à Bruxelles et je me suis retrouvé dans la mobilité des marchandises. Donc j'ai cofondé Citydépot qui consiste en la mise en place de port à l'entrée des villes pour faire converger les marchandises dans une même plateforme logistique, et de là ensuite on livre avec des véhicules plus adaptés à la ville. Ensuite cette boîte, on la revendu à Bpost, moi j'ai encore fait un an avec eux où on a repris la partie recherche et développement de la boîte, on a beaucoup travaillé avec ce qui était : innovation sur le dernier kilomètre, hands frais shopping, etc. Ce qui m'a toujours intrigué c'était la livraison à vélo et je me rendais compte qu'on y arriverait qu'en changeant le modèle. Moi j'ai toujours été intéressé par l'économie avec du sens, par exemple chez Belvas c'était déjà du commerce équitable et du bio, mais j'avais aussi essayé qu'on se mette en coopérative pour inclure le personnel, pour les motiver davantage, fidéliser la clientèle pour être en cohérence à tous les

niveaux dont le financement. On était financé par Triodos en partie, mais on avait quand même un investisseur américain qui n'allait jamais comprendre le principe d'une coopérative, mais surtout je pense que cela ne plaisait pas au patron, Thierry Noesen, avec qui j'ai énormément appris, mais c'est plutôt un patron à l'ancienne qui bosse comme un dingue et qui espère un jour revendre sa boîte pour rentabiliser toutes les années de plaisir qu'il a eu et pendant lesquelles il ne s'est pas vraiment payé. Et je trouve cette vision un peu malsaine donc j'avais envie de me mettre dans une coopérative avec un système plus sain de partage des richesses entre les différentes personnes et surtout avoir une autre ambition que de juste chercher le profit, pas comme chez Belvas où l'on cherchait surtout la rentabilité. Donc quand on a réfléchi déjà à l'époque de Citydépot à comment faire avec des coursiers à vélo, je me suis dit : il faut qu'on change le modèle et qu'on arrête que chacun à son tour envoie les risques sur le dernier et donc c'est celui dans le dernier kilomètre qui prend tous les risques, qui bosse physiquement, qui bosse quand y a du boulot et est au chômage quand il n'y a pas de travail, il n'est souvent pas rémunéré pour tous ces risques qu'il prend. Il faut que l'on soit flexible, on ne peut pas avoir que des employés, mais il faut qu'il ait des droits donc le modèle auquel j'ai pensé c'est la coopérative. Avec Renaud et Delphine, on était vraiment dans cette optique qu'on partageait complètement et dès le départ on s'est dit qu'on créerait une coopérative. Le début c'est vraiment la rencontre avec Charles le Vilain qui a développé la remorque et quand on l'a vue, on s'est tout de suite dit que là il y avait moyen de transporter beaucoup plus que le vélo jusqu'à maintenant et il y a moyen d'organiser la livraison en l'organisant directement en fonction de la zone qu'on va livrer. Après, on a répondu à un appel à projets de Inoviris, un Smart mobility challenge, donc on fonce on va tester ça sur quatre acteurs différents : Bpost, Delhaize, Multipharma et CSD. Dans toutes ces boîtes, il y a une personne avec qui on a été en contact direct qui a pris des parts personnelles, ça nous montre qu'il y a une volonté de croire au projet de leur part. Ce que je sous-estimais c'est la force de la coopérative pour le financement, car la grosse difficulté c'est que Inoviris ne finance jamais de projet de start-up, ils s'occupent plutôt d'entreprises ayant déjà le produit prêt, la preuve c'est qu'il a fallu prouver que l'on avait les 40% de fonds propres qui ne sont pas subsidiés dans le projet. Donc nous on a dû trouver un petit 200 000 euros, on a été voir des banques comme Crédal et Triodos et finalement on a lancé notre appel à l'épargne. On a récolté 100 000 euros avec principalement la famille et les copains. Et en fait on s'est mis en coopérative quand on a commencé le projet avec Inoviris, car la coopérative fait partie du projet d'Inoviris qui s'appelle BCKlet. C'est ce projet qui va tester le modèle de conteneurisation à vélo. On a

différents piliers dans ce projet : donc il y a évidemment le projet et sa logistique, de voir si le conteneur convient, comment est-ce que l'on doit le remplir, comment est-ce qu'on se retrouve, les échanges entre livreurs. Puis il y a un côté IT, qu'on aura surtout besoin pour la suite, car l'idée est quand même de mettre au point une plateforme socialement responsable, un sort d'Uber où les coursiers reçoivent toutes leurs courses directement, mais de nouveau il faut déterminer comment est-ce que l'on alloue les courses directement. Un troisième pilier gouvernance parce qu'une coopérative implique beaucoup de gestion supplémentaire. C'est la Febeco et Smart qui nous aident sur ce dernier point. Enfin c'est avec l'Université de Saint-Louis que nous allons travailler sur les statuts de travailleurs.

Harold: Si on doit résumer, pourquoi est-ce que vous vous êtes mis en coopérative?

Philippe: C'est premièrement, pour assumer une qualité de service c'est-à-dire que les coursiers, si on veut les garder motiver, il faut les motiver bien, il faut qu'ils se sentent écoutés, qu'il se sentent impliqués et respectés et bien payés avec des garanties et des assurances, mais aussi qu'ils puissent avoir leur mot à dire et qu'ils puissent avoir leur mot dans la société. On veut en créer une structure tout à fait ouverte et transparente. Deuxièmement, c'est une structure qui convient bien à notre attente de ne pas se faire racheter, ne pas perdre l'idéal de base. Donc notre mission c'est de remplacer un maximum de camionnettes par des vélos avec comme sous-mission la volonté de bien traiter les coursiers, l'un n'ira pas sans l'autre. Par contre tout le reste, c'est plus notre combat, donc on va travailler avec Coca-cola, Monsanto, avec n'importe qui d'affreux s'il faut, on ne va pas commencer à juger l'activité, on ne veut pas s'attaquer à tous les problèmes en une fois. Notre but c'est de rendre les villes plus vivables. Et donc la coopérative c'est aussi important un niveau financier, car les personnes qui investissent dedans sont garants et personne ne pourra acquérir toutes les parts et changer l'entreprise.

Harold: De toute façon, si je ne me trompe pas, dans vos statuts vous avez une limite maximale de 5 parts par coopérateur ?

Philippe: Oui, personne n'aura jamais plus de 10%. Enfin cela va dépendre du prochain financement, car nous sommes en train de voir avec un organisme comme Crédal. On est très ambitieux, on veut grandir, mais on veut notre part. Il y a des points sur lesquels il va falloir ouvrir un débat, un chantier en interne avec les coopérateurs, l'assemblée générale pour voir comment est-ce que l'on valorise une part, car pour l'instant elle se trouve à la valeur nominale

ce n'est de toute façon pas une bonne valorisation. Alors soit on va vers la valeur nominale indexée, soit ce sera la valeur nette comptable, soit ce sera un peu entre les deux. De toute façon, il n'y aura pas de potentiel de valorisation avec autre chose que le réel, on ne veut pas de spéculation dans notre méthode de valorisation.

En gros on a dû créer la coopérative plus tôt que ce qu'on ne voulait, c'est-à-dire qu'à la base, on était en ASBL, c'était celle que CityDépot avait créé, qui a été séparée en deux et on a repris la partie francophone. C'est un peu dommage cette séparation, car on avait toujours réussi à garder ce côté bilingue, mais c'était quand même très compliqué et puis la vision n'était plus exactement la même. Mais donc Inoviris nous a dit "il faut qu'on sache ce qu'on finance" donc on a dû créer la coopérative pour qu'elle puisse bénéficier du subside. Donc un a créé les statuts un peu vite, ce qui fait qu'on a déjà dû les modifier pour modifier des erreurs et on sait que ça va encore arriver pour organiser notre gouvernance et pour savoir comment est-ce que l'on intègre les coursiers, mais aussi les différentes parties prenantes, mais ça, c'est tout le travail que nous ferons avec la Febeco. C'est intéressant : est-ce qu'il y a un intérêt à ce que les clients deviennent coopérateurs ou l'inverse, est-ce qu'il y a un intérêt à ce que les coopérateurs deviennent clients en leur donnant un service particulier ou pas. Les deux universités qui sont dans le projet, il n'y a pas beaucoup d'interactions, mais on analyse un peu les différentes parties prenantes (clients, fournisseur ou autres) et quel est l'intérêt qu'ils soient coopérateurs en plus d'être client. Par exemple, les patrons de nos partenaires qui ont acheté des parts à titre personnel pourront avoir envie d'une relation spéciale ou des contreparties, donc tout cela est en discussion. On a déjà 5 types de parts différentes : les membres fondateurs, les coursiers et les employés d'Urbike, les partenaires ou clients ou fournisseurs de Urbike, les sympathisants et enfin les investisseurs institutionnels. On va travailler avec différents types de coursiers, soit des employés d'Urbike, soit venant d'une coopérative de coursiers, soit des coursiers indépendants. Mais la grosse différence de Deliveroo c'est que ça sera leur choix et aussi avec des conditions acceptables pour eux comme pour nous. Donc voilà toutes les raisons qui nous ont poussées à choisir la coopérative.

Harold: Quelle place occupent les coopérateurs dans gouvernance de la coopérative ? Quelle est leur implication ?

Philippe: Pour l'instant, ils sont observateurs, ils sont motivateurs, c'est-à-dire qu'ils nous donnent une énergie de dingue, ce sont des ambassadeurs, car ils nous amènent des clients, ils sont très fiers, c'est très gai de participer au projet. Il y en a déjà quelques-uns qui sont très

actifs, on fait une assemblée générale extraordinaire, une vingtaine de personnes qui sont venues et qui se sont senties concernées. Il y en a même qui ont proposé leurs services qui pouvaient profiter à la coopérative, par exemple un coopérateur a traduit tout le site en néerlandais. Mais pour le reste, on n'utilise pas encore beaucoup cette ressource-là, car on craint de perdre plus de temps qu'autre chose parce qu'on est une très petite structure. Par contre, on a vraiment envie de commencer à créer une communauté et de la faire vivre, de l'utiliser.

Harold: Vous avez déjà mis en place certaines choses avec la Febeco ? Imaginer comment impliquer les coopérateurs ?

Philippe: Le premier projet sur lequel nous travaillons avec Febeco, c'est plutôt de travailler avec les parties prenantes, avec les coursiers dans un premier temps, car c'est le plus important, ensuite dans un second temps on travaillera avec les fournisseurs et les clients et ensuite on parlera des coopérateurs parce que pour l'instant, on a surtout besoin de l'apport financier de par des coopérateurs et eux ils ont besoin d'un endroit où mettre leur argent et qui leur apporte du sens et peut être du rendement.

Je suis dans une autre coopérative, Bloum, qui fait un peu comme BeesCoop, une épicerie de quartier, et on a beaucoup de mal à impliquer les coopérateurs. Mais dès le départ on n'a pas mis dans le projet ce principe de travailler un certain nombre d'heures par mois dans la coopérative, car c'est un principe qui va faire qu'il faudra un gendarme tout le temps pour tout contrôler. Ici, les coopérateurs payent une cotisation mensuelle et puis ils peuvent faire leurs courses. Le mieux c'est de mettre en place des sortes de groupes de travail ponctuels avec une mission claire et là alors les gens s'impliquent, mais il ne faut surtout pas que ça dure trop longtemps sinon les gens se décrochent. Pour Urbike, cela nous permet de voir ce que l'on peut attendre, un peu comme un exemple. Pour l'instant nous avons 200 coopérateurs, mais qu'est-ce que l'on fera lorsque l'on sera 2.000? Un peu comme Smart, à ce moment-là tu fais un évènement comme leur assemblée générale, mais est-ce que les coopérateurs ont besoin de cela ? Je pense que 90% des coopérateurs n'ont pas besoin d'être plus impliqués que de juste recevoir des newsletters et donc de se sentir partie prenante symboliquement. Par contre, on se disait pourquoi pas un jour faire une plateforme d'achat commune, d'envoi de colis, utiliser ce côté-là pour dire aux coopérateurs que tout ce qui arrive chez eux, il y a moyen de le faire livrer à vélo et qu'ils puissent le faire livrer à un dépôt ici et qu'ensuite ce dépôt renvoie tout à vélo ensuite. Donc voilà un petit peu pour l'implication.

Harold: Pendant que vous avez mis en place Urbike, est-ce que vous avez analysé d'autres coopératives pour avoir des idées de mécanisme d'implication et de motivation des membres à favoriser, ou à ne surtout à suivre ?

Philippe: Non en général, on n'a pas vu de modèle qui aurait pu nous démotiver, mais nous avons dû créer la coopérative assez vite donc nous n'avons pas beaucoup analysé d'autres coopératives en profondeur avant.

Harold: Très bien, est-ce que vous voulez ajouter quelque chose de plus ou préciser quelque chose que vous avez déjà dit ?

Philippe: Non, mais je ne sais pas si toi tu veux rebondir sur quelque chose?

Harold: Non c'est très bien. Encore merci d'avoir répondu si vite.