

**Louvain School of Management**

# **Les réponses des coopératives face aux défaillances de l'économie collaborative de plateforme**

Auteur : Arthur LE PAIGE  
Promoteur(s) : Frédéric DUFAYS  
Année académique 2019-2020.



*Par ces quelques lignes, je souhaiterais remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.*

*Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur Frédéric Dufays pour sa disponibilité, sa patience et son appui. Il n'a pas hésité à me guider dans la réalisation de ce travail qui lui doit beaucoup.*

*Je remercie également Mathis Lorenzo, Serge Mignonsin, Philippe Lovens, Florence Delchevalerie, Raphaël Arnould, Rodolphe Van Nuffel ainsi que Jacques Debry pour leurs disponibilités. Leurs expériences et les documents qu'ils m'ont fournis m'ont été d'une grande aide dans la réalisation de la partie empirique. J'espère avoir été juste en relatant leurs propos. Par la même occasion, je remercie également toutes les personnes avec qui j'ai pu échanger à propos de ce mémoire.*

*Enfin, je tiens à remercier ma famille. Tout d'abord pour l'aide qu'elle m'a accordée (surtout ma mère qui a entièrement retranscrit les interviews). Ensuite pour les débats que ce mémoire a suscités et qui ont fait grandir mon esprit critique.*

*Merci pour leur soutien indéfectible durant l'entièreté de mes études. Cela n'a pas été un long fleuve tranquille mais grâce à eux j'y suis arrivé.*



## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>I. Partie théorique.....</b>	<b>3</b>
<b>I.1. Les imperfections du marché .....</b>	<b>4</b>
I.1.1. Les types de biens.....	4
I.1.2. Les caractéristiques de la concurrence pure et parfaite .....	4
I.1.3. De la concurrence pure et parfaite aux défaillances du marché .....	6
I.1.3.1 Le monopole .....	6
I.1.3.2. L'oligopole.....	6
<b>I.2. L'approche collaborative.....</b>	<b>8</b>
I.2.1. Définitions, caractéristiques et valeurs .....	8
I.2.2. Les apports de l'économie collaborative .....	14
I.2.3. Les défaillances de l'économie collaborative.....	15
I.2.3.1. Une tendance au monopole.....	16
I.2.3.2. Une pression des propriétaires/investisseurs .....	17
I.2.3.3. Un impact écologique positif pas toujours très évident.....	18
I.2.3.4. Une exploitation d'un cadre légal flou et précarisation du travail.....	18
I.2.3.5. Un décalage entre les motivations théoriques et la réalité.....	20
I.2.3.6. Une exclusion moderne des travailleurs .....	20
I.2.4. Les améliorations à apporter au modèle collaboratif.....	21
<b>I.3. Les coopératives.....</b>	<b>23</b>
I.3.1. Définitions, caractéristiques et valeurs .....	23
I.3.2. Les apports des coopératives .....	27
I.3.2.1. Une lutte contre les défaillances du marché .....	27
I.3.2.2. Une démocratie et un cadre de travail.....	28
I.3.2.3. Un encrage long terme comme ligne directrice .....	29
I.3.2.4. Des entreprises et des emplois plus stables.....	31
I.3.3. Les faiblesses des coopératives .....	32
I.3.3.1. Un problème de capital .....	32
I.3.3.2. Un coût de la démocratie .....	32
I.3.4. Le coopérativisme de plateforme.....	34
<b>I.4. Un rapide tour d'horizon.....</b>	<b>36</b>
I.4.1 L'économie collaborative .....	36
I.4.2. Les coopératives .....	37
<b>II. Partie empirique.....</b>	<b>39</b>
<b>II.1. Méthodologie.....</b>	<b>40</b>

II.1.1 Approche méthodologique .....	40
II.1.2. Échantillonnage .....	41
II.1.3. Récolte des données .....	41
II.1.4. Analyse des données récoltées .....	43
<b>II.2. Présentation des entreprises .....</b>	<b>45</b>
II.2.1. Deliveroo .....	45
II.2.2. Rayon 9.....	47
II.2.3. Molenbike.....	48
II.2.4. Urbike .....	48
II.2.5. Coopcycle.....	48
<b>II.3. Les défaillances de Deliveroo.....</b>	<b>50</b>
II.3.1. Une tendance au monopole .....	50
II.3.2. Une pression des propriétaires/investisseurs.....	52
II.3.3. Une exploitation d'un cadre légal flou et précarisation du travail .....	53
II.3.4. Une exclusion moderne des travailleurs.....	56
<b>II.4. Les réponses des coopératives.....</b>	<b>58</b>
II.4.1. Une lutte contre les défaillances du marché.....	58
II.4.2. Une démocratie et un cadre de travail.....	59
II.4.3. Une limite de l'enrichissement personnel .....	62
II.4.4. Des entreprises et des emplois plus stables.....	63
<b>II.5. Résumé de la recherche.....</b>	<b>67</b>
<b>III. Limites de la recherche et pistes de recherches futures .....</b>	<b>69</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>72</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>74</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>84</b>
<b>Annexe I : Interview de Deliveroo, Rodolphe Van Nuffel, 6 mai 2020 .....</b>	<b>84</b>
<b>Annexe II : Interview de Rayon 9, Serge Mignonsin, 30 avril 2020.....</b>	<b>89</b>
<b>Annexe III : Interview d'Urbike, Philippe Lovens, 29 avril 2020 .....</b>	<b>99</b>
<b>Annexe IV : Interview de Molenbike, Raphaël Arnould, 27 avril 2020 .....</b>	<b>106</b>
<b>Annexe V : Interview de Coopcycle, Mathis Lorenzo, 22 avril 2020 .....</b>	<b>112</b>
<b>Annexe VI : Interview de Florence Delchevalerie, 8 mai 2020 .....</b>	<b>120</b>
<b>Annexe VII : Interview de Febecoop, Jacques Debry, 7 mai 2020 .....</b>	<b>127</b>
<b>Annexe VIII : Charte de Coopcycle .....</b>	<b>137</b>

## Introduction

La crise financière de 2008 ayant accentué la recherche d'alternative au modèle capitaliste (Dohet, 2018) a accéléré le développement d'entreprises qui réunissent à la fois des objectifs financiers et sociaux (Doherty, Haugh & Lyon, 2014).

Ces dernières années, l'économie collaborative, nouvelle forme d'économie, a connu une croissance importante. Bien que n'étant pas un phénomène nouveau, elle s'est introduite dans nos vies quotidiennes et propose aux consommateurs des services entre deux pairs via une plateforme biface ou en élargissant le partenariat en passant par une plateforme multiface (Lambrecht, 2016).

Le nombre d'entreprises actives via des plateformes collaboratives ainsi que leur poids économique sont en constante évolution (PWC, 2016). L'université d'Oxford en 2015 a choisi le terme « sharing economy » comme un des mots de l'année et le définit de la manière suivante « an economic system in which assets or services are shared between private individuals, either for free or for a fee, typically by means of the internet » (comme cité par Bonciu, 2016, p.43). Le nombre croissant de recherches académiques sur le sujet prouve également une augmentation de l'intérêt porté à ce phénomène (Oh et Moon, 2016).

A l'heure actuelle, tout indique que l'économie collaborative est en voie de se maintenir de manière durable dans nos quotidiens (PWC, 2016). Comme tout modèle économique elle est source de nombreuses controverses, ses partisans mettant en avant ses avantages financiers, sociaux et environnementaux tandis que ses opposants l'accusent de mettre à mal le système de protection sociale (Lambrecht, 2016). Il semblerait que les critiques aient pris le dessus sur les avantages, ainsi, l'arrivée sur le marché de nouvelles plateformes suscite davantage d'inquiétudes que d'enthousiasme (Benayad, 2020).

Tenant de répondre aux critiques formulées, un mouvement de promotion du coopérativisme de plateforme s'est alors développé autour de Trebor Scholz, Professeur à la New School à New York, en se basant sur les caractéristiques et le statut juridique des coopératives. Ce mouvement s'inscrit donc dans la lignée des coopératives et tout comme l'économie collaborative, son importance s'est intensifiée ces dernières années ayant comme objectif de répondre aux mêmes

besoins que ceux de l'économie collaborative tout en développant une entreprise centrée sur l'humain et dictée par les valeurs et les principes des coopératives. La plupart d'entre elles visent l'intérêt général et ont un objectif de changement de société (Dohet, 2008).

La finalité de ce mémoire est de mettre en évidence les pratiques mises en place par les coopératives pour répondre aux besoins posés par l'économie collaborative tout en prévenant les défaillances de celle-ci.

Les quatre grandes parties de ce travail seront constituées d'un chapitre théorique définissant les concepts, les forces et les faiblesses propres à chaque modèle économique, d'un chapitre empirique tentant de décrire au travers d'exemples concrets les concepts développés. Le troisième chapitre abordera les limites de la recherche pour finalement conclure par un résumé d'argumentaires et quelques recommandations.

## I. Partie théorique

Cette première partie a pour but de poser les bases théoriques afin de pouvoir développer une approche empirique plus efficiente.

Tout d'abord, une courte introduction sera consacrée aux imperfections du marché tel que le monopole et l'oligopole car celles-ci réapparaîtront dans la suite du raisonnement. Nous passerons en revue des notions développées dans les cours d'économie afin de comprendre les implications d'une situation de concurrence pure et parfaite, d'un monopole ainsi que d'un oligopole.

Ensuite, nous nous tournerons vers l'économie collaborative et nous tenterons de comprendre ses origines, ses motivations, comment elle s'organise, qui en sont les principaux acteurs ainsi que ses points forts et ses points faibles.

Par la suite, l'objectif sera d'étudier le monde coopératif et d'y appliquer la même démarche que celle appliquée pour l'économie collaborative afin de pouvoir objectivement comparer les deux modèles.

La dernière partie de la partie théorique consistera en un rapide tour d'horizon de l'économie collaborative et des coopératives en Belgique.

## I.1. Les imperfections du marché

### I.1.1. Les types de biens

Avant d'aller plus en avant dans l'analyse des différents types de marchés existants, il convient de rappeler sur quels types de biens porte le marché. Il en existe quatre : les biens privés, les biens clubs, les communs de ressources et les biens publics. Ainsi, Weinstein (2015, p.72) a développé un tableau reprenant leurs principales caractéristiques.

	<b>Excluable</b>	<b>Non excluable</b>
<b>Rival</b>	Biens privés	Communs de ressources
<b>Non rival</b>	Biens clubs	Biens publics (ou biens collectifs)

La plupart des biens passent par le mécanisme de marché afin d'être échangés. Cependant, il est plus difficile d'y faire passer les biens publics car si ce type de biens devait être échangé sur le marché, l'État (principal fournisseur de biens publics) devrait faire face à un nombre important de « free-rider ».

### I.1.2. Les caractéristiques de la concurrence pure et parfaite

Lors des premiers cours d'économie en BAC, nous apprenons la concurrence pure et parfaite. Bien qu'étant un cas purement théorique, l'analyse de ce type de marché nous permet de comprendre les bases de l'économie. Celle-ci repose sur cinq hypothèses développées par les économistes néo-libéraux.

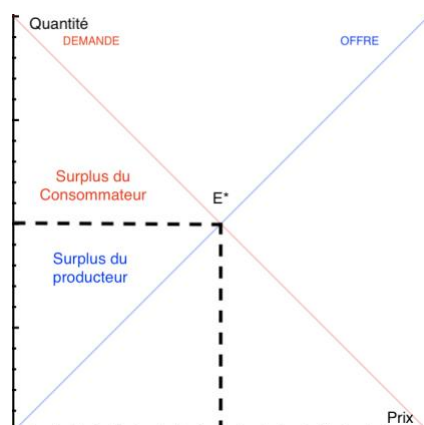
- 1) L'atomicité : il y a un grand nombre d'offreurs et de demandeurs présents sur le marché, ils doivent être de taille réduite. Aucun d'entre eux ne peut avoir une influence sur le prix du marché par sa seule action.
- 2) L'entrée libre sur le marché : il ne doit pas y avoir de barrières pour entrer sur le marché.
- 3) L'homogénéité du produit : tous les produits doivent être comparables ou homogènes.

4) La transparence des marchés : il doit y avoir une parfaite circulation de l'information. À tout moment, les acheteurs doivent pouvoir connaître l'ensemble des prix pratiqués par les entreprises et les offreurs doivent connaître les prix pratiqués par leurs concurrents.

5) La parfaite mobilité des facteurs de production.

Comme développées dans le livre Economics (Mankiw & Taylor, 2011), les deux caractéristiques principales dans la situation de concurrence pure et parfaite sont l'homogénéité des produits ainsi que l'atomicité. Lorsque les cinq conditions sont réunies, les acteurs présents sur le marché sont appelés price takers car ils « subissent » le prix fixé par le marché et ils ne peuvent pas l'influencer.

Ainsi à l'équilibre, nous arrivons à la situation représentée par le graphique ci-dessous où les surplus des deux parties se retrouvent maximisés où  $E^*$  représente le point d'équilibre auquel est associé une quantité et un prix d'équilibre.



Dans une situation de concurrence pure et parfaite, nous avons la certitude que l'allocation d'équilibre qui en ressort est optimale à la fois pour l'acheteur et pour l'offreur.

Une autre conséquence de la concurrence pure et parfaite fait que les entreprises se trouvent dans une situation de compétition.

Nous arrivons donc à une fonction de profit ( $\Pi$ ) qui prend la forme suivante :  $\Pi = p^* - C_m = 0$  où  $p^*$  représente le prix d'équilibre auquel est vendu le produit et  $C_m$  représente le coût marginal (coût de production d'une unité supplémentaire). En situation de concurrence pure et parfaite, le profit d'une firme doit donc être nul.

### I.1.3. De la concurrence pure et parfaite aux défaillances du marché

Malheureusement pour le consommateur, le cas de la concurrence pure et parfaite ne se rencontre jamais dans la vie réelle. En effet, les cinq caractéristiques énoncées plus haut ne sont jamais réunies en même temps.

#### *I.1.3.1 Le monopole*

Selon Wauthy (2015, p.84) « Une industrie en monopole est caractérisée par la présence d'un unique offreur opérant sur un marché où la demande est concurrentielle, au sens où les acheteurs prennent comme donnés les prix imposés par le monopoleur. » Nous parlerons alors de price makers.

La principale implication d'une situation de monopole est que le prix du bien produit est plus élevé. Cela est dû au fait que le monopoleur peut augmenter son prix sans perdre la totalité de ses clients. Tant que l'augmentation du prix compense la perte de revenu généré par l'abandon d'une partie de la clientèle, le monopoleur peut encore augmenter son prix. Comme celui-ci sera supérieur à son coût marginal le monopoleur réalisera un profit positif ( $\Pi > 0$ ) et les quantités vendues seront moindres que celles réalisées dans la situation de concurrence pure et parfaite.

En raison des implications négatives pour le consommateur, les monopoles privés ne sont donc pas des solutions souhaitées par les États, en cause, leur impact négatif sur les prix et sur les quantités vendues. Afin d'éviter ce genre de situation, les monopoles privés sont interdits par la loi. Il existe des autorités, tant au niveau européen qu'au niveau belge, chargées de réguler les marchés afin d'éviter les monopoles issus de fusions ou d'acquisitions. De plus, l'État a pour habitude de nationaliser les monopoles en détenant au moins 51% des actions de ceux-ci

#### *I.1.3.2. L'oligopole*

Les règles régissant les monopoles étant tellement strictes, il est plus courant de se trouver dans des situations d'oligopoles. Un oligopole se définit comme un marché dans lequel il y a un petit nombre d'offreurs d'un produit similaire ce qui rend la concurrence pure et parfaite moins

probable et augmente l'importance des interactions stratégiques entre les firmes (Mankiw & Taylor, 2011).

La présence de plusieurs offreurs sur le marché entraîne une guerre des prix.

En effet, une entreprise proposant un prix moins élevé que ses concurrents va attirer un plus grand nombre de clients mais comme nous ne trouvons pas dans une situation de concurrence pure et parfaite, l'entreprise peut se permettre de vendre son produit à un prix supérieur à son coût marginal ( $p^* > C_m$ ) ce qui entraîne un profit positif ( $\Pi > 0$ ).

Notons qu'au plus un oligopole a d'offeurs, au plus ce marché se rapprochera de la concurrence pure et parfaite et donc entraînera une diminution des prix au profit du consommateur.

Nous vivons dans un monde où la concurrence pure et parfaite n'est pas envisageable. En effet celle-ci au même titre que le monopole représente une situation « extrême ». Il est donc plus courant de rencontrer des marchés oligopolistiques que monopolistiques ou concurrences pures et parfaites.

## I.2. L'approche collaborative

### I.2.1. Définitions, caractéristiques et valeurs

Il n'est pas possible de trouver une définition qui fasse l'unanimité pour décrire l'économie collaborative. Ainsi Muñoz & Cohen la définissent comme suit "a socio- economic system enabling an intermediated set of exchanges of goods and services between individuals and organizations which aim to increase efficiency and optimization of under-utilized resources in society" (Muñoz & Cohen, 2018, para. 3).

Pour la Commission Européenne,

Le terme « économie collaborative » désigne des modèles économiques où des plateformes collaboratives qui créent un marché ouvert pour l'utilisation temporaire de biens et de services souvent produits ou fournis par des personnes privées facilitent des activités. L'économie collaborative fait intervenir trois catégories d'acteurs: i) des prestataires de services, qui partagent des actifs, des ressources, du temps et/ou des compétences — il peut s'agir de personnes privées qui proposent des services sur une base occasionnelle («pairs») ou des prestataires de services qui interviennent à titre professionnel («prestataires de services professionnels»); ii) des utilisateurs de ces services; et iii) les intermédiaires qui mettent en relation — via une plateforme en ligne — les prestataires et les utilisateurs et qui facilitent les transactions entre eux («plateformes collaboratives»). Les transactions réalisées dans le cadre de l'économie collaborative n'entraînent généralement pas de transfert de propriété et peuvent avoir un caractère lucratif ou non lucratif. (Commission Européenne, 2016, p.3).

Lambert, Dedeurwaerdere, Nyssens, Severi & Brolis (2019) ont quant à eux défini l'économie collaborative comme caractérisée par l'usage partagé de biens ou de services sous-utilisés ou faciles à partager.

Les exemples de définitions différentes sont encore nombreux, de plus une multitude de synonymes existent pour décrire le même terme tels que l'économie du partage, l'économie entre pairs, ... (Bellotti et al., 2015). Il convient donc de se focaliser sur les caractéristiques de l'économie collaborative plutôt que sur sa définition.

Ainsi, Bellotti et al. (2015) en se basant sur le travail de Botsman et Rogers (2011), nous apprennent que sous le terme d'économie collaborative se cache deux principales caractéristiques.

- 1) l'utilisation d'un Internet ou du Web grâce auquel le pouvoir et la production sont distribués parmi les utilisateurs.
- 2) l'utilisation efficiente d'actifs tels que le travail, les biens, les services ou le savoir.

Bonciu (2016) nous indique que l'élément principal de l'économie collaborative est la participation occasionnelle des individus, et que l'économie collaborative repose sur trois éléments.

- 1) la propriété d'un actif dont le propriétaire est d'accord de partager l'utilisation avec d'autres occasionnellement et pour une période limitée.
- 2) la possibilité pour le propriétaire de faire savoir sa volonté de partager son actif via Internet
- 3) l'existence d'un système de cotation à la fois pour le prestataire et pour le consommateur afin de favoriser la confiance mutuelle.

Oh & Moon (2016) quant à eux, identifient quatre caractéristiques communes concernant l'économie collaborative.

- 1) une relation sociale basée sur le libre accès.
- 2) la confiance.
- 3) la création de valeurs.
- 4) la transaction entre pairs.

La plupart des chercheurs s'accordent à dire que l'économie collaborative a changé les paradigmes de l'économie traditionnelle. Selon Scholz (Talks at Google, 2017), nous sommes passés d'une situation dans laquelle nous avions des indemnités de chômage, des journées de

travail de 8h et des compensations pour les travailleurs, à une situation d'économie sur demande, avec des travailleurs du net qui naviguent entre le job d'étudiant et le contrat de travail, qui offre des opportunités grandissantes pour les classes moyennes. Bonciu (2016) rajoute que l'économie collaborative représente un nouveau modèle économique dans lequel on passerait d'une logique propriétaire (ownership of) à une logique d'accès (access to).

Cependant, le fait qu'il n'existe ni définition ni caractéristiques communes pour l'économie collaborative représente peut-être sa plus grande faiblesse et encourage le fait qu'elle évolue dans une zone grise en exploitant les ambiguïtés des lois (Biber, Light, Ruhl & Salzman, 2017).

Bien qu'un bon nombre de travaux mettent en avant principalement trois acteurs dans l'économie collaborative (à savoir les utilisateurs, les prestataires et les plateformes), Schneider (2018) attire notre attention sur un quatrième acteur, à savoir les investisseurs, qui apporte le capital pour booster le développement des plateformes collaboratives.

Après avoir pris connaissance de ces quatre acteurs, il est possible de suivre le raisonnement de Lambert et al. (2019) qui, suite à leurs recherches, ont établi quatre modèles organisationnels pour l'économie collaborative actifs dans la Région de Bruxelles-Capitale (Belgique) : les entreprises étrangères orientées profits, les start-ups, les initiatives citoyennes et les partenariats d'entreprises sociales.

Chaque modèle a ses caractéristiques propres qui peuvent être résumées comme suit

	<b>Entreprises étrangères orientées profit</b>	<b>Start-ups</b>	<b>Initiative citoyenne</b>	<b>Partenariat d'entreprise sociale</b>
Financement	Pas de ressources publiques	Source de financement hybride	Source de financement hybride	Source de financement hybride
Initiateurs	Compagnie privée, investisseurs financiers ou des individus	Investisseurs qui sont aussi les fondateurs et les managers	Groupe de citoyens ou d'habitants	Groupe de citoyens, un seul individu ou une entreprise sociale

Prise de décision	En fonction des actions, réservée aux shareholders	En fonction des actions mais dans certains cas, les employés et les utilisateurs sont impliqués	Un homme, une voix, multi-stakeholders	Un homme une voix, multi-stakeholders
Redistribution des bénéfices	Distribution des profits non limitée pour les actionnaires	Distribution des profits non limitée pour les actionnaires	Distribution des profits limitées voire interdite	Distribution des profits limitée voire interdite
Orientation	Capitaliste	Capitaliste (principalement)	Sociétale	Sociétale
Résultat	Fonctionnement à perte mais augmentation des revenus	Fonctionnement à perte mais augmentation des revenus	Équilibre pour la plupart	Fonctionnement à perte mais augmentation des revenus

L'origine de l'économie collaborative est difficile à dater mais celle-ci a principalement débuté au sein de cercles restreints comme la famille ou les amis (ter Huurne, Rontlap, Corten & Buskens, 2017). Ensuite, elle a commencé à prendre de plus en plus d'importance après la seconde guerre mondiale en Italie (Oh & Moon, 2016). Cependant, son étude et son étendue sont restées très limitées jusqu'après la crise de financière et économique de 2008. A partir de cette date, de plus en plus de personnes vont y prendre part et les chercheurs vont commencer à y accorder de plus en plus d'importance.

Le développement de l'économie collaborative à partir de 2008 peut s'expliquer par deux facteurs principaux.

Premièrement, le développement d'internet et des ICT (Information and Communication Technology) qui ont à la fois facilité d'anciennes méthodes de partages mais aussi créé de nouvelles alternatives au partage traditionnel. (Belk, 2014).

Deuxièmement, la crise financière et économique a profondément modifié les habitudes de consommation des ménages (Oh & Moon, 2016). Ainsi comme nous le dit Bonciu (2016), la

croissance de l'économie collaborative peut être expliquée par la crise économique de 2008 qui a laissé des gens sans travail ou avec un revenu insuffisant mais aussi par le fait que cette crise a laissé un grand nombre de biens non-utilisés ou sous-utilisés. L'économie collaborative devient alors un nouveau mode de consommation et comme le cite Pascal Terrasse dans son rapport « l'économie collaborative devient une alternative crédible à un modèle de consommation qui s'essouffle » (Terrasse, 2016, p.5).

Depuis lors, l'importance de l'économie collaborative n'a cessé de croître. Ainsi, selon une étude menée par PwC :

Sur l'ensemble du continent européen, PwC estime que le chiffre d'affaire des plateformes des cinq secteurs clés de l'économie collaborative – finance, hébergement, transport, services à la personne et services aux entreprises – devrait augmenter de 35% par an, contre 3% pour l'ensemble de l'économie (soit 10 fois plus rapidement) pour atteindre 83 milliards d'euros d'ici 2025, contre 4 milliards aujourd'hui (PwC, 2016, para.3)

En 2016 également, Bonciu nous apprenait que pas moins de 119 millions de Nord-Américains étaient plus ou moins impliqués dans l'économie collaborative. Ce dernier croît plus rapidement que Facebook, Google et Yahoo réunis (Muñoz & Cohen, 2018). L'économie collaborative devrait représenter pas moins de 570 milliards d'euros à l'horizon 2025 dans le monde et 85% de ce montant devrait directement revenir aux particuliers qui fournissent le service (PwC, 2016).

En Belgique, le taux de participation à l'économie collaborative (comme défini par la Commission Européenne) est de 8,5% (FEB, nd.). A titre de comparaison, selon la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes Française (DGCCRF), pas moins de neuf français sur dix déclaraient avoir déjà participé à un échange de type collaboratif en 2015. (DGCCRF, 2018).

Lors d'une enquête, ING (2015) avait mis en avant le profil type de l'utilisateur de l'économie collaborative résidant en Belgique comme étant principalement un jeune hautement qualifié. Au cours de cette même enquête, ING était parvenu à identifier les voitures, les hébergements

de vacances et les vélos comme étant les biens les plus empruntés par les belges en 2015. Concernant les prêts ceux-ci concernaient principalement les vêtements, les voitures et les articles pour enfants. (ING, 2015).

Lors de son enquête portant sur l'économie collaborative, ING (2015) annonçait également que 44% des répondants étaient prêts à y prendre part dans les années à venir. Ce chiffre élevé est principalement dû au faible taux de participation des belges dans l'économie collaborative à l'heure actuelle.

L'importance de l'économie collaborative ne faisant plus de doutes, il convient de s'attarder sur les motivations qui poussent les prestataires à proposer leur service et qui poussent les particuliers à faire appel à ce genre de service. Lambert et al. (2019) nous apprennent que les principales motivations des participants à l'économie collaborative sont d'ordre environnementale, d'ordre économique (réduction des coûts) ainsi que de volonté d'exercer une activité complémentaire. Cependant Bellotti et al. (2015) mettent en avant le fait que malgré les motivations d'une économie plus égalitaire et plus durable, la principale motivation de prendre part à l'économie collaborative est la satisfaction de besoins primaires (en faisant référence aux besoins physiologiques et de sécurité développés par Maslow, 1943 et 1970).

Muñoz & Cohen (2017) se sont, quant à eux, intéressés aux valeurs de ce modèle économique et les résument en disant que les valeurs de l'économie collaborative vont bien au-delà des simples bénéfices économiques et de compléter plus tard (2018) que l'économie collaborative a émergé dans les dernières années comme une approche disruptive aux modèles économiques traditionnels et qu'elle challenge ses participants à repenser leur point de vue sur la création de richesse et les manières de délivrer une telle valeur.

Les plateformes collaboratives ont à leur disposition plusieurs sources de revenus. Comme nous le fait remarquer l'IGAS (Inspection Générale des Affaires Sociales) :

La rémunération des plateformes passe généralement par plusieurs outils : la collecte de revenus publicitaires, la vente d'abonnements comme sur GuestToGuest, le prélèvement d'une commission pour frais de service (entre

5 % et 30 % sur le montant de la transaction) comme sur Blablacar, La Ruche Qui Dit Oui, Booking, et la revente de données personnelles comme sur Couchsurfing, voir une combinaison de ces modalités (IGAS, 2016, p. 18).

Drahokoupil & Fabo expliquent quant à eux la ressource stratégique de l'économie collaborative :

La ressource stratégique des économies collaboratives de plateforme est donc l'algorithme qui se cache derrière l'interface. Ce qui rend attractif Uber, c'est sa facilité d'utilisation, la possibilité de suivre en temps réel l'arrivée de son chauffeur ainsi que l'estimation du coût de la course. Idem pour Deliveroo. AirBnb offre aussi un système simple et très visuel pour louer un appartement (on peut choisir son logement en fonction de sa localisation, etc.). En rendant sa plateforme facile d'accès, l'entreprise est quasiment certaine d'attirer des consommateurs et des offreurs et une fois que cela est fait, la machine est lancée. (Drahokoupil & Fabo, 2016, p. 2)

### I.2.2. Les apports de l'économie collaborative

Muñoz & Cohen (2017) au début de leur article résument les bénéfices de l'économie collaborative en une seule phrase qui met en avant le fait que l'économie collaborative tient ses promesses d'un point de vue durable en donnant accès à des ressources sous-utilisées et à un coût moindre pour ceux qui ne veulent pas ou ne peuvent pas acheter de nouveaux actifs. Elle offre aussi l'opportunité à ceux qui possèdent ce type de bien de générer un revenu supplémentaire.

Ils ajoutent que l'économie collaborative est considérée comme un instrument pour faire face aux problèmes de surconsommation et d'inégalité des revenus. Ils notent également dans leur travail de 2018, que l'accès à des portions de propriétés (proposé par Airbnb par exemple) peut avoir des effets bénéfiques sur le tourisme en le rendant plus abordable.

Goudin (2016) dans un rapport remis au Parlement Européen a listé l'ensemble des bénéfices sociaux et économiques potentiels de l'économie collaborative. Les deux principaux étant une diminution des prix en même temps qu'une augmentation de la qualité des biens pour les participants à l'économie collaborative et de nouvelles opportunités économiques pour les prestataires (mais il précise que ces derniers pourraient ne plus jouir des bénéfices associés à l'emploi traditionnel).

En ce qui concerne les bénéfices environnementaux liés à la surconsommation, Goudin (2016) se base sur une étude européenne (qui se trouve en annexe de son document) qui met en avant la diminution de 200 millions d'unités de la flotte de véhicules européens si les citoyens utilisaient à 100% le carpooling.

Schor & Thompson (2014) nous précisent quant à eux que l'idée de base de l'économie collaborative devrait opérer un changement dans nos sociétés en plaçant les intérêts de la population avant les intérêts des entreprises centralisées et orientées sur le profit.

### I.2.3. Les défaillances de l'économie collaborative

Cependant, tout n'est pas tout rose dans le monde de l'économie collaborative et certaines défaillances sont à constater. Il paraît important de faire quelques précisions à ce point-ci du raisonnement.

La plupart des critiques formulées seront principalement axées sur les grandes plateformes qui agissent comme des locomotives pour l'économie collaborative et qui attirent en grande majorité l'attention des chercheurs et des professionnels. Ces géants de l'économie collaborative troublent notre vision. On parle alors de capitalisme de plateforme en opposition à l'économie collaborative (Hanin, 2019).

Il ne serait pas justifié de considérer que toutes les plateformes collaboratives ont les mêmes problèmes surtout qu'il existe différentes formes d'économie collaborative (comme expliqué plus haut) ainsi que différents business model (Muñoz & Cohen, 2017).

Srnicek (2016) classe les grandes plateformes collaboratives en cinq différentes familles.

1) Les plateformes publicitaires : elles collectent les données des usagers, les analysent et les vendent à des fins publicitaires. Elles essayent de se développer pour attirer de plus en plus d'utilisateurs (Facebook, Google)

- 2) Les plateformes nuagiques : elles possèdent les infrastructures pour héberger des sites et vendent leurs emplacements (Amazon qui propose ses serveurs pour stocker les films de Netflix)
- 3) Les plateformes industrielles : elles « optimisent » les outils industriels traditionnels en les rendant « connectés » et interopérables et elles importent le modèle de plateforme dans les entreprises classiques (Siemens)
- 4) Les plateformes de produit : en s'appuyant sur d'autres plateformes, elles proposent la location de produits dont elles sont propriétaires (Rolls Royce qui loue des moteurs d'avion)
- 5) Les plateformes légères : elles proposent un service mais elles se différencient par une recherche de diminution des coûts en recourant à la sous-traitance. (Deliveroo, Uber)

Et de préciser que la plateforme :

possède l'extraction de données dans son ADN, ayant la capacité de développer de nouveaux services et de nouveaux produits, reposant sur des effets de réseaux qui poussent à gagner plus de données et sur une base numérique qui permet leur enregistrement et leur stockage (Srnicek, 2016, p.45).

Ce qui peut expliquer l'intérêt de grands investisseurs dans l'économie collaborative.

Foramitti, Varvarousis & Kallis (2020) nous font également remarquer que traditionnellement l'échange entre pairs était de type C2C, mais l'apparition des plateformes a opéré un changement en introduisant un intermédiaire réclamant une rémunération, faisant passer l'économie collaborative à un modèle de type B2C ou C2B2C (Scholz 2016).

### *1.2.3.1. Une tendance au monopole*

Comme le remarque Hanin,

Les capacités de croissance exponentielle des data expliquent plusieurs caractéristiques du capitalisme de plateforme : la course effrénée de ces

entreprises vers des positions de monopole – souvent via le rachat de leurs concurrents ou via des levées de fonds très importantes — et ce même lorsque lesdites entreprises ne génèrent pas de bénéfices ; leurs ambitions de s'étendre de manière tentaculaire à d'autres secteurs susceptibles d'être pourvoyeurs de données, ainsi que les tentatives de collecter des données dans tous les domaines possibles quitte à violer le droit à la vie privée des utilisateurs (Hanin, 2019, para.7).

Cette même crainte de faire face à des entreprises en position de monopole a attiré l'attention de Goudin (2016) dans son rapport remis au Parlement Européen où il indique que certaines plateformes d'économie collaborative peuvent devenir des monopoles.

Comme expliqué dans la première partie de ce mémoire, la création d'un monopole n'est pas une situation souhaitable pour le consommateur car celui-ci payera un prix trop élevé pour le service ou le bien demandé.

De plus, le développement de plateforme monopolistique (Baron, 2018) dans cette nouvelle économie l'éloigne de ses valeurs originelles et nous fait penser que l'économie collaborative peut ne représenter qu'une extension du capitalisme plutôt qu'une alternative à celui-ci nous apprennent Etter, Fieseler & Whelan (2019) en se basant sur les travaux de Malhotra and Van Alstyne (2014); Morozov (2013) ainsi que ceux de Murillo et al. (2017).

### *1.2.3.2. Une pression des propriétaires/investisseurs*

Schneider (2018) en se basant sur les travaux de Parker, Van Alstyne & Choudary (2016) met en avant que la copropriété a été absente dans les contrats sociaux implicites des plateformes en ligne. Il précise que les principaux propriétaires des plateformes (ainsi que leurs fondateurs) sont des investisseurs qui attendent un retour sur investissement et vont donc exercer une certaine pression sur le résultat. Comme expliqué plus haut, l'économie collaborative se positionnant comme une alternative aux modèles économiques actuels, on aurait pu attendre une mentalité différente de la part des propriétaires.

Ainsi, les plateformes collaboratives du type Uber bénéficient d'un apport de capital assez conséquent. Par exemple lors de son entrée en bourse en mai 2019, Uber était valorisé à

82 milliards de dollars (AFP, 2019). Deliveroo pour sa part se retrouve financé à hauteur de 515 millions de dollars par le géant Amazon (Zonebourse, 2019). Airbnb quant à lui pense à faire son entrée en bourse dans le courant de l'année 2020 (Trends-Tendance, 2019).

De plus, des plateformes collaboratives ont été vivement critiquées par les médias et l'opinion publique pour avoir donné trop d'importance à leur propriétaire (Morozov, 2013) et s'étant concentrées uniquement et principalement sur le volet économique elles se sont moins focalisées sur les impacts sociaux et environnementaux (Brinkley, 2015).

Cependant, comme Bugg-Levine & Enderson (2011) nous l'apprennent, un groupe de plus en plus important d'investisseurs semble investir dans des projets non pas seulement pour le retour sur investissement mais pour l'impact sociétal de ceux-ci.

#### *1.2.3.3. Un impact écologique positif pas toujours très évident*

Frenken (2017a) précise que malgré les objectifs durables de l'économie collaborative, ceux-ci ne sont pas clairs et sont difficiles à mesurer.

De plus, Demailly & Nowel (2014) repris par Lambert et al. (2019) émettent des doutes quant aux bénéfices environnementaux de l'économie collaborative, craignant que celle-ci n'entraîne une nouvelle forme d'hyperconsommation. Une étude menée par Belot (2015) et reprise par Goudin (2016) confirme ces doutes en montrant que le supplément de revenu généré par l'utilisation de plateforme de carsharing (du style Uber ou Heetch) est investi par les prestataires dans des voitures de plus grande qualité.

#### *1.2.3.4. Une exploitation d'un cadre légal flou et précarisation du travail*

Avant de se lancer dans l'explication de ce point, il convient de rappeler les différents statuts des travailleurs, ceux-ci peuvent être soit employés, soit indépendants, soit fonctionnaires ou soit travailleurs sous contrat étudiants.

A ce jour il n'existe pas de statut juridique propre à ce nouveau type d'économie et ce malgré la proposition de Scholz (2016). Les plateformes sont donc libres quant à la qualification du statut de leur travailleur (soit des indépendants soit des employés).

Si la plateforme choisit de qualifier ses travailleurs d'employés, elle devra payer des cotisations sociales, leur proposer des jours de congés payés, leur fournir une assurance ainsi que toutes

autres obligations sociales imposées par la loi. Si la plateforme décide de qualifier ses travailleurs d'indépendants, elle ne devra rien payer de tout cela, ce qui représente d'importantes économies.

Selon le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale ce qui différencie le salarié du travailleur indépendant réside dans « l'existence ou non d'un lien de subordination dans l'exercice de leur profession » (SPF emploi, 2019, para. 5).

Le choix le plus souvent effectué par les plateformes collaboratives est celui du travailleur indépendant. Ce qui a pour conséquence que les travailleurs qui délivrent des biens travaillent avec des arrangements flexibles avec les plateformes, sont sous-payés et très peu représentés dans les processus de décision (Katz & Krueger 2016). De plus, les nouvelles modalités de travail représentent souvent un transfert des responsabilités de l'entreprise au travailleur (Etter et al., (2019) basé sur les travaux de Healy et al. (2017)).

D'un côté les nouvelles technologies offrent un certain degré de liberté aux prestataires de l'économie collaborative, mais de l'autre elles intensifient les conditions précaires de travail par la quantification de travail (via les données récoltées par la plateforme ou par l'application) et par la concurrence (beaucoup de main d'œuvre pour réaliser le même travail) (Etter et al., 2019). Ceux-ci rajoutent que la nature du travail dans l'économie collaborative oscille entre des prestataires qui jouissent d'une flexibilité indépendante et des travailleurs numériques qui passent d'une plateforme à l'autre à la recherche d'un nouvel emploi.

Comme le remarque Baron (2018) avec le cas d'Uber, les méga-plateformes ont le pouvoir de contourner diverses formes de réglementations et d'éroder les droits des travailleurs internationalement. Il nous explique très bien cela en développant la stratégie mise en place par Uber pour pénétrer les marchés tandis que Muñoz & Cohen (2018) mettent en avant les externalités négatives d'Airbnb sur les quartiers des grandes villes.

Dans la loi belge il existe une multitude de statut sociaux. Il est intéressant de noter que le choix du statut social le plus avantageux pour les livreurs a été tranché par Delchevalerie grâce au projet Innoviris de la Région Bruxelloise et est celui de salarié (propos à retrouver dans son interview en annexe VI).

### *1.2.3.5. Un décalage entre les motivations théoriques et la réalité*

A l'heure actuelle, de plus en plus de voix s'élèvent pour critiquer le fait que les prestataires seraient plus motivés par des considérations économiques (qui génèrent un complément de revenu en fin de mois) que par des idéaux de réciprocité ou de promotion de biens sociaux (Belk 2014).

Bellotti et al. (2015) remarquent aussi une différence dans les sources de motivation dans le chef des prestataires/fondateurs de plateforme collaborative motivés par des idéaux comme par exemple la création d'une meilleure communauté ou la volonté d'avoir un impact positif sur l'environnement. Tandis que les utilisateurs cherchent quant à eux des services dont ils ont besoin tout en augmentant la valeur de ces services ainsi que leur commodité.

### *1.2.3.6. Une exclusion moderne des travailleurs*

Comme indiqué plus haut, la confiance fait partie intégrante de l'économie collaborative. En effet, il s'agit d'un point important pour motiver les gens à donner accès à certaines de leurs ressources. Comme le précisent McKnight & Chervany (2001), la confiance est importante dans des situations de risque, d'incertitude et d'interdépendance, ces trois facteurs sont présents dans l'économie collaborative (ter Huurne et al. 2017). Ils définissent la confiance comme « la volonté d'une partie d'être vulnérable par rapport aux actions d'une autre partie en s'attendant à ce que celle-ci exécute une action particulière importante pour la personne de confiance, indépendamment de sa capacité à surveiller ou à contrôler l'autre partie » (ter Huurne et al., 2019, p. 486).

Ce besoin de confiance a eu pour conséquence d'introduire un système de cotation arbitraire des participants à l'économie collaborative. Lorsqu'un prestataire reçoit trop de feedback négatif et a donc une cotation négative, il se retrouve exclu de cette nouvelle forme d'économie (Goudin, 2016). En effet, ter Huurne et al. (2017) ont mis en avant l'importance de la réputation dans ce domaine ainsi que l'impact plus important des feedbacks négatifs sur la réputation.

Afin de résumer une bonne partie des faiblesses de l'économie collaborative, McLaren & Agyeman (2015) ont rassemblé les propos de divers intervenants de l'économie collaborative qui clament que ce type d'économie opère dans un environnement dérégulé, qui échoue à

satisfaire les minima en matière de sécurité, qui exploite des travailleurs « à la demande », et qui a d'important impacts sur le voisinage et sur la qualité de vie des villes.

Scholz résume bien les faiblesses de ce système par cette phrase :

Many well-intentioned people suffer from a misplaced faith in the intrinsic ambition of the Internet to promote egalitarian community and trust, and so have unwittingly aided and abetted this accumulation of private fortune, and the construction of a new exploitative forms of employment (Scholz, 2016, para.6)

#### I.2.4. Les améliorations à apporter au modèle collaboratif

Heureusement, il existe des solutions pour répondre aux défaillances liées à l'économie collaborative ainsi qu'au nouveau mode de consommation qu'elle implique.

Ainsi une première piste de solution nous est donnée par Sundararajan (2014) en nous expliquant que comme le concept de l'économie collaborative n'est pas bien défini, ses frontières ne le sont pas non plus et que pour sortir l'économie collaborative de cette fameuse zone grise, une définition unanime devrait être adoptée. Etter, et al. (2019) ajoutent que les débats concernant l'économie collaborative sont principalement dûs au fait que l'économie collaborative peut être définie de différentes manières avec différents objectifs et que celle-ci dérégule des secteurs bien établis et protégés institutionnellement.

Bonciu (2016) apporte une piste de réflexion intéressante en insistant sur le caractère occasionnel de la prestation en spécifiant qu'à partir du moment où un individu décide de proposer un transport en voiture de manière régulière, il ou elle sort de l'économie collaborative et entre dans le secteur de l'économie traditionnelle. Nous verrons plus loin que la Belgique a essayé de définir le caractère occasionnel par des critères économiques mais sans succès à ce jour.

Une mise en place d'un système plus démocratique peut aussi aider les plateformes collaboratives à créer des bénéfices environnementaux (en réduisant la consommation) ainsi que de remettre en question la culture du consumérisme.

De plus, la démocratisation peut aussi aider à réaliser les objectifs environnementaux et d'équité sociale en limitant les externalités négatives des plateformes et en supportant une distribution plus équitable de la valeur générée par l'économie collaborative (Martin, Upham et Klapper, 2017).

Un modèle émerge pour répondre à ce besoin d'une plus grande démocratie dans le domaine de l'économie collaborative, c'est celui du coopérativisme de plateforme (Martinet al., 2017). Le coopérativisme de plateforme possède les caractéristiques clés de l'économie collaborative (comme l'échange entre pairs, les plateformes,...) tout en adoptant une forme coopérative (Scholz, 2016). La démocratisation a pour avantage de mobiliser des participants avec des valeurs et des niveaux d'engagements différents. (Martin et al., 2017). Ces derniers précisent aussi que des espoirs de changement de valeur tant au niveau économique, social et environnemental existent.

### I.3. Les coopératives

Le coopérativisme de plateforme s'inscrit dans la lignée des coopératives. Il convient dès lors d'étudier le mode de fonctionnement général des coopératives avant de s'attarder sur le point particulier que représente le coopérativisme de plateforme.

#### I.3.1. Définitions, caractéristiques et valeurs

Selon l'Alliance Coopérative Internationale (ACI pour la suite) une coopérative est définie comme « une association autonome de personnes qui se sont volontairement rassemblées en vue de réaliser leurs aspirations et de satisfaire leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs, au travers d'une entreprise gérée de manière démocratique et détenue collectivement » (ACI, 2019, para.1)

De cette définition, on peut relever un point extrêmement important dans notre compréhension des coopératives : les propriétaires sont aussi les bénéficiaires.

En effet, ils possèdent l'entreprise de par leur apport en capitaux et ils en bénéficient soit en y travaillant (bénévolement ou en y percevant un salaire), soit en étant fournisseurs ou soit en étant clients.

Ainsi comme le reformule Berlangier « cette double qualité permet donc aux membres de bénéficier des services de la coopérative, d'un pouvoir de décision à l'assemblée générale mais également de profiter de compensation ou de rémunération sur le capital investi » (Berlangier, 2018, para.3).

Comme le précise Dufays & Mertens (2017), cette organisation permet de dépasser les conflits habituels entre ceux qui apportent le capital et les autres stakeholders.

Toujours selon l'ACI (2019), les valeurs sur lesquelles se fondent les coopératives sont :

- 1) l'entraide, l'auto-responsabilité.
- 2) la démocratie.
- 3) l'égalité.
- 4) l'équité.
- 5) la solidarité.

Quant aux principes, ACI en compte sept:

- 1) l'adhésion volontaire et ouverte.
- 2) le contrôle démocratique exercé par les membres.
- 3) la participation économique des membres.
- 4) l'autonomie et l'indépendance.
- 5) l'éducation, l'information et la formation.
- 6) la coopération entre coopérative.
- 7) le souci de la communauté.

Ceux-ci ont d'ailleurs été approuvés par les lignes directrices des Nations Unies ainsi que par l'Organisation Mondiale du Travail (Brichall, 2011).

Cependant, tout en ne remettant pas en cause les coopératives ainsi que leurs valeurs, ce dernier énonce une série de critiques par rapport à l'établissement des principes par l'ACI. Il met en évidence qu'ils ne doivent pas être figés dans le temps, qu'ils correspondent plus aux coopératives de consommation ou encore qu'ils n'aident pas à faire une distinction claire entre les coopératives.

C'est pourquoi, il propose de se baser sur les travaux de Buchez pour définir les quatre grands principes des coopératives repris par Frey (2013) :

- 1) le principe du choix démocratique des représentants de la coopérative.
- 2) le principe de la rémunération à la tâche et de la ristourne au prorata du travail.
- 3) le principe de la dévolution désintéressée de l'actif net (en cas de dissolution, le fonds de réserve est versé soit à une autre coopérative, soit à une œuvre philanthropique, soit à l'État).
- 4) le principe de la confusion nécessaire entre la qualité de membre et la qualité d'usager (tous les travailleurs de la coopérative doivent en devenir membre).

Les coopératives ne représentent pas une nouvelle forme de société, elles ont fait leur apparition au 19<sup>ème</sup> siècle en Europe mais il y a eu un renouveau dans le mouvement coopératif. Dans les années 70 le mouvement s'est développé grâce à l'émergence des coopératives de travailleurs, des coopératives sociales ou encore à travers l'exploitation de nouveaux champs d'activités (Rijpens & Metens, 2016).

L'Alliance Coopérative Internationale nous donne une idée de l'importance du monde coopératif au niveau mondial en disant,

Au moins 12% de la population de la planète fait partie d'une des trois millions de coopératives réparties dans le monde. Les coopératives fournissent des emplois et des possibilités d'emploi à 10% de la population active et les 3000 principales mutuelles et coopératives réalisent 2 034 milliards de dollars US de chiffre d'affaires tout en fournissant les services et les infrastructures dont la société a besoin pour prospérer. (ACI, 2020, para.1)

Selon Kyriakopoulos, Meulenberg & Nilsson (2004), la structure d'une coopérative doit s'analyser sous plusieurs angles.

Premièrement sous l'angle de la propriété. Il convient de savoir qui peut posséder/contribuer au capital de la coopérative, comment les coopératives remboursent les fonds propres, comment sont alloués les fonds propres au sein de la coopérative et comment sont utilisés les revenus.

Deuxièmement vient la question du contrôle. Il convient de savoir qui est autorisé à voter et quelles sont les règles régissant ce vote.

Troisièmement il convient d'analyser la façon dont sont établis les prix (tant les prix d'achat que les prix de vente).

Haring (1981) nous précise que les coopératives peuvent se classer soit par rapport au groupe servi (les coopératives peuvent s'organiser pour des producteurs, des consommateurs, des travailleurs ou des hommes d'affaires) soit par rapport à leur fonction (association de producteur, association de traitement, association de commercialisation ou association de service).

Rijpens & Mertens (2016) décrivent trois types de coopératives :

- 1) les coopératives de consommateurs qui rassemblent des acheteurs afin qu'ils consomment ensemble, ce qui peut être le cas dans le secteur de la consommation avec la coopérative Emrys.
- 2) les coopératives de producteurs qui rassemblent des producteurs avec comme exemple le cas de coopératives agricoles comme la coopérative la Botte Paysanne.

3) les coopératives d'épargne et de crédit qui permettent d'épargner et d'emprunter ensemble comme par exemple avec la coopérative NewB.

A cela viennent s'ajouter deux autres styles de coopératives comme nous le rappelle Jacques Debry (Febecoop, voir annexe VII) :

4) les coopératives de travailleurs qui rassemblent des personnes désireuses de travailler au sein d'une coopérative comme par exemple Urbike, Molenbike ou encore Rayon 9.

5) les coopératives multistakeholders qui rassemblent plusieurs parties prenantes au sein d'une même coopérative comme par exemple les coopératives d'énergies renouvelables.

Haring (1981) ajoute également que les coopératives sont créées par des individus qui se sentent concernés par un problème au point de mettre en commun leurs ressources et de travailler ensemble. Tandis que les principales barrières relatives à l'engagement concernent plus le point de vue de la coopération en elle-même comme par exemple celui de trouver un bon partenaire.

Si on se penche sur les facteurs de participation au sein d'une coopérative (agricole dans ce cas-ci), Gray (2011) les a listés comme suit :

- 1) l'adhésion aux principes coopératifs
- 2) les actions collectives
- 3) l'identification à la coopérative
- 4) la satisfaction par rapport à la vie d'agriculteur
- 5) l'influence des membres
- 6) la compréhension des principes d'égalité et d'impartialité
- 7) les caractéristiques démographiques

Mais d'où vient cette volonté de créer des coopératives ? Dans son livre, Defourny (1995) nous cite les deux principales raisons de l'émergence et de l'abondance du modèle coopératif dans le monde.

Tout d'abord, il y a la nécessité. La coopération s'est développée auprès des classes exploitées qui luttait pour améliorer leurs conditions de vie (par exemple en groupant leurs achats afin

de bénéficier d'un prix plus bas). C'est d'ailleurs pour cela que la croissance des coopératives est plus importante dans les pays du sud que dans les pays du nord nous rappelle Defourny. Ensuite, les coopératives se sont développées dans des milieux soudés où il y avait une culture de classe très forte et une identité collective et donc quoi de plus normal que de voir des coopératives agricoles se développer dans nos régions. Par cette explication, on peut aussi comprendre que les membres d'une coopérative sont principalement des gens partageant au minimum des idées mais aussi un même style de vie.

Le système coopératif fait partie d'un ensemble beaucoup plus large que l'on pourrait appeler l'économie sociale. Ce type d'économie se situe entre le secteur privé et le secteur public car ses valeurs sont à la fois la maximisation de la valeur sociale, de la solidarité et de la responsabilité, ainsi que l'organisation autonome, le procédé démocratique dans la prise de décision, la priorité des individus sur le capital et la participation volontaire et égale (Sdrali, Goussia-Rizou, Giannouli & Markis, 2015).

Ces entreprises mettent l'accent sur la réalisation de leur mission comme les entités publiques ou non orientées vers le profit-tout en s'en souciant quand même, comme les entreprises classiques- Ce sont les entités sociales qui soit paient des taxes pour leurs employés soit ce sont ces derniers qui les paient (cela dépend de la structure légale de l'entité) (Berry & Bell, 2017). Les motivations pour prendre part à l'économie sociale sont résumées par Sdrali et all. (2015) comme suit :

- 1) l'engagement par rapport à des valeurs personnelles.
- 2) la participation au processus de décision.
- 3) de meilleures conditions de travail (possibilité d'avoir des horaires flexibles).
- 4) le sentiment d'utilité.

### I.3.2. Les apports des coopératives

#### *I.3.2.1. Une lutte contre les défaillances du marché*

Birchall (2013) met en évidence qu'un des impacts positifs de la coopérative est d'apporter une certaine diversification du type d'entreprise sur le marché.

Sexton (1990) démontre que les coopératives développent un « competitive yardstick effect » dans les marchés de type oligopolistique forçant les entreprises classiques à proposer un meilleur prix aux fournisseurs.

Novkovic (2008) rajoute que les membres et les producteurs des coopératives optimisent leurs revenus (ce phénomène résulte à la fois des ventes de produits à la coopérative mais aussi des bénéfices retirés par l'activité de celle-ci). En raison de la concurrence des coopératives, les autres entreprises présentes sur le marché sont obligées d'augmenter leur prix d'achat. Les coopératives poussent donc les prix à la hausse en se rapprochant du niveau de prix pratiqué sur un marché concurrentiel.

De plus, dans un article paru en 2006, Novkovic précise que les coopératives réduisent les défaillances du marché en restant présentes à des endroits trop coûteux pour les entreprises traditionnelles.

Dans son article de 2008, Novkovic précise que les coopératives ont pour but d'internaliser les externalités ce qui a pour conséquence d'augmenter leur coût mais en contrepartie, elles augmentent le bénéfice social. Ce qui les rend très utiles dans les zones moins développées économiquement dans lesquelles le problème n'est plus l'exploitation coloniale mais l'indifférence (Brichall, 2013).

#### *1.3.2.2. Une démocratie et un cadre de travail*

Hansmaan (1996) nous apprend que la propriété des moyens de production par ceux qui l'utilisent constitue un rempart contre l'appropriation par un groupe d'intérêt exploitant la faiblesse économique individuelle. En d'autres termes sans les coopératives, il y aurait encore plus d'imperfections de marché (comme le monopole ou l'oligopole) (Birchall, 2013).

Le contrôle exercé par les membres de la coopérative leur apporte également des avantages (Birchall, 2013) :

- 1) cela permet de contrôler l'affectation des bénéfices.
- 2) cela permet d'aligner le point de vue des managers et du conseil d'administration par rapport aux intérêts des membres.
- 3) cela rend le business plus durable en réduisant les risques.

4) cela augmente les opportunités de poursuivre un but éthique.

5) cela a des valeurs intrinsèques.

De plus, Berry & Bell (2017) nous rappellent que les employés sont ceux qui ont le plus à perdre si la compagnie n'est pas bien gérée mais ce sont eux qui aussi ont le plus à gagner si la compagnie est bien gérée.

Ils nous précisent aussi que par soucis de bonne gestion (dont les fruits, à savoir les bénéfices, leur reviendront directement), les travailleurs-propriétaires ont tendance à prendre en compte les intérêts des vendeurs, des fournisseurs et de toutes les autres parties qui pourraient être impactées par leur prise de décision.

Tout ceci a pour effet de générer un meilleur climat de travail ce qui constitue un avantage pour la coopérative (Sdrali et al. (2015) se basant sur le travail de Tremblay, (2012)). De plus, selon Benz (2005), ce cadre de travail permet aux employés de maximiser les valeurs intrinsèques et non les valeurs économiques.

Martin et al. (2017) nous précisent que la littérature portant sur la démocratie au sein des organisations s'est significativement penchée sur les coopératives car celles-ci sont les plus répandues à travers le monde.

Dans une analyse publiée par la SMART, Rijpens & Mertens (2016) indiquent que les formes de gouvernance au sein des coopératives sont à la fois nombreuses et variées car les coopératives présentent certains traits particuliers. Leur modèle de gouvernance est le fruit de leur évolution et elles sont influencées par des demandes et des attentes externes.

### *1.3.2.3. Un encrage long terme comme ligne directrice*

Les coopératives s'inscrivent dans une logique de long terme. De plus, le septième principe les tourne vers le souci de la collectivité. Novkovic (2008) précise même que ce principe va bien plus loin que la compréhension commune de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (CSR pour la suite), certaines coopératives donnant une partie de leur bénéfice à des associations.

Le CSR est un terme à la mode et de plus en plus d'entreprises communiquent dessus. Basé sur trois dimensions (économique, sociale et environnementale), le CSR est très présent dans l'organisation des coopératives depuis leur genèse car elles sont régies par des principes et des valeurs qui prennent ces trois dimensions en considération. Cela ne représente donc pas un challenge pour elles mais fait partie intégrante de leur mode de fonctionnement car les coopératives développent leur stratégie afin de maximiser la valeur de toutes les parties prenantes (Segui-Mas, Bolla-Araya & Piero, 2015).

Dans leur études, Kyazze, Nkote & Wakaisuka-Isingoma (2017) ont démontré qu'il existait une relation positive et significative entre la surveillance des droits (comprenez par là le contrôle démocratique) et les performances sociales des coopératives. De plus, ce type même de relation existe entre l'innovation et les performances sociales (la démocratie et l'innovation faisant toutes les deux parties des caractéristiques des coopératives).

Birchall (2013) met aussi en lumière le rôle bénéfique des coopératives dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. En effet, en agissant ensemble au sein des coopératives, les fermiers dans l'exemple donné, peuvent augmenter la quantité et la qualité des biens fournis et ainsi lutter contre l'explosion de la demande de nourriture à l'échelle mondiale d'ici à l'horizon 2030. Birchall (2013) ajoute aussi qu'il existe de bonnes raisons de penser que les coopératives jouent un rôle important dans la réduction de la pauvreté. Ainsi, comme nous le démontrent Sdrali et al. (2015), les coopératives ont agi comme une sorte de bouée de secours pour les grecs lors de la crise financière de 2008 et leur a permis d'éviter de sombrer dans la pauvreté.

Cet aspect a même été reconnu par la Commission Européenne en 2002 qui a déclaré « cooperatives, mutuals and association as membership-led organisations have a long tradition in combining economic viability with social responsibility. They ensure this through stakeholder dialogue and participative management and thus can provide an important reference to other organisations. » (Segui-Mas, Bolla-Araya, Piero, 2015, p.45).

Scholz (2016) précise que les coopératives ont été des instruments importants pour construire un pouvoir économique en faveur des groupes marginalisés.

Brinchall (2004) nous apprend quant à lui que les coopératives ont un rôle important pour réaliser les Millennium Development Goals dans les pays les moins développés.

Segui-Mas, Bolla-Araya & Piero (2015) nous rapportent également les propos de Carrasco (2007) qui nous apprend que la relation entre les coopératives et le CSR apparaît plus clairement dans les valeurs de la coopérative (comme par exemple l'entraide, l'auto-responsabilité, la démocratie ou encore l'égalité) que dans sa définition. Ces valeurs sont appliquées sous forme de principes comme expliqués plus haut.

#### *1.3.2.4. Des entreprises et des emplois plus stables*

Pérotin (2019) a mené une étude afin de comparer les coopératives de travailleurs aux entreprises traditionnelles au Royaume-Uni.

La première conclusion tirée de cette étude est que dans plusieurs industries, les entreprises traditionnelles produiraient plus, avec le niveau d'emplois et de capital actuel, si elles agissaient comme des firmes détenues par leurs employés (comme des coopératives).

Ensuite, elle établit une liste des principales conclusions de son enquête :

- 1) les coopératives de travailleurs sont plus grandes que les entreprises traditionnelles et n'exigent pas nécessairement moins de capital.
- 2) les coopératives de travailleurs survivent au moins aussi longtemps que les entreprises traditionnelles et offrent un emploi plus stable.
- 3) les coopératives de travailleurs sont plus productives avec un staff qui travaille « mieux et de manière plus organisée ».
- 4) les coopératives de travailleurs gardent une plus grande partie de leur profit
- 5) la tension salariale (comprenez par-là la différence de salaire entre les cadres et les employés) est moins grande au sein des coopératives.

Un autre point intéressant mis en avant par Pérotin (2019) est le fait que quand les conditions de marché changent (à savoir qu'il y a une récession), les coopératives réduisent d'abord les salaires des coopérateurs afin d'éviter des licenciements ce qui les rend plus réactives lors de la reprise économique.

Concernant la stabilité de l'emploi, Scholz (2016) rajoute que celles-ci ont démontré qu'elles offraient des emplois plus stables ainsi que des protections sociales plus fiables que les modèles d'extraction traditionnels.

De plus, la suppression de certains intermédiaires comme les plateformes collaboratives peuvent représenter un gain salarial entre 15 et 20% (Frenken, 2017a).

### I.3.3. Les faiblesses des coopératives

#### *I.3.3.1. Un problème de capital*

Jacobs (2017) nous apprend que certaines coopératives pourraient avoir un soucis en cas de perte financière car elles ne sont pas soutenues par des fonds de capital-investments. Les pertes réalisées par les coopératives sont donc directement supportées par les coopérateurs ce qui pourrait décourager les futurs coopérateurs de prendre part à l'aventure. De plus, le fait de ne pas être soutenu par ce genre d'organisme a pour effet de raréfier les coopératives dans les secteurs qui demandent beaucoup de capital et qui sont très risqués (Podivinsky et Stewart, 2009) (rapporté par Pérotin, 2019).

De plus, des hypothèses de sous-investissement se sont développées (Furubotn & Pejovich 1970, Vanek 1977). L'argument principal mis en avant étant le fait que le droit de propriété au sein d'une coopérative est tronqué car une fois que le coopérateur quitte la coopérative, il n'a plus droit au produit futur de son investissement initial.

Des problèmes d'horizons peuvent aussi apparaître (Novkovic, 2008). En effet, ce problème survient quand le droit résiduel sur un actif est plus faible que la durée de vie de cet actif (l'investissement fait par les entreprises ne profitera pas aux membres actuels à cause de la longévité de cet investissement) (Massot, 2015).

#### *I.3.3.2. Un coût de la démocratie*

Bien que la démocratie représente une des plus grandes forces des coopératives, elle peut aussi présenter une faiblesse particulièrement quand la coopérative a pour objectif de grandir. Ainsi, pour réaliser un projet à une certaine échelle et pour être opérationnel, il y a un besoin de rapidité et d'efficacité qui n'est pas facilement compatible avec le rythme lent de la démocratie (Foramitti, Varvarousis & Kallis, 2020). Ces derniers poursuivent en mettant en avant la tension

qui peut exister entre le besoin de décentralisation et l'appel d'une certaine centralisation pour certains projets à portée globale (dans ces projets à portée globale, tant que le projet n'est pas lancé, un petit groupe d'individu le gère et prend seul les décisions importantes). Ce paragraphe montre bien les difficultés rencontrées par les coopératives lorsque celles-ci veulent s'étendre.

Afin de réguler ces risques, Rijpens & Mertens (2016) préconisent de se focaliser sur trois aspects concernant les coopératives de grande taille :

- 1) le fait de porter son attention sur les modalités de participation des coopérateurs.
- 2) la représentation de tous les membres au sein des instances de gouvernance.
- 3) la question de l'expertise et des compétences nécessaires pour mener à bien un projet coopératif en plein croissance.

Birchall (2013) identifie cinq désavantages liés à ce qu'il appelle la dilution du droit de propriété :

- 1) les membres ne sont pas incités à investir plus que les autres dans les coopératives car cela ne leur rapportera pas plus de pouvoir décisionnel.
- 2) les membres ont un faible incitant financier à participer au processus de décision.
- 3) le faible niveau de participation des membres peut mener à un manque de loyauté.
- 4) si les réserves de fonds propres deviennent plus grandes que ce qui est nécessaire pour développer la stratégie de la coopérative ou si la valeur de la coopérative est plus grande que la valeur qu'en tirent ses membres, il y a un fort incitant à vendre.
- 5) si les résultats de la coopérative ne sont pas bons, les membres peuvent être tentés de puiser dans les réserves afin de retarder la prise de décisions difficiles.

Le manque de participation des membres peut aussi mener à d'autres problèmes. Gray (2011) définit la participation des membres comme une série d'activité incluant le patronage, l'appartenance à la coopérative, la participation au meeting, le service dans le comité, le vote, ... Et cela peut amener les managers à capturer la coopérative avec des conséquences négatives sur l'efficacité, des prix plus élevés pour les consommateurs ou une baisse de salaire pour les travailleurs (Birchall, 2013).

Un problème de free-rider peut aussi apparaître dans les coopératives ainsi que des soucis au niveau de la gouvernance (manque d'expertise dans le domaine) (Novkovic, 2008).

Cook (1994) met aussi en lumière de possibles problèmes d'agence apparaissant lorsque les managers et les coopérateurs n'ont pas les mêmes objectifs.

Il est possible d'identifier deux autres problèmes qui ne sont pas directement liés à ceux énoncés ci-dessus.

Tout d'abord, bien que les bénéfices sociaux soient indéniables, les bénéfices environnementaux des coopératives restent flous notamment dû à l'effet de rebond (Foramitti, et al., 2020).

Enfin, il n'est pas obligatoire d'adhérer aux principes et aux valeurs de l'ACI pour pouvoir avoir le titre de coopérative ce qui amène certaines entreprises à choisir cette forme juridique de société uniquement pour les avantages fiscaux qu'elle octroi (c'est par exemple le cas en Belgique) (Rijpens & Mertens, 2016).

#### I.3.4. Le coopérativisme de plateforme

Après avoir détaillé les coopératives ainsi que les avantages et les inconvénients liés à ce modèle, il convient de s'attarder sur la transposition de l'économie collaborative au sein du modèle coopératif à savoir le coopérativisme de plateforme.

Selon Frenken (2017b), l'économie collaborative pourra prendre trois directions différentes dans le futur. Elle évoluera soit en capitalisme de plateforme comme cela est déjà le cas et a été explicité ci-dessus, soit évoluera en plateforme de redistribution ou alors prendra la forme du coopérativisme de plateforme.

Selon Scholz (2016), le concept du coopérativisme de plateforme doit se construire sur trois parties.

Tout d'abord, les coopératives doivent cloner la technologie déployée par les grands acteurs de l'économie collaborative mais avec un actionnariat différent. Cela consiste donc en un changement structurel.

Ensuite, les plateformes coopératives doivent se baser sur la solidarité. Elles peuvent être détenues par toute entité multi-stakeholders y intégrant les travailleurs.

Enfin, les plateformes coopératives doivent se construire sur l'innovation et l'efficacité tout en gardant un œil sur le bénéfice mais sans profiter des plus faibles.

La plateforme dans ce contexte décrit un environnement dans lequel les coopératives offrent leurs produits/ services.

Les coopératives de plateforme correspondent donc à un changement technologique, culturel, politique et social par rapport à l'économie collaborative. Dans le même ouvrage, Scholz (2016) précise que les plateformes coopératives adoptent les dimensions clés de l'économie collaborative tout en adoptant la forme organisationnelle d'une coopérative.

Il poursuit son raisonnement en développant dix principes qui seraient propres aux plateformes coopératives.

- 1) la propriété : les plateformes doivent être la propriété de la communauté et de ceux qui génèrent le plus de valeur.
- 2) un salaire décent et assuré.
- 3) la transparence et la transférabilité des données.
- 4) l'appréciation et la reconnaissance.
- 5) un travail convenu ensemble : les plateformes doivent impliquer leur travailleur au moment d'établir le planning.
- 6) un cadre légal qui protège.
- 7) des protections et des bénéfices « portables » à savoir que peu importe les scénarios, ces deux acquis doivent pouvoir être transposés.
- 8) la protection contre le comportement arbitraire.
- 9) le rejet d'une surveillance trop importante du lieu de travail.
- 10) le droit à la déconnexion.

## I.4. Un rapide tour d'horizon

### I.4.1 L'économie collaborative

En Belgique, il existe une procédure pour être reconnue comme plateforme collaborative. En effet, il faut recevoir un agrément de la part du SPF économie qui permet à la plateforme de collecter l'argent de la prestation, de redistribuer ce montant au prestataire mais aussi d'utiliser le numéro de registre national de celui-ci afin d'établir une fiche de paie (nécessaire pour le calcul de l'impôt par SPF Finance (communication personnelle J. Schokaert, novembre 2019).

La liste des plateformes collaboratives agréées par le SPF économie est disponible sur son site via le lien suivant : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/economie-collaborative/les-plateformes-actives-en> (dernière mise à jour le 18 février 2020).

Bien que l'économie collaborative évolue dans cette fameuse zone grise, le gouvernement belge (en concertation avec les acteurs du secteur) a essayé d'y mettre de l'ordre. Il s'est d'abord occupé du volet fiscal du problème. Il a voulu distinguer les prestataires occasionnels des prestataires réguliers en établissant une limite de montant à ne pas dépasser par an pour ne pas être taxé et ne pas payer de charge sociale.

Ainsi comme le spécifie le SPF économie « il est nécessaire de distinguer les plateformes à caractère occasionnel de celles à caractère professionnel en fonction de la fréquence des activités et des revenus qui en découlent. » (SPF économie, 2019, para.2)

Le critère qui a été choisi pour définir le caractère occasionnel de la prestation est le montant gagné par an. A ce niveau-là, la Belgique pensait avoir trouvé une solution qui satisfaisait toutes les parties, ainsi la loi du 15 juillet 2018 permettait aux prestataires qui gagnaient moins de 6.250€ par an grâce aux plateformes collaboratives de ne pas payer de taxes.

Cependant, en avril 2020, la Cour constitutionnelle a annulé cette loi qui encadrait les prestations réalisées dans le cadre de l'économie collaborative (Nesba, Michel & Sury, 2020).

Le retour au système de 2016 ne s'effectuera que le 1<sup>e</sup> janvier 2021. Il est donc encore trop tôt pour en analyser les conséquences même si en 2019, Pierre Verdier (CEO de Deliveroo Belgique) estimait qu'en cas d'annulation de cette loi, cela toucherait 80% des livreurs de Deliveroo (Mikolajczak, 14 juin 2019)

La loi qui va s'appliquer à partir du mois de janvier 2021 sera alors celle de 2016 :

Les activités générant un revenu inférieur à 5.100 € bruts par an (montant indexé, revenus 2017), peuvent bénéficier du nouveau régime fiscal en vigueur instauré par la loi-programme du 1er juillet 2016 (taux d'imposition de 10 % nets au lieu de 33 %). Seules les plateformes agréées par le SPF Finance, compétent en la matière, pourront en bénéficier. En novembre 2017, 30 plateformes étaient déjà agréées. (SPF économie, 2019, para. 5)

Le niveau social n'a pas encore été réglé en Belgique. A l'heure actuelle, il n'existe pas de statut social propre aux travailleurs de l'économie collaborative. Bien souvent, ils sont considérés comme des indépendants par la plateforme avec tous les abandons de droits sociaux que cela implique (salaire à la prestation, pas d'assurance, pas de chômage, pas de congés payés,...) mais également toutes les flexibilités du système (horaires flexibles principalement).

#### I.4.2. Les coopératives

La coopérative est tout d'abord une forme juridique d'entreprise. Selon le SPF économie « la société coopérative (SC) est une forme spécifique de société qui a pour caractéristique d'avoir un nombre variable d'associés (minimum trois) et de poursuivre une finalité coopérative. » (SPF économie, 2020, para.2)

Cette entreprise doit être constituée devant un notaire et ses valeurs ainsi que sa finalité coopérative doivent être inscrits dans ses statuts. Il convient donc de noter qu'il n'y a aucune obligation de respecter les valeurs et les principes de l'ACI pour fonder une coopérative. Pour combler à ce manquement, le Ministre de l'Economie peut attribuer un agrément aux coopératives dont les valeurs et le statut correspondent aux valeurs coopératives.

Sur base de sa candidature, le Conseil National de la Coopération analyse également la coopérative selon plusieurs critères comme l'adhésion volontaire, l'égalité des droits et des devoirs des parts sociales par catégorie de valeur, la désignation du conseil d'administration par l'Assemblée Générale, la modération du dividende, l'exercice du mandat d'administrateur à titre gratuit sauf dérogations prévues, et la possibilité d'octroi d'une ristourne aux membres pour satisfaire leurs besoins ou d'un autre type d'avantage économique ou social. Cet agrément donne droit à des avantages fiscaux et sociaux.

Selon Dufays & Mertens (2017), cet agrément n'attire qu'une minorité de coopératives étant donné que seulement 513 coopératives profitaient de cet agrément à la fin 2015.

Selon Febecoop (2019), pas moins de 25 400 coopératives sont présentes en Belgique et réalisent environ 5,5% du PIB belge, elles sont actives dans quasiment tous les secteurs (le secteur comptant le plus de coopératives est le secteur tertiaire avec environ 3700 coopératives avec des employés). La Wallonie est la région dans laquelle se trouve le plus de coopératives devant la Flandre et Bruxelles.

## II. Partie empirique

Après avoir parcouru les différentes littératures portant sur le sujet de l'économie collaborative ainsi que sur les coopératives et après avoir listé les forces et les faiblesses de chaque modèle, il est maintenant temps de s'attaquer à la partie pratique de ce mémoire.

Cette partie va essayer de répondre à la question de recherche suivante : « Comment les plateformes coopératives tentent-elles de répondre aux défaillances de l'économie collaborative ? ». Cette idée est née d'articles de presse principalement relatant certaines dérives de l'économie collaborative mais aussi de la volonté de trouver des solutions existantes à ce genre de dérives.

## II.1. Méthodologie

### II.1.1 Approche méthodologique

La partie théorique nous a permis de dresser un cadre théorique de référence grâce à la revue de littérature. Elle nous a aussi permis de mettre en lumière les forces et les faiblesses de chaque modèle.

Afin de répondre au mieux à la question de recherche posée par ce mémoire, il convient de mener des recherches rigoureuses sur le terrain dans le but d'en retirer des informations pertinentes à analyser.

Afin de collecter les données, l'auteur a choisi une démarche exploratoire, comme nous l'apprend Paillé (2011), la démarche exploratoire essaye de comprendre en profondeur une situation, faire des découvertes plutôt que de tester des hypothèses comme cela est réalisé dans une analyse quantitative.

En effet, le but de cette partie empirique est d'analyser et de comprendre un phénomène encore peu connu. L'approche d'analyse retenue comme étant la plus pertinente est l'approche d'analyse qualitative. Flick, von Kardoff & Steinke (2004) nous apprennent que les recherches qualitatives ont pour but de décrire les modes de vie de l'intérieur, du point de vue des personnes qui y participent et ce faisant, elles cherchent à contribuer à une meilleure compréhension des réalités sociales et à attirer l'attention sur les processus ainsi que sur les caractéristiques structurelles. De plus, Paillé et Mucchielli (2016) définissent l'enquête qualitative de terrain comme « la recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux où évoluent les acteurs » (Paillé & Mucchielli, 2016, p.13).

Le but étant de comparer le mode de fonctionnement de deux types d'entreprises actives sur le marché belge de la livraison à vélo, l'approche qualitative apportera plus de sens ainsi que des exemples concrets.

### II.1.2. Échantillonnage

Afin de pouvoir mener une enquête qualitative intéressante, il convient de sélectionner un échantillon pertinent. Le but de la question de recherche étant de comparer les modes de fonctionnement tant de l'économie collaborative que des coopératives, il faut sélectionner des acteurs des deux types d'entreprises.

Selon Eisenhardt (1989), afin de mener une enquête qualitative, « il n'existe pas de nombre idéal de cas à analyser, un nombre entre quatre et dix suffit généralement » (Eisenhardt, 1989, p. 545).

Du côté de l'économie collaborative, le marché belge met en concurrence majoritairement deux acteurs : Uber (avec son service Uber et Uber Eats) et Deliveroo. Le but étant d'analyser le marché des livraisons à vélo, il faut opérer un choix entre Uber Eats et Deliveroo. Ces deux plateformes fonctionnant globalement de manière similaire, il ne serait pas utile de s'intéresser aux deux. Le choix s'est porté sur Deliveroo par affinité de l'auteur et parce que Deliveroo attire, à l'heure actuelle, plus l'attention des médias et des observateurs que son concurrent.

Du côté des coopératives, le choix s'est arrêté sur des coopératives actives dans la livraison à vélo de type « dernier kilomètre ». Pour ce faire, les coopératives Rayon 9 (Liège), Molenbike (Bruxelles), Urbike (Bruxelles) et Coopcycle (Fédération des coopératives de livraison à vélo) ont été choisies.

Afin de compléter les informations collectées, l'auteur a aussi également eu l'occasion de s'entretenir avec Febecoop, une Fédération de coopératives belges, (par le biais de Jacques Debry) et Florence Delchevalerie (chercheuse à l'Université Saint-Louis et avocate en droit social). Ce choix s'est justifié par le fait de leur expertise dans le domaine d'une part des coopératives et d'autre part dans le droit du travail et permettra d'avoir une vision plus globale des tenants et des aboutissants des différentes problématiques qui vont être soulevées.

### II.1.3. Récolte des données

Afin de mener cette recherche qualitative, une étude comparative a été menée au moyen d'interviews narratives avec des questions semi-directives. L'étude comparative n'a pas pour but d'analyser un cas dans sa totalité mais de multiplier les cas étudiés par rapport à des

centres d'intérêts particuliers (Flick, 2004) tandis que les interviews narratives consistent en un « un récit impromptu développé librement, stimulé par une question ouverte » (Hopf, 2004, p.206). L'auteur a orienté l'interlocuteur vers certains sujets et lui a laissé ensuite toute la liberté pour s'exprimer (Fenneteau, 2015).

Afin de procéder à une récolte de données pertinentes, des guides d'interviews ont été créés (un guide spécifique pour Deliveroo, un pour Coopcycle, Rayon 9, Urbike et Molenbike, un autre pour Febecoop ainsi qu'un dernier pour Florence Delchevalerie). Ces entretiens ont été constitués de questions ouvertes qui ont pour avantages d'encourager les répondants à reconstruire les événements clés de leur entreprise et de permettre une identification inductive des logiques (Bruneel, Moray, Stevens & Fassin, 2016).

En raison de la situation sanitaire en 2020 (COVID-19) ces interviews ont été exclusivement réalisées à distance via Skype, Zoom ou encore Jisty. Une retranscription complète de ces interviews est disponible dans les annexes de ce mémoire.

Un résumé de l'ensemble des répondants peut être formulé sous la forme du tableau ci-dessous :

<b>Entreprise/Organisation</b>	<b>Répondant</b>	<b>Poste</b>	<b>Date</b>	<b>Durée</b>
Coopcycle (Coopérative)	Mathis Lorenzo	Co-fondateur & Bénévole	22 avril 2020	45 min
Molenbike (Coopérative)	Raphaël Arnould	Coursier Executive Officer	27 avril 2020	35 min
Urbike (Coopérative)	Philippe Lovens	Co-fondateur & CEO	29 avril 2020	32 min
Rayon 9 (Coopérative)	Serge Mignonsin	Co-Fondateur & Gestion opérationnelle	30 avril 2020	49 min
Deliveroo (Limited company)	Rodolphe Van Nuffel	Head of Corporate Affairs	6 mai 2020	29 min

Febecoop (Coopérative)	Jacques Debry	Administrateur Délégué	7 mai 2020	59 min
Université Saint-Louis (Université)	Florence Delchevalerie	Chercheuse en droit social et avocate	8 mai 2020	35 min

Afin de compléter de trianguler les données, l'auteur se basera sur des articles journalistiques ainsi que sur une recherche pratique portant sur Deliveroo (Delchevalerie & Willems, 2020) ainsi que sur des reportages tant pour la formulation des défaillances que pour apporter des compléments à certaines explications données.

Comme le précise Boutigny « l'étude de cas se nourrit de tout type de document. Puisque l'enjeu est de comprendre une situation empirique, particulière, le chercheur va être à l'affut de toute sorte d'informations lui permettant de comprendre au plus vite, pour une question de temps, la situation qu'il souhaite étudier » (Boutigny, 2005, p.61).

#### II.1.4. Analyse des données récoltées

L'analyse des données récoltées se fera en plusieurs phases :

Tout d'abord, l'auteur décrira en quelques mots les différentes entreprises interviewées afin de clarifier leur business model ainsi que leur domaine d'activité.

Ensuite, sur base de la recherche théorique effectuée, des interviews et des différents articles (de presse ou études de cas), l'auteur formulera une série de défaillances propres au modèle de fonctionnement de Deliveroo. L'auteur s'efforcera de varier les ressources journalistiques afin de varier les points de vue. Malgré la volonté de se focaliser sur le marché belge, lors de cette partie quelques critiques ainsi que certaines explications doivent prendre en compte le niveau international de l'entreprise car elles concernent le mode de fonctionnement général de Deliveroo. Durant cette partie, l'auteur utilisera des propos issus tantôt du marché belge et tantôt du marché français. Ceci n'est pas fort dérangent car les deux marchés sont globalement similaires (le marché belge étant toutefois plus petit et mon concurrentiel que son homologue français) (Mikolajczak, 14 juin 2019).

Il s'en suivra une série de réponses proposées par les coopératives afin de répondre à ces défaillances. Ces réponses se baseront principalement sur les interviews menées car ce sont les plus à même de révéler la réalité du terrain. De plus, les articles de presse qui sont disponibles ne se focalisent pas assez sur le mode de fonctionnement des coopératives interviewées.

Enfin, l'auteur résumera sa recherche en soulignant les points importants mis en avant lors de celle-ci.

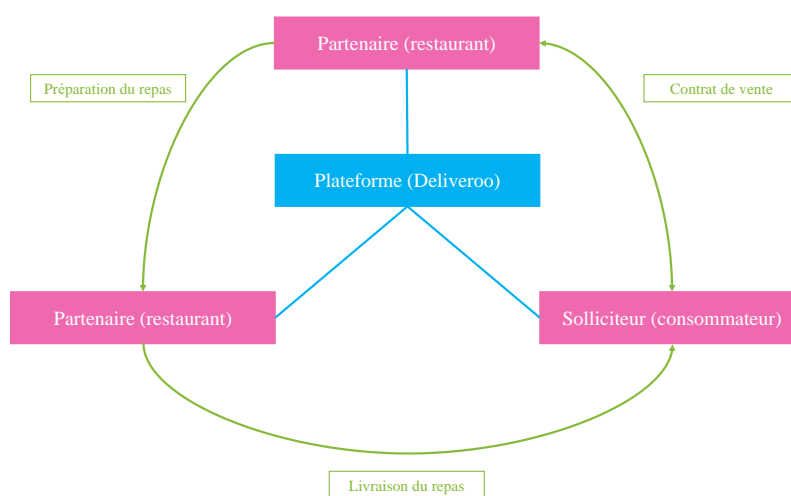
## II.2. Présentation des entreprises

### II.2.1. Deliveroo

Deliveroo est une société anglaise fondée en 2013 à Londres par Will Shu (Deliveroo, 2020). Spécialisée dans la livraison de plats cuisinés à domicile, Deliveroo fait son entrée sur le marché belge en 2015. Actuellement, Deliveroo emploie un staff de 40 personnes réparties en plusieurs équipes : une équipe commerciale qui se concentre sur les restaurateurs et une équipe qui s'occupe des coursiers (Deliveroo travaille avec une base de 3500 coursiers actifs en Belgique et est présent dans 12 villes). D'ici la fin de l'année 30 000 personnes auront un jour fait une livraison pour Deliveroo. Selon Mikolajczak (15 juin 2019), Deliveroo a contribué à 44 millions de recettes supplémentaires dans le secteur de la restauration en 2018.

Il est important de noter que Deliveroo a bénéficié de la présence d'autres acteurs déjà actifs sur le terrain (comme Take Eat Easy déclaré en faillite en 2016) qui ont changé la mentalité des belges et ouvert le marché des livraisons de repas à domicile.

Deliveroo est ce qu'on pourrait appeler une plateforme multiface (Delchevalerie & Willems, 2020) qui met en relation 3 groupes d'utilisateurs : les consommateurs, les livreurs (coursiers, prestataires) et les restaurants partenaires. Ces derniers schématisent le business model de Deliveroo comme suit :



Au début de la relation avec le restaurateur, Deliveroo met en place un partenariat avec lui, l'accompagne afin de développer un menu adapté au mode de livraison ainsi qu'aux attentes des consommateurs (comme le précise le CEO Pierre Verdier dans un entretien accordé à Mikolajczak le 14 juin 2019). Deliveroo et le restaurateur fixent une commission que la plateforme recevra à chaque livraison (généralement autour des 30%). Le restaurateur reçoit ensuite une tablette pour se connecter à la plateforme.

Deliveroo met en avant le fait que le restaurateur peut se connecter quand il le veut et peut apporter des modifications à son menu. Le prix du plat (comprenant une commission de 30% perçue par la plateforme) est affiché sur l'application destinée au consommateur. Le prix indiqué ne diffère généralement pas du prix que le consommateur aurait payé en se rendant pour manger sur place. Ceci a pour conséquence de réduire la marge du restaurateur mais d'un autre côté, en passant par Deliveroo, le restaurateur évite tous les frais liés au service en salle tout en augmentant son volume de vente ainsi que sa visibilité.

Les consommateurs, quant à eux, se connectent via l'application ou via le site Internet et peuvent commander directement le plat dans le restaurant de leur choix. Une fois le plat reçu, le montant de la transaction est débité de leur carte de crédit et ils ont la possibilité de noter le livreur ainsi que la qualité du repas.

Deliveroo séduit les coursiers par la promesse de conditions de travail flexibles, d'une rémunération attractive et de nouvelles rencontres au fil des livraisons (Delchevalerie & Willems, 2020).

Deliveroo propose trois types de statut à ses livreurs : le statut d'indépendant ou d'indépendant complémentaire, le statut d'étudiant entrepreneur ou le statut de l'économie collaborative. Selon une étude menée par ETUI en janvier 2019, 88,6% des coursiers Deliveroo sont des hommes avec un âge moyen de 21 ans, 19,3% des livreurs sont âgés entre 20 et 24 ans.

Comme expliqué par Rodolphe Van Nuffel, Deliveroo fait face à un turn over important, les étudiants roulant en moyenne 8,3 mois tandis que les « non-étudiants » roulent en moyenne 12,4 mois.

Deliveroo ne considère donc pas les coursiers comme des employés de la plateforme. L'entreprise ne leur fournit donc pas de matériel (tel que le vélo ou le scooter), ne paie pas de charges sociales ou patronales et ne souscrit pas d'assurances. Afin de palier à ce problème

d'assurance, de nombreux coursiers passent par la SMART (Société Mutuelle pour Artistes) (nous y reviendrons plus tard).

L'attribution des shifts se déroule comme suit : pour la semaine T, la première mise en ligne a lieu le vendredi T-1 à 11h pour les coursiers prioritaires (une deuxième ouverture a lieu le vendredi T-1 à 15h pour les coursiers prioritaires qui auraient manqué l'ouverture de 11h). Pour d'être considéré comme coursier prioritaire, il faut répondre à trois conditions cumulatives lors des quatorze derniers jours.

- 1) avoir honoré tous les shifts auxquels on s'est inscrit.
- 2) n'avoir effectué aucune annulation tardive, c'est-à-dire dans les 24h précédant le shift réservé.
- 3) s'être rendu disponible pour les shifts lors desquels le nombre de livraisons est particulièrement élevé.

Pour les autres coursiers non considérés comme coursiers prioritaires, l'ouverture des inscriptions aux shifts se fait le vendredi T-1 à 17h et ils doivent donc composer avec les places restantes.

Une fois le shift attribué, le coursier doit se rendre disponible et reçoit des propositions de courses par l'intermédiaire de l'application (il dispose de 100 secondes pour les confirmer). Il connaît à ce stade l'adresse du restaurant mais pas l'adresse du client.

### II.2.2. Rayon 9

Rayon 9 est une société de coopérative agréée comme entreprise sociale qui a été créée en 2015 et qui a commencé ses activités en 2016. Active dans la ville de Liège (Belgique), elle est spécialisée dans les livraisons « derniers kilomètres » grâce à des vélos cargos. Rayon 9 fait des livraisons B2B et a très peu de clients particuliers (99% des clients sont des entreprises).

Fondée par trois personnes, la coopérative compte à ce jour 120 coopérateurs qui ont permis de réunir 80 000€ de capital. Certains de ses coopérateurs s'investissent bénévolement dans la vie de la coopérative. Rayon 9 travaille avec trois coursiers salariés et deux étudiants en salariat SMART (elle a à l'heure actuelle l'équivalent d'un temps plein et demi). La coopérative essaie d'engager des jeunes qui ont un parcours scolaire accidenté.

### II.2.3. Molenbike

Molenbike est une coopérative bruxelloise fondée il y a trois ans par d'anciens livreurs de Take Eat Easy dégoûtés par la manière dont l'entreprise est tombée en faillite en 2016 (certains livreurs se sont retrouvés sur la paille du jour au lendemain précise Sacha Conchin dans un entretien à La Libre) ainsi que par trois personnes désireuses de fonder une entreprise autour du vélo.

La coopérative est active dans le B2B pour faire des livraisons « derniers kilomètres » avec ses vélos cargo d'une capacité allant jusqu'à 1m<sup>3</sup>. Molenbike est très peu active dans la food tech pour les particuliers car la demande y est trop volatile. La coopérative dispose d'une quinzaine de livreurs salariés via la SMART.

### II.2.4. Urbike

Urbike est une coopérative bruxelloise fondée par trois personnes précédemment actives dans le domaine de la logistique avec la société Citydépôt. Urbike fait principalement de la livraison « dernier kilomètre » pour des entreprises. La coopérative travaille avec des entreprises comme Bpost, Multipharma ou Decathlon.

Avec la crise du COVID-19, la coopérative travaille actuellement avec une quinzaine de coursiers alors qu'en temps normal, Urbike emploie trois-quatre coursiers. Urbike compte environ 250 coopérateurs qui ont investi dans la coopérative. Elle travaille avec des remorques qui mesurent 1m<sup>3</sup> et pouvant charger jusqu'à 200kg.

### II.2.5. Coopcycle

Coopcycle est en fait une fédération de coopératives actives dans la livraison à vélo. A l'heure actuelle, une trentaine de coopératives (tant des coopératives européennes que des coopératives américaines) font parties de la fédération Elle trouve son origine dans le mouvement « nuit debout » (mouvement de protestation sociale en 2016). Son but est de copier le mode de fonctionnement de Deliveroo tout en permettant aux travailleurs de posséder leur outil de travail.

La fédération a pour but de mettre en commun des services comme le logiciel Coopcycle mais aussi d'aider les coopératives à se lancer et à se développer. Coopcycle fonctionne via un

système de cotisation sur la valeur ajoutée. Chaque coopérative doit payer 2% de sa valeur ajoutée annuelle pour rejoindre la fédération.

L'ensemble des coopératives se rassemble une fois par an lors d'un congrès, suit une charte éditée par leur soin (accessible dans les annexes) et participe à des groupes de travail afin d'aider les coopératives dans leur développement. Les membres actifs au sein de Coopcycle sont essentiellement des bénévoles qui ont pour volonté de s'effacer une fois le projet lancé afin de laisser la place à des gens issus des coopératives membres de la fédération.

## II.3. Les défaillances de Deliveroo

En se basant sur les défaillances identifiées dans la partie théorique, nous allons formuler des critiques par rapport au mode de fonctionnement de Deliveroo. Cependant, toutes les critiques formulées dans la partie théorique ne sont pas applicables à Deliveroo.

### II.3.1. Une tendance au monopole

Il est important de noter que le marché belge de la livraison de repas à vélo est moins concurrentiel que celui de son voisin français (Pierre Verdier à Mikolajczak le 15 juin 2019). Cependant, les deux locomotives du marché (Uber Eats et Deliveroo) se livrent une lutte sans merci pour dominer le marché. La férocité de cette lutte entraîne un résultat comptable négatif : la perte à affecter en 2018 de Deliveroo s'élevait à plus de cinq millions d'euros (chiffres récoltés via les comptes annuels disponibles auprès de la Banque Nationale de Belgique). Ces résultats négatifs s'expliquent en partie par le fait que la commission de 30% (seule source de revenu de Deliveroo) ne couvre pas l'entièreté des frais (notamment marketing) de la plateforme (Chaffin, 2019).

Via des levées de fonds, ces entreprises veulent grossir plus vite que leurs concurrents et ainsi provoquer leur chute afin de s'accaparer le marché selon la stratégie du « winner takes it all » et d'augmenter les commissions perçues par la plateforme (Azencot dans un entretien à Chaffin, 2019).

Le fonctionnement à perte de Deliveroo a été rendu possible par une levée de fond permettant à Amazon de détenir 16% de l'entreprise. Cette arrivée dans le capital a entraîné une enquête de la CMA (agence anglaise pour la concurrence). La CMA craignant que cet accord ne mène à une augmentation des prix tant pour les consommateurs que pour les restaurateurs ainsi qu'à une baisse de la qualité des services (Jolly, 2019).

Afin de s'assurer une place de leader sur le marché belge, Deliveroo fait généralement signer des clauses d'exclusivités aux restaurateurs (Paris Match Belgique, 2017).

Les conséquences négatives d'un monopole privé ou d'un oligopole (situation actuelle sur le marché belge) sur les prix et les quantités vendues sont à retrouver dans la première partie du mémoire.

De manière plus générale, une firme en position dominante sur le marché a tendance à imposer ses décisions. Ceci se vérifie avec Deliveroo qui tend à prendre beaucoup de décisions de manière unilatérale :

Tout d'abord, la plateforme a décidé de passer d'un système de rémunération à la fois fixe et variable à un système de rémunération fixe dépendant de la zone géographique dans laquelle le coursier opère. De plus le montant de la course est fixé unilatéralement par la plateforme.

Ensuite, Deliveroo a pris la décision en octobre 2019 de ne plus communiquer l'adresse des clients aux coursiers quand ceux-ci reçoivent l'information sur une livraison. Probablement dans le but d'éviter que les coursiers refusent les courses les plus longues (Delchevalerie & Willems, 2020).

Deliveroo a pris également la décision de déplacer le service clientèle à Madagascar durant l'été (Le Soir, 2017) ce qui a déclenché à la fois la colère des livreurs ainsi que renforcé leur sentiment de travailler pour un employeur invisible (Delchevalerie & Willems, 2020).

Enfin, en automne 2017, la plateforme a décidé de changer le statut social de ses travailleurs (avant cette date, les coursiers passaient par la SMART afin de bénéficier des avantages sociaux liées au salariat et à présent ils ont le choix entre les trois statuts cités plus haut) en les plaçant dans une situation de précarité élevée car ceux-ci ont perdu les acquis sociaux.

De manière plus générale, les coursiers n'ont pas de pouvoir décisionnel au sein de Deliveroo et les syndicats ont très peu de pouvoir pour faire changer l'entreprise de cap étant donné qu'il n'y a pas de représentation syndicale pour les livreurs au sein de l'entreprise.

Deliveroo met aussi en place un système de bonus par temps de pluie ou pour les jours de grosses demandes (Mikolajczak, 14 juin 2019) ce qui pousse les coursiers à parfois prendre des risques inconsidérés et parfois même à risquer leur vie (Cash Investigation, 2019).

### II.3.2. Une pression des propriétaires/investisseurs

Butler (2019) nous apprend que le cofondateur de Deliveroo (Will Shu) aurait vu son salaire augmenter de 57% en 2018 et il aurait 8,3 millions de Livre en stock option malgré les pertes engrangées par la société de livraison à vélo.

Dans le même article, Greg Howard (syndicaliste au Royaume-Uni) clame “while year-on-year Will Shu continues to give himself inflation-busting pay rises, working conditions and pay for riders have never been worse” (Butler, 2019, para.7)

La rémunération en stock option se justifie par la volonté des actionnaires d’aligner les intérêts du dirigeant avec les leurs, ce qui a pour conséquence de mener les dirigeants à suivre des stratégies extrêmes (Barthélémy, 2013).

Dans son livre, Patrick Bonazza explique que les patrons sont en concurrence au niveau mondial et que la seule solution proposée pour les attirer ou les retenir est de leur proposer des gros salaires ou de grosses rémunérations complémentaires (Noé, 2012).

Mais point de vue des coursiers, l’augmentation salariale entraîne une augmentation de l’inégalité économique ce qui est en opposition avec la pensée de John Rawls décrivant que les inégalités au sein d’une société se justifient lorsqu’elles améliorent le sort des plus défavorisés (Cairninfo, 2008).

En opposition, les coursiers de Deliveroo sont rémunérés à la course en fonction de la zone géographique dans laquelle ils se trouvent (à Bruxelles, un coursier est payé 5,32€ par course). Ce montant est déterminé de manière unilatérale par la plateforme mais n’était pas celle initialement instaurée par Deliveroo qui payait alors ses coursiers en fonction de la distance parcourue. Par rapport à l’ancien système de paiement, Martin Willems révèle dans un entretien accordé à Schmidt le 3 décembre 2019 que les coursiers gagneraient moins qu’avant et que seul Deliveroo bénéficierait de ce nouveau système de rémunération qui entrainerait un appauvrissement des livreurs.

Dans le cadre de Deliveroo, les actionnaires du groupe ne bénéficient pas encore d’un retour sur investissement dû aux pertes réalisées chaque année mais il faut s’attendre à ce que les possibles futurs bénéfices soient distribués sous forme de dividende dans les prochaines années

afin de rentabiliser le risque pris par ces derniers. Ces propos sont confortés par Le Soir qui précise que « l'objectif principal de Deliveroo est bien, comme pour toute multinationale, l'augmentation des parts du marché, l'augmentation du bénéfice net et le contentement des actionnaires et futurs investisseurs » (Le Soir, 2018, para.2)

### II.3.3. Une exploitation d'un cadre légal flou et précarisation du travail

Il s'agit probablement de la plus grosse remarque formulée contre Deliveroo depuis son arrivée sur le marché belge.

Comme indiqué plus haut, Deliveroo fait principalement appel à des coursiers sous trois statuts sociaux différents. Selon les données collectées par Delchevalerie & Willems (2020), la plupart des coursiers (77%) roulaient en 2019 sous le statut d'économie collaborative contre 9 % d'indépendants et 14% d'étudiants-indépendants.

Il convient dès lors de préciser une spécificité propre au statut créé par la loi de 2016 sur le statut d'économie collaborative. Comme nous l'apprennent Delchevalerie & Willems (2020), l'avantage fiscal de cette loi n'est normalement pas applicable au service de livraison car cet avantage n'est valable que pour les services rendus entre particuliers or dans le cas de Deliveroo, l'intervention de la plateforme fait sortir l'activité des coursiers de ce cadre pour le faire rentrer dans un service professionnel. Le statut d'économie collaborative ne peut donc pas s'appliquer aux coursiers de Deliveroo (cette remarque ne sera plus d'actualité à partir du 1<sup>e</sup> janvier 2021 au vu de l'annulation de cette loi).

Deliveroo ne demande aucune formation particulière au moment de postuler, il faut juste avoir 18 ans, disposer de son propre vélo, de son propre matériel de sécurité et d'un smartphone relativement récent. Ces conditions rendent la plateforme très attractive surtout du côté des jeunes. Le nombre de coursier pose d'ailleurs un sérieux problème (Delchevalerie & Willems, 2020) car cela met en concurrence directe les prestataires avec un effet négatif sur le prix des courses (Hanssen, 2017).

Selon Rodolphe Van Nuffel dans un entretien accordé à Mikolajczak le 27-28 juillet 2019 les coursiers sont leur propre patron, ils choisissent leurs horaires, ils peuvent travailler quand ils veulent, ils disposent de leur propre matériel qu'ils ont dû acheter et ils peuvent travailler pour d'autres plateformes. Dans une interview accordée à l'équipe de Cash Investigation (2019),

Pétronille Rème Harnay (chargée de recherche à l'IFSTTAR en France) met en évidence les raisons qui ont poussé Deliveroo à ne pas proposer le statut d'employé aux coursiers.

Tout d'abord, en travaillant exclusivement avec des coursiers indépendants, Deliveroo ne les rémunère que lorsqu'ils ont fait une livraison. Étant payé à la performance, un coursier qui se serait rendu disponible pour shift dans lequel il n'y aurait pas de commande gagnerait 0€.

Cela permet également à la plateforme de ne pas payer les cotisations patronales sur le salaire (en Belgique le coût social d'un travailleur non-étudiant est de 55% dont 30% sont à charge de l'employeur). Comme nous l'indique Delchevalerie & Willems,

Le non-paiement de ces cotisations sociales entraîne pour les coursiers une absence de protection sociale et de prise en compte des périodes de travail pour le calcul de leur pension, et, de façon plus large, nuit à l'ensemble du système de sécurité sociale belge, basé sur la solidarité. (Delchevalerie & Willems, 2020, p.20)

Ensuite, en tant qu'indépendants, les travailleurs n'ont pas droit à des congés payés.

Il est aussi important de noter que le statut d'indépendant n'oblige pas la plateforme à offrir une assurance à ses coursiers. Notons toutefois que Deliveroo en offre une à ses coursiers même si celle-ci comporte d'importantes lacunes (SMART, 2018) car les trajets à vélo sont assez risqués en termes de sécurité. Le nombre d'accident en 2017 pour Deliveroo Belgique concernait 39% ETP (Equivalents Temps Pleins) (Cash Investigation, 2019).

Tous les frais d'équipement sont également à la charge du coursier (casque, vélo ou mobylette, porte-GSM...).

Et enfin, le fait d'employer des indépendants permet de ne pas payer des frais de licenciement. Deliveroo lisse son nombre de coursier en fonction du nombre de commandes et dès qu'elle a trop de coursier, elle n'hésite pas à mettre fin à leur collaboration sur le champ, sans préavis et en invoquant une raison qui est parfois mise en doute (Mediapart, 2018).

La question du statut social des travailleurs n'est pas quelque chose de neuf. Cependant, afin de pouvoir requalifier ces travailleurs en salariés, il faut prouver qu'il existe un lien de subordination.

Dans un entretien accordé à Mikolajczak (27-28 juillet 2019), Éric Carlier (avocat du cabinet bruxellois Terra Law) précise qu'il y a subordination lorsque qu'il y a un ordre. Néanmoins, les indépendants de type franchisé peuvent recevoir des contraintes sans que cela ne paraisse être un ordre. A ce moment-là, toute la subtilité du système est de faire passer ces contraintes sans que celles-ci ne puissent être perçues comme un ordre.

L'émission d'enquête Cash Investigation : au secours, mon patron est un algorithme (2019), nous révèle le lexique utilisé par Deliveroo afin de faire disparaître toute notion d'ordre dans la communication avec les coursiers :

<b>Termes à éviter</b>	<b>Termes à utiliser</b>
Travail, emploi	Activité, shifts
Rémunération	Chiffre d'affaires, revenu
Postuler, candidat	S'inscrire, coursier inscrit
Renvoyer, virer	Rompre le contrat, mettre fin à la relation
CV	Fiche de présentation
Convoquer	Inviter
Il faut...	D'après notre contrat...
Recrutement	Embarquement
Ancienneté	Durée de prestation

Afin de palier à ce manque de protection sociale dû à leur statut particulier, la plupart des coursiers belges de Deliveroo passaient par la SMART (Société Mutuelle pour Artistes). La SMART propose une solution originale pour créer un emploi salarié ainsi qu'une offre de services mutualisés dans de nombreux domaines (SMART, 2020). En passant un contrat avec la SMART, le coursier pouvait leur facturer le montant des courses réalisées sur la durée du contrat (environ 2 semaines) et ainsi bénéficier des avantages sociaux des salariés tout en restant indépendant.

Il s'agit toutefois d'un statut hybride selon Delchevalerie dans son interview (voir annexe) car les indépendants ne supportent pas le poids de ce statut. En automne 2017, la plateforme a décidé de clôturer ses accords avec la SMART et d'imposer le statut P2P (statut de l'économie collaborative) à tous ses coursiers, leur faisant alors perdre les acquis sociaux. Ainsi comme le citent Delchevalerie & Willems, « pour les coursiers, la fin de l'accord avec la SMART et le statut P2P signifient essentiellement le retour de la rémunération à la course,

la fin des shifts avec garantie de paiement de trois heures de travail et la fin des protections diverses » (Delchevalerie & Willems, 2020, p.20).

Dans ses déclarations, Deliveroo affirme agir de bonne foi et en fonction de ce que la loi belge préconise. Il faudrait dès lors une décision politique, issue de concertation sociale entre les acteurs de terrain afin de dégager un accord qui assure des protections sociales aux travailleurs issus de l'économie collaborative.

Il est tout de même intéressant de noter que la justice (espagnole dans ce cas-ci) s'est déjà intéressée au statut social des coursiers de Deliveroo : l'entreprise a été condamnée le 23 juillet 2019 pour ne pas avoir déclaré 500 travailleurs de la plateforme. Un autre jugement fortement attendu en Belgique en octobre 2021 devrait sceller le statut des travailleurs de Deliveroo. L'entreprise menace par ailleurs de quitter le marché belge si le tribunal estime que ses coursiers ne sont pas autorisés à travailler comme indépendants (Retail Detail, 2020). Mais comme le précisent Van Nuffel ainsi que Delchevalerie (dans leurs interviews), les coursiers sont demandeurs d'une certaine autonomie. Si leur statut était requalifié en tant que salarié, ils perdraient cette autonomie qui leur est précieuse.

#### II.3.4. Une exclusion moderne des travailleurs

Lorsqu'un coursier Deliveroo accepte une livraison, l'application le trace grâce à la géolocalisation de son GSM dans le but de tenir le client informé de l'évolution de sa commande (Brouze, 2016).

Une fois la course acceptée, l'application Deliveroo fournit au coursier l'itinéraire le plus rapide pour rejoindre soit le restaurant soit le client. Le fait que ce soit l'application qui fournisse à la fois la proposition de livraison ainsi que l'itinéraire à suivre démontre que les coursiers sont entièrement dépendants de l'algorithme développé par Deliveroo (l'algorithme s'appelle « Frank »). Selon les dires d'Édouard, ancien coursier Deliveroo, « avec l'algorithme, ils (Deliveroo) ont inventé une liberté restreinte (Laurent, 2019, para.7). De plus, l'application permet de collecter les données relatives aux performances des coursiers pour calculer leurs rémunérations.

Le fait que les coursiers se voient dicter leurs livraisons par Frank soulève la question de la propriété de l'outil de production car les coursiers ne sont pas propriétaires de cet outil.

Bien que Deliveroo se défende d'utiliser ce système pour espionner ses coursiers, certaines informations révélées par la presse montrent le contraire. Deliveroo se serait servi du système de géolocalisation pour identifier et licencier des grévistes en France (Cash investigation, 2019). Cela pose bien évidemment la question de la protection et l'utilisation des données personnelles.

Le recours à cet algorithme ainsi que la géolocalisation permanente des coursiers font parties des arguments mis en avant pour une requalification du statut d'indépendant en celui de salarié.

Cela a aussi une autre conséquence sur la santé mentale des coursiers qui se sentent esclaves de la plateforme avec de fortes pressions imposées sur les livreurs, un nombre minimum de courses à réaliser en un certain temps et un flicage permanent, partout et tout le temps grâce à la géolocalisation (Soyez, 2017).

Toutes les implications liées au travail pour la plateforme peuvent placer le coursier en situation de travail précaire qui se caractérise (par rapport à d'autres professions) par des horaires et des heures de travail plus imprévisibles, des dangers physiques en milieu de travail, des conditions psychosociales stressantes et moins d'avantages sociaux comme des congés payés, une assurance maladie ou des vacances (Berry & Bell, 2018).

## II.4. Les réponses des coopératives

### II.4.1. Une lutte contre les défaillances du marché

Avant toute chose, il faut savoir que le marché de la livraison à vélo est en pleine expansion, il y a relativement peu d'acteurs mais le marché a un potentiel de croissance assez important. En effet, selon une étude relayée par La Libre Belgique (Van Vyve, 30 décembre 2019) ainsi que par Philippe Lovens (Urbike), 25% des livraisons réalisées à Bruxelles pourraient être réalisées à vélo ce qui représente environ 5 millions de livraisons par an (Philippe Lovens).

A Bruxelles, sept coopératives se partagent le marché (Raphaël Arnould) tandis que Rayon 9 est la seule entreprise active sur Liège et selon son fondateur ils ont « ouvert le marché » (Serge Mignonsin).

Aux yeux de Molenbike, la concurrence est saine car le marché est en pleine expansion et les coopératives n'ont pas de soucis avec le démarchage (Raphaël Arnould). Cette saine concurrence se traduit par le fait que les coopératives ne vont pas forcément attaquer certains marchés ou provoquer une guerre des prix. Cependant, elles se doivent de rester concurrentielles sans pour autant « casser le marché » afin d'attirer de nouveaux clients. Notons toutefois que la concurrence entre les coopératives est particulièrement forte lors de certains marchés publics.

La collaboration entre les coopératives est importante, comme l'atteste le projet de livraison de repas avec la CSD mené conjointement par Urbike et Molenbike (Van Vyve, 30 décembre 2019).

Les coopératives sont invitées à partager et à se fédérer autour de Coopcycle afin de profiter de ressources communes comme par exemple le logiciel. La mise en commun des ressources (étant une décision stratégique) est prise par l'ensemble des coopératives lors du congrès annuel (Mathis Lorenzo).

Enfin, la coopération entre certaines coopératives permet également de mener des projets de recherche universitaire. Ainsi, Urbike et Molenbike coopèrent ensemble dans le projet « BCKlet », comme l'écrit à ce propos Van Vyve :

Urbike s'est entouré d'autres experts en mobilité douce : les coursiers à vélo de Molenbike (coopérative à finalité sociale), mais aussi de Dioxyde de gambette et de Hush Rush qui assurent les livraisons. Leurs concepteurs prennent part au processus de réflexion et mettent leur application (Coopcycle) à disposition du projet ; les containers ont été développés sur base d'un modèle mis au point par le français Fleximodal ; la VUB se charge d'une analyse d'impact en matière de mobilité et d'environnement ; l'Université Saint-Louis étudie les aspects légaux inhérents au travail des coursiers, l'objectif étant de définir un statut protecteur qui garantisse des conditions de travail décentes (Van Vyve, 30 décembre 2019, para. 2)

Tant Urbike, que Molenbike sont conscients de l'arrivée future de nouveaux concurrents sur ce marché en pleine expansion. Rayon 9 les voit arriver « avec un peu de crainte mais aussi avec un peu d'intérêt » (Serge Mignonsin).

Urbike pressent l'arrivée de systèmes similaires à Uber qui vont venir grappiller des parts de marché. La coopérative espère qu'à ce moment-là, elle aura montré la qualité du service proposé tout en offrant un salaire décent (Philippe Lovens).

Bien qu'étant en concurrence, les coopératives n'ont pas pour objectif de dominer le marché en se lançant par exemple dans une guerre des prix. Elles ouvrent le marché et s'attendent donc à voir arriver des concurrents dans les prochaines années mais cela ne les effraie pas. Les coopératives espèrent avoir démontré d'ici là la qualité de leur service ainsi que leur présence indispensable afin de cadenasser le marché en forçant les concurrents à respecter leurs règles. Malgré cette concurrence, les coopératives collaborent tant au niveau national qu'international afin de mener des projets communs (Coopcycle et "BCklet").

#### II.4.2. Une démocratie et un cadre de travail

La démocratie est pour rappel un des sept principes des coopératives selon l'ACI. Ainsi le principe « un homme = une voix » doit se retrouver au cœur du modèle décisionnel de l'entreprise. Ce principe implique d'accorder beaucoup de temps et d'énergie à la communication afin que tout le monde comprenne bien l'enjeux des décisions.

La façon dont Rayon 9 a établi ses statuts confère un grand pouvoir à l'assemblée générale et assez peu au conseil d'administration. La communication au sein de Rayon 9 s'inscrit dans un sens peu conventionnel par rapport aux entreprises classiques. Ainsi, les fondateurs attendent des coursiers que ceux-ci leur fassent des remarques lorsque quelque chose ne va pas. Il ne faut pas croire que la démocratie et le dialogue n'apportent que des avantages à la coopérative. Le temps que cela peut consommer peut générer des craintes dans le chef des fondateurs :

A partir du moment où il faut réunir vingt, trente, quarante personnes, prendre le temps de discuter, d'expliquer, que tout le monde maîtrise l'information il y a des choses qui mettent du temps à se décider et donc peut-être que, là je crois que je vais parler plus pour moi, je ne sais pas si les collègues partagent ce point de vue-là, mais à un moment j'ai cru que cette dynamique coopérative pourrait être un frein à nos activités... (Serge Mignonsin)

Molenbike fonctionne également de manière démocratique ainsi le pouvoir décisionnel est « sur la route et est dans la main des coursiers ». En pratique ce n'est pas toujours évident et Molenbike a mis en place des groupes de travail pour impliquer les coopérateurs dans la vie de la coopérative « même ceux qui sont juste là pour rouler ». Cela « demande beaucoup de tact, de préparation et de consensus afin de parvenir à des accords » selon Raphaël Arnould.

L'AG au sein d'Urbike a un grand pouvoir et peut à tout moment demander un changement au sein du conseil d'administration. Prenant l'analogie de la coopérative vue comme son bébé, les fondateurs de coopérative se considèrent plus comme une famille d'accueil que comme le père de la coopérative. Ainsi les coopérateurs-coursiers sont propriétaires de l'outil de production (à savoir la plateforme) et ce n'est pas un algorithme qui leur dicte la façon de travailler (Philippe Lovens).

En tant que fédération de coopératives, Coopcycle fonctionne de manière démocratique : toute coopérative de livraison à vélo membre de la fédération possède une voix et décide des orientations stratégiques de la fédération.

Coopcycle a été fondée et est actuellement gérée par des bénévoles qui ont pour but de s'effacer au profit des coopératives (le but étant que tous les postes de la fédération soient occupés par des salariés issus des coopératives).

Un autre objectif poursuivi par la Fédération est de placer le pouvoir sur la route entre les mains des coursiers.

L'application du principe de démocratie et le remplacement de l'humain au cœur du business peut prendre des formes plus concrètes comme par exemple lors de l'organisation des horaires.

Toutes les coopératives interrogées travaillent avec des clients fixes afin de limiter la volatilité de la demande. Lors de l'élaboration des horaires (qui se fait quelques semaines à l'avance), les coopératives essaient, dans la mesure du possible, de prendre en considération les situations individuelles de chaque coursier.

Ainsi Urbike établit un planning « en concertation avec les coursiers, sur base de leur disponibilité ».

Une fois par semaine, en réunion d'équipe, Molenbike confirme le planning sur 3 semaines et essaie de faire coïncider les souhaits des coursiers en fonction de la demande. Lors de ces réunions d'attribution, les managers sont à l'écoute des besoins et aux demandes des livreurs (par exemple si un coursier doit absolument rouler pour des raisons économiques, il sera privilégié).

Enfin Rayon 9 se base sur les mêmes critères qu'Urbike et Molenbike tout en y intégrant la difficulté de la tournée afin de ne pas imposer une tournée trop compliquée à un nouveau livreur.

Le choix des logiciels utilisés par les plateformes coopératives illustre bien aussi cette idée de démocratie et de mise en commun. Ainsi, la plupart des logiciels utilisés sont des logiciels libres développés par les coopératives. Mais selon Urbike, ils manquent parfois de professionnalisme et peuvent constituer un frein pour les prestataires de l'économie collaborative qui les trouvent moins pratiques à utiliser.

Les coopératives ont donc replacé l'humain et ses intérêts au centre de leur processus décisionnel. Cela se traduit par la procédure démocratique mise en place. La démocratie se manifeste par le pouvoir des AG sur le CA, par la volonté commune de mettre le pouvoir entre les mains des coursiers qui sont sur la route ainsi que par l'établissement des horaires et des

tournées. Même si cette procédure est chronophage, elle fait partie intégrante de la nature des coopératives.

#### II.4.3. Une limite de l'enrichissement personnel

Les motivations qui poussent les fondateurs à établir leur société sous forme de coopérative peuvent être nombreuses mais il est possible mettre en évidence des volontés partagées.

Ainsi, pour Urbike, l'idée de la coopérative est de « créer une économie de plateforme dont on est le héros » (Philippe Lovens) et cela passe par la possession de l'outil de travail (ce point sera développé dans une autre réponse apportée par les coopératives). Urbike ne veut pas d'actionnaires qui imposeraient une réduction des coûts d'employés afin de maximiser le retour sur investissement. Ainsi les 250 individus coopérateurs ont investi « parce qu'ils veulent une autre vie, parce qu'ils veulent soutenir un projet local qui développe l'emploi » (Philippe Lovens). Le choix de la coopérative s'est alors imposé car ce statut rend impossible le rachat de la coopérative par une plus grosse structure qui voudrait en changer le mode de fonctionnement.

Pour Molenbike, le choix de la coopérative s'est imposé car il s'agit « de la structure légale qui permet d'ouvrir le capital le plus rapidement possible et permet à des associés de rentrer très facilement » (Raphaël Arnould) mais aussi pour la philosophie du modèle.

Ainsi la démocratie et la non-influence du capital sur le processus décisionnel représentent de sérieux avantages aux yeux des fondateurs (Raphaël Arnould). De plus, les dividendes sont réinvestis dans la coopérative (principalement dans l'achat et l'entretien des vélos).

Rayon 9 a fait le choix de la coopérative pour tout d'abord la finalité sociale. Les co-fondateurs « n'auraient pas pu faire autrement que ça » et ils sont convaincus que « l'économie sociale recèle un potentiel de changement sociétal important » (Serge Mignonsin). A leurs yeux, la coopérative représentait le réceptacle adéquat pour créer une structure de livraison à vélo grâce à son cadre légal très clair. Ensuite, parce que le statut juridique de la coopérative permet de limiter l'enrichissement des coopérateurs et permet de réinvestir les bénéfices dans la finalité sociale du projet. Enfin, parce que la coopérative permet d'assurer un fonctionnement démocratique.

Rayon 9, afin de limiter la pression mise sur les nouveaux coursiers, adapte leurs tournées et ne leur met pas de pression en termes de rentabilité pendant plusieurs mois tout cela afin qu'ils puissent prendre leurs marques au sein de l'entreprise (Serge Mignonsin).

Pour Coopcycle,

la coopérative est le statut juridique qui permet d'assurer qu'il y a au moins un minimum de partage démocratique de la valeur et un partage démocratique des décisions. Si on n'avait pas ça on serait obligés, ce qui serait totalement impossible, d'aller dans tous les collectifs et de vérifier la gouvernance. Pour nous la forme coopérative c'est assurer en fait le fait que les livreurs ont un pouvoir dans leur entreprise ce qui n'est pas le cas bien sûr quand ils sont entrepreneurs pour Deliveroo, Uber Eats, etc... (Mathis Lorenzo).

Jacques Debry (Febecoop) met en avant le fait que la forme coopérative d'une entreprise permet d'associer des gens qui veulent créer une entreprise pour répondre à leurs besoins. La coopérative permet d'avoir une entreprise qui n'est pas exclusivement tournée vers la rentabilité économique et qui en même temps assure un fonctionnement démocratique. Il y a donc un partage de valeur ainsi qu'un partage de pouvoir.

On peut dès lors se rendre compte que la démocratie ainsi que la limitation des dividendes sont des caractéristiques importantes aux yeux des fondateurs et que celles-ci constituent leurs principales motivations à choisir la forme coopérative. Ces deux principes limitent fortement la pression exercée par les investisseurs et/ou les fondateurs dans le processus de fonctionnement de l'entreprise.

#### II.4.4. Des entreprises et des emplois plus stables

Les questions juridiques qui entourent les coopératives sont réglées par la loi. Même si à l'heure actuelle, certaines entreprises choisissent la forme coopérative pour la facilité que cela représente d'entrer et sortir du capital, ce problème devrait être rapidement réglé grâce à une

nouvelle législation régissant les SCRL, il s'agit du nouveau code des Sociétés et des Associations entré en vigueur le 1<sup>e</sup> mai 2019 (Jacques Debry).

Le statut social des travailleurs n'est pas imposé par le statut juridique des coopératives. Cependant, toutes les coopératives rencontrées ont pour volonté de revaloriser le métier de livreur à vélo.

Ainsi Urbike considère que cela passe par une revalorisation financière du métier de coursier à vélo. Pour se faire, Urbike travaille avec des employés payés à l'heure, bénéficiant d'une assurance, formés à la conduite avec une remorque attachée à l'arrière de leur vélo et qui vont jouir d'une assistance sociale et juridique. Cette volonté de revalorisation du métier s'inscrit aussi dans la vision des relations long terme d'Urbike. Urbike a également la volonté de limiter le nombre d'étudiants roulants pour la plateforme, la coopérative ne ferait appel à eux qu'en cas de pic de demandes imprévisibles.

Molenbike fait appel à des salariés passant par la SMART, le tout avec des contrats à durée déterminée. Le choix de passer par la SMART s'explique par le fait que les coursiers ont soit une autre activité à côté de Molenbike ou qu'ils sont désireux de faire un temps plein mais avec une flexibilité en matière d'horaire. Le choix de salariat SMART n'est pas justifié par de possibles économies, Raphaël Arnould indique même que le choix de ce modèle leur coûte plus cher qu'un salariat classique car la SMART prélève 6,5% de la masse salariale. Comme le titrait l'Avenir en 2017, « avec Molenbike, livrer à vélo (re)devient un vrai métier » ce qui montre bien la volonté des fondateurs de revaloriser le métier de coursier à vélo. La coopérative rémunère ses coursiers à la fois sur base d'un salaire horaire en fonction des shifts prestés (un shift dure minimum 3h et maximum 8h) mais aussi en fonction de bonus (des courses extras). Pour les bonus, la règle est très simple : 2/3 du bonus revient au coursier et 1/3 revient à la coopérative.

Rayon 9 fait aussi appel à des salariés pour réaliser les livraisons. La coopérative engage principalement des jeunes avec un parcours scolaire accidenté ce qui accentue la finalité sociale de l'entreprise. La coopérative fait aussi appel de temps en temps à des étudiants en salariat SMART. Le choix de proposer un emploi de salarié à ses livreurs représente une décision coûteuse mais la coopérative n'envisage pas d'employer des livreurs sous un autre statut.

De manière générale, Coopcycle (bien que la fédération n'emploie pas de coursiers) se bat pour le salariat et non pour l'auto-entrepreneuriat. Cela fait même partie d'une des conditions de participation des coopératives à Coopcycle. Ce principe se trouve dans la charte des valeurs de Coopcycle accessible dans les annexes.

De part cette obligation, Coopcycle est une fédération qui assure aux personnes faisant appel à son service d'avoir une sécurité sociale ou du moins que les livreurs soient protégés. Afin de pousser au salariat, Coopcycle encourage les petits collectifs à faire appel à des structures comme la SMART afin d'assurer les acquis sociaux.

Le secteur de la livraison à vélo demandant du matériel particulier (vélo-cargo), toutes les coopératives interrogées en proposent un à leur coursier. Elles proposent aussi des équipements de protection ainsi que des formations pour apprendre à rouler avec un vélo plus imposant que la moyenne.

Les coopératives interrogées se retrouvent en concurrence indirecte avec les livreurs indépendants en camionnette. Les coopératives livrent avec des vélos-cargos permettant d'embarquer jusqu'à 1m<sup>3</sup> et pouvant peser jusqu'à 200kg, quant aux camionnettes quant à elles profitent d'économie d'échelle grâce au volume qu'elles peuvent embarquer et cela rend la livraison à vélo plus chère.

Afin de trouver des clients, les coopératives ne jouent donc pas sur l'attractivité du prix mais elles mettent en avant les mêmes styles d'arguments à savoir le côté écologique de la démarche, la qualité du service (suppression des intermédiaires donc meilleure traçabilité du colis et moins de risque de l'abîmer) ainsi que le salaire décent versé aux coursiers. Les valeurs mises en avant par la coopérative jouent un rôle prépondérant au moment du démarchage. Généralement, les clients qui acceptent de travailler avec les coopératives partagent (du moins en partie) les valeurs de l'entreprise.

Cependant, aux yeux de Rayon 9, le monde de la livraison est un monde de requins et la coopérative doit s'imposer, il ne faut donc pas voir ce type d'entreprise évoluant dans un monde de « bisounours » (Serge Mignonsin).

Les coopératives ont donc exclusivement fait le choix du salariat afin de valoriser le métier de coursier à vélo. Même en passant par la SMART, cette solution permet une rémunération à l'heure ainsi que la garantie d'accès aux acquis sociaux. Mais ce choix ayant un coût important,

les coopératives déploient des stratégies marketing mettant en avant la qualité de leur service justifiant leur prix élevé.

## II.5. Résumé de la recherche

Cette recherche empirique a permis, grâce à une analyse d'article de presse ainsi qu'aux interviews menées, d'appliquer à Deliveroo les défaillances de l'économie collaborative.

Elle nous a permis de prendre connaissance des dérives au niveau de la position monopolistique recherchée par les locomotives de l'économie collaborative : le fonctionnement à perte des plateformes dans le but d'être la dernière à survivre et dès lors profiter d'une position dominante sur le marché.

La seconde critique a mis en avant un décalage entre la rémunération du top manager de Deliveroo au détriment des conditions de travail des coursiers. Une remarque a également été formulée sur la volonté future de Deliveroo de verser les dividendes à ses actionnaires.

Il a aussi été montré que Deliveroo exploitait un manque de clarté juridique au niveau de la définition de la subordination de la relation de travail entre la plateforme et les coursiers dans le but de réaliser des économies.

Enfin la dernière critique a porté sur l'exclusion moderne des travailleurs qui sont géolocalisés en permanence avec des conséquences pour leur emploi.

Au travers des interviews, il a été possible d'analyser les différentes réponses proposées par les coopératives. Celles-ci peuvent être résumées sous la forme de tableau suivant :

Critiques	Réponses			
	Urbike	Molenbike	Rayon 9	Coopcycle
Tendance au monopole	Coopération et concurrence saine et	Coopération et concurrence saine	Coopération	Ne s'applique pas

Pression des investisseurs/propriétaires	Actionnaires individuels, démocratie, impossibilité de rachat par une plus grosse structure	Démocratie non-influence du capital sur le processus de décision	Statut juridique qui empêche l'enrichissement des coopérateurs, démocratie	Démocratie, statut juridique limitant l'enrichissement des coopérateurs
Exploitation d'un cadre légal flou et précarisation du travailleur	Coursiers salariés et appel à des étudiants en cas de pic de demande, valorisation du métier, formation	Coursiers salariés via la SMART, salaire fixe et variable (bonus)	Coursiers salariés (jeunes au parcours scolaire accidenté), valorisation salariale, formation	Impose le salariat pour faire partie de la fédération
Exclusion moderne du travailleur	Pouvoir dans les mains des coursiers, les coursiers possèdent l'outil de travail	Le pouvoir est sur la route dans les mains des coursiers, les coursiers possèdent l'outil de travail	Le pouvoir est dans les mains de l'AG, les coursiers possèdent l'outil de travail	Le pouvoir est sur la route, les coursiers possèdent l'outil de travail

### III. Limites de la recherche et pistes de recherches futures

La recherche effectuée (tant l'approche théorique que l'approche pratique) comprend de nombreuses limites qu'il convient de garder en tête lors de la lecture et de l'analyse de ce mémoire.

Tout d'abord, la situation sanitaire (crise du COVID-19) a entraîné plusieurs difficultés. Premièrement, l'ensemble des bibliothèques étant fermées pendant cette période, il n'a pas été possible d'avoir accès à des ouvrages papiers qui auraient pu se révéler intéressants dans la compréhension ainsi que dans l'approche de la problématique. Ensuite, les entreprises interviewées ayant vu leur charge de travail augmenter significativement à la suite de la fermeture des commerces et des restaurants il leur a donc parfois été compliqué d'accorder suffisamment de temps pour répondre aux questions. Enfin, la situation a eu également comme conséquence l'accès difficile aux coursiers surchargés acteurs principaux de ce type d'entreprise (tant pour Deliveroo que pour les coopératives).

Ensuite, il convient de reconnaître que l'échantillon de coopératives n'est pas idéal. En effet, il n'a pas été possible de trouver des coopératives opérant exclusivement dans la food tech et qui auraient été l'équivalent coopératif de Deliveroo. Ceci est dû au fait que dans ce domaine d'activité, la demande y est extrêmement volatile ce qui n'est pas compatible avec le salariat qui est cher aux coopératives. Les coopératives interviewées étant principalement actives dans le domaine de la livraison dite du « dernier kilomètre » certains problèmes liés au fonctionnement de Deliveroo (comme par exemple le système de commission) n'ont pas pu être abordés. Le fait que les coopératives ne soient que très peu actives dans le domaine de la food tech soulève une question importante qui reste, à ce jour, en suspens : le modèle économique de Deliveroo est-il viable si les coursiers sont requalifiés en tant que salariés ? A priori la réponse serait non et la requalification de ses coursiers en salariées pourrait pousser Deliveroo à quitter le marché belge, c'est du moins la menace formulée par l'entreprise (comme expliqué plus haut).

La taille des coopératives interrogées représente également une limite à la recherche effectuée. En effet, les coopératives interrogées ont principalement un ancrage local et ne sont actives que dans une seule ville (sauf Coopcycle, ce qui est normal au vu de son rôle de fédération). Et comme cela a été expliqué dans la partie théorique, la croissance de la coopérative peut mettre

à mal le système démocratique du modèle ou alors la démocratie peut freiner l'expansion de la coopérative. Il sera dès lors intéressant de voir comment ces coopératives vont croître (elles misent toutes sur des prévisions de croissance) et comment leur modèle démocratique va résister et s'adapter à cette croissance. Jacques Debry (Febecoop) explique dans son interview la difficulté de faire vivre la démocratie au sein d'une grande coopérative comme Multipharma et donne quelques pistes pour améliorer le système (comme par exemple la mise en place de petits groupes de travaux). Il est aussi important de noter, via l'interview de Philippe Lovens, que Deliveroo avait lors de son lancement la même ambiance qu'Urbike lors de son lancement et que c'est lors de la croissance de l'entreprise que l'esprit a changé.

La croissance des coopératives de livraison à vélo doit aussi se faire par un changement de mentalité des consommateurs (entreprises ou particuliers). Ceux-ci doivent être d'accord de payer plus cher pour un service qui en contrepartie encourage au développement de conditions de travail plus justes.

Alors que six critiques ont été formulées dans la partie théorique, seules quatre d'entre elles ont pu être traitées dans la partie empirique. En effet, la critique sur l'incertitude de l'impact positif de l'économie collaborative sur l'environnement ainsi que le décalage entre les motivations théoriques et la réalité touche plus aux comportements des coursiers ou des utilisateurs de la plateforme. Le but de la partie empirique était d'étudier le comportement de la plateforme et non pas des acteurs qui prennent part à l'économie collaborative. Il serait dès lors intéressant dans une recherche future de ...

Lors des recherches effectuées pour la formulation des défaillances de Deliveroo, nous nous attendions à trouver des articles de presse portant sur le système de cotation des coursiers. Ce système de cotation a en effet des impacts négatifs sur certains prestataires de l'économie collaborative qui s'en retrouvent exclus suite à de trop nombreux avis négatifs (c'est par exemple le cas chez Uber) mais il n'a pas été possible de trouver d'articles abordant ce sujet pour Deliveroo. Il faudrait donc mener des investigations complémentaires dans ce domaine-là.

Enfin, la dernière limite concerne la technique d'interview et la méthodologie choisie. En effet, le choix de mener une étude de cas peut poser des problèmes quant à l'extrapolation des données récoltées et cette méthode introduit également un biais dans les résultats (Roy, 2009) car le chercheur peut difficilement faire abstraction de ses aprioris (Mukamuera, Lacourse & Couturier, 2006). Roy (2009) met aussi en avant le fait que cette méthode ne soit pas assez

représentative et qu'elle soit « déficiente sur le plan de la validité externe ». Ensuite, selon Miles, Huberman & Saldaña (2014), l'auteur peut être tenté de surinterpréter certains résultats en leur accordant trop d'importance ainsi que de surassimiler l'information (l'auteur se laisse emporter par les explications remettant ainsi en question sa neutralité).

## Conclusion

L'usage de plateforme numérique est un phénomène relativement récent et a accéléré le développement de l'économie collaborative. Reposant sur l'échange entre pairs, l'économie collaborative offre de nouvelles opportunités (Muñoz & Cohen, 2017) mais génère aussi des défaillances (Scholz, 2016). En réponses à celles-ci, le coopérativisme de plateforme, un nouveau mouvement, s'est développé porté par des valeurs de démocratie (Martin et al., 2017).

Basé sur le modèle coopératif ainsi que sur ses valeurs et principes, il possède les avantages de l'économie collaborative tout en évitant ses défaillances (Scholz, 2016). Le coopérativisme de plateforme gagne du terrain tout en offrant à ses participants de nouvelles solutions plus justes et humaines (SMART, 2020b).

La question de recherche découlant de ce constat était la suivante : « Comment les plateformes coopératives tentent-elles de répondre aux défaillances de l'économie collaborative ? ».

L'auteur a tout d'abord effectué une revue de littérature afin de mettre en évidence les forces et faiblesses de chaque modèle. Au travers d'une analyse de cas construits sur base d'entretiens semi-directifs ainsi que d'articles de presse, la partie empirique a permis d'appliquer des défaillances de l'économie collaborative observées à un cas pratique, à savoir Deliveroo. Celles-ci sont uniquement celles qui ont un lien direct avec les agissements de la plateforme.

Selon les observations réalisées, les réponses apportées par les coopératives permettent, à un niveau local, de replacer l'humain et les valeurs au cœur du système. En apportant plus de considération aux coursiers par une revalorisation financière, par la démocratie ainsi que par la propriété de l'outil de production, les coopératives se positionnent en véritable alternative au modèle capitaliste.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à une meilleure connaissance des pratiques collaboratives et permet aux professionnels de l'économie collaborative d'avoir en un seul document une comparaison de deux modèles économiques possibles répondants aux mêmes besoins.

Les créateurs de plateforme collaborative y trouveront une réflexion concernant le statut juridique à adopter ainsi que sur les motivations qui les encourageraient à créer ce modèle de plateforme.

Il nous paraît indispensable qu'ils se posent la question du but recherché au moment d'établir les statuts de leur société. Si leur volonté est de développer l'entreprise dans le but de générer du retour sur investissement, la coopérative ne constitue pas la forme adéquate. En revanche, si les motivations sont d'ordre altruistes ou idéologiques, la coopérative représente un outil intéressant et permettra de sortir du modèle capitaliste tout en offrant un salaire décent à ses prestataires.

Les propriétaires de plateformes déjà existantes peuvent s'inspirer des conclusions de ce travail afin de mettre en place un esprit coopératif au sein de leur entreprise dans le but d'atténuer les défaillances de l'économie collaborative.

D'un point de vue pratique, ce mémoire met en évidence des pratiques coopératives pouvant intéresser les dirigeants de plateforme collaborative, les autorités publiques et toutes les parties prenantes de l'économie collaborative.

Il devient urgent que les autorités publiques comblerent le vide juridique dans lequel s'est développé cette nouvelle forme d'économie et imposent un statut social commun à tous les prestataires. Le statut qui s'impose est le salariat (avec ou sans passage par la SMART). Celui-ci garantit les acquis sociaux et n'est pas incompatible avec une certaine forme de flexibilité chère aux prestataires de l'économie collaborative.

Les gérants de plateforme trouveront dans des exemples concrets une source d'inspiration afin de faire vivre l'esprit coopératif. En traitant à la fois du statut social, de la concurrence, de la place du travailleur dans l'entreprise ainsi que de la pression exercée par les investisseurs, cette recherche couvre un large domaine managérial.

Les apports du coopérativisme de plateforme étant moins médiatisés que l'économie collaborative, la plupart des citoyens n'ont pas connaissance de l'existence de solutions alternatives. En faisant appel aux coopératives, ils ont une certaine garantie concernant la rémunération juste des prestataires et le réinvestissement des bénéfices dans la coopérative.

Il est évident qu'aucun modèle parfait n'existe mais le coopérativisme de plateforme de par ses caractéristiques et les valeurs qui l'animent semble répondre au mieux aux défaillances de l'économie collaborative.

## Bibliographie

- AFP. (2019). Uber fait son entrée en bourse ce vendredi, le prix est fixé à 45 dollars par action. Retrieved from : [https://www.rtf.be/info/economie/detail\\_uber-fait-son-entree-en-bourse-ce-vendredi-le-prix-est-fixe-a-45-dollars-par-action?id=10216783](https://www.rtf.be/info/economie/detail_uber-fait-son-entree-en-bourse-ce-vendredi-le-prix-est-fixe-a-45-dollars-par-action?id=10216783)
- Alliance Coopérative Internationale. (2019). Identité coopérative. Retrieved from : <https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>
- Alliance Coopérative Internationale. (2020). Faits et chiffres. Retrieved from : <https://www.ica.coop/fr/coopératives/faits-et-chiffres>
- Autorité Belge de la Concurrence. (2019). A propos de nous. Retrieved from: <https://www.abc-bma.be/fr/propos-de-nous>
- Baron D. (2018) Disruptive Entrepreneurship and Dual Purpose Strategies: The Case of Uber. *Strategy Science* 3(2):439-462. Doi : <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0059>
- Bathélémy, J. (2013). A quoi servent vraiment les stocks options ? *Les Echos*. Retrieved from : [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/02/15/cercle\\_65774.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/02/15/cercle_65774.htm)
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1532251343?accountid=12156>
- Bellotti, V., Ambard, A., Turner, D., Gossmann, C., Demkova, K., & Carroll, J. M. (2015). A Muddle of Models of Motivation for Using Peer-to-Peer Economy Systems. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '15*, 1085-1094. Doi : <https://doi.org/10.1145/2702123.2702272>
- Benayad, M. (17 avril 2020). Colruyt se lance dans l'économie collaborative et suscite la critique. *La Libre Belgique*. Retrieved from : <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/colruyt-se-lance-dans-l-economie-collaborative-et-suscite-la-critique-5e989250d8ad58632c73f63e>
- Benz, M. (2005). Not for the Profit, but for the Satisfaction? - Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos*, 58(2), 155-176. Doi : <https://doi.org/10.1111/j.0023-5962.2005.00283.x>
- Berckmans M. (2017). Avec Molenbike, livrer à vélo (re)devient un vrai métier. *La Capitale*. Retrieved from : [https://www.lavenir.net/cnt/dmf20171116\\_01085662/avec-molenbike-livrer-a-velo-re-devient-un-vrai-metier](https://www.lavenir.net/cnt/dmf20171116_01085662/avec-molenbike-livrer-a-velo-re-devient-un-vrai-metier)
- Berlanger, Audrey. (2018). Les entreprises coopératives peuvent-elles survivre face aux pressions croissantes du marché et de la concurrence sans dénaturer leur identité?. Master's thesis. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Prom. : Frédéric Dufays. Retrieved from : <http://hdl.handle.net.proxy.bib.ucl.ac.be/2078.1/thesis:15344>

Berry, D., & Bell, M. P. (2018). Worker cooperatives: Alternative governance for caring and precarious work. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(4), 376-391. Doi : <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/EDI-02-2017-0027>

Biber, E., Light, S. E., Ruhl, J. B., & Salzman, J. (2017). Regulating business innovation as policy disruption: From the model T to Airbnb. *Vanderbilt Law Review*, 70(5), 1561–1626. Retrieved from : [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2951919](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2951919)

Birchall, J. (2011). A ‘Member-Owned Business’ Approach to the Classification of Cooperatives and Mutuals. 12. Retrieved from : <https://thenews.coop/wp-content/uploads/s2-Birchall-132.pdf>

Birchall J. (2013). The potential of cooperatives during the current recession; theorizing comparative advantage. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-22. Retrieved from : <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=747095095008001006080072011083009096054007008081088020025122003023008116095070121006038063022014049040005005001006015064107027023015069018003025094001011004091103001007095027001118124092006016003076028065098068012118023105098124073015012104115113069&EXT=pdf>

Birchall, J. (2004). Cooperatives and the millennium development goals. Cooperative Branch & Policy Integration Department, International Labour Office ; Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives. . Retrieved from : <http://www.copac.coop/publications/2004.birchall-mdgs.pdf>

Bocart S. (nd). Molenbike, des coursiers à vélo en mode slow. La Libre. Retrieved from : <http://stories.lalibre.be/inspire/numero67/index.html>

Bonciu, F. (2016). Impact of the sharing economy on the labor market. *Romanian Economic and Business Review*, 11(2), 43-51. Retrieved from : <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1827603329?accountid=12156>

Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ?. *Management & Avenir*, 4(2), 59-69. Doi : [10.3917/mav.004.0059](https://doi.org/10.3917/mav.004.0059)

Brinkley, I. (2015). Ditch Your Assumptions about Uber and Airbnb: the “Gig Economy” is No Game-changer. *The Guardian*. Retrieved from : <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/aug/19/gig-economy-no-game-changer-impact-uber-airbnb>

Brouze, E. (2016). Livreurs et géolocalisation: “c’est marrant, on vous a suivi ». *L’Obs*. Retrieved from : <https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-nos-vies-connectees/20160725.RUE3459/livreurs-et-geolocalisation-c-est-marrant-on-vous-a-suivi.html>

Bruneel, J., Moray, N., Stevens, R., & Fassin, Y. (2016). Balancing Competing Logics in For-Profit Social Enterprises : A Need for Hybrid Governance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(3), 263-288. Doi : <https://doi.org/10.1080/19420676.2016.1166147>

- Bugg-Levine, A., Emerson, J., (2011). Impact investing: transforming how we make money while making a difference. *Innovation* 6 (3), 9–18. Retrieved from : [https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV\\_a\\_00077](https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00077)
- Bulter S. (2019). Deliveroo's highest paid director gets 57% pay rise despite losses. *The Guardian*. Retrieved from : <https://www.theguardian.com/business/2019/oct/22/deliveroo-highest-paid-director-gets-57-pay-rise-despite-losses>
- Cairninfo. (2008). Les grands patrons sont-ils trop payés ? *L'Expansion Management Review*, N° 130(3), 130. Doi : <https://doi.org/10.3917/emr.130.0130>
- Chaffin Z. (2019). Deliveroo, Uber Eats... toujours plus de clients sans gagner le moindre centime. *Capital*. Retrieved from : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/deliveroo-uber-eats-toujours-plus-de-clients-sans-gagner-le-moindre-centime-1321990>
- Commission Européenne. (2016). Communication de la Commission Européenne, au Parlement Européen, au Conseil, au Comité économique et social Européen et au Comité des, Un agenda européen pour l'économie collaborative. Retrieved from : <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/FR/1-2016-356-FR-F1-1.PDF>
- Cook, M.L., 1994. The role of management behaviour in agricultural co-operatives. *Journal of Agricultural Co-operation* 9, 42–58.
- Defourny, J. (1995). *Pratiques coopératives et mutations sociales*. Paris : L'Harmattan, 13-28. Retrieved from : <https://orbi.uliege.be/handle/2268/103677>
- Delchevalerie F. & Willems M. (2020). *Le cas d'une plateforme de livraison*. Bruxelles: Larcier.
- Deliveroo. (2020). About us. Retrieved from <https://deliveroo.co.uk/about-us>
- DGCCRF. (2018). *Economie collaborative*. Retrieved from : <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/economie-collaborative>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Dohet, J. (2018). Le mouvement coopératif: histoire, questions et renouveau. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 5(2370-2371), pp. 5-58.
- Drahokoupil, J., & Piasna, A. (2019). European Trade Union Institute (ETUI)—Work in the platform economy : Deliveroo riders in Belgium and the SMart arrangement / Working Papers / Publications / Accueil. Retrieved from : <https://www.etui.org/fr/Publications2/Working-Papers/Work-in-the-platform-economy-Deliveroo-riders-in-Belgium-and-the-SMart-arrangement>
- Dudley, G., Banister, D., & Schwanen, T. (2017). The Rise of Uber and Regulating the Disruptive Innovator. *The Political Quarterly*, 88(3), 492-499. Doi : <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12373>

- Dufays, F., & Mertens, S. (2017). *Belgian Cooperative Monitor*. Leuven, Bruxelles : Cera-Febecoop.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. Doi : <https://doi.org/10.2307/258557>
- Etter, M., Fieseler, C., & Whelan, G. (2019). Sharing economy, sharing responsibility? corporate social responsibility in the digital age: *JBE JBE. Journal of Business Ethics*, 159(4), 935-942. Doi : <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1007/s10551-019-04212-w>
- FEB. (nd.) L'économie de partage ou collaborative, un état des lieux.15. Retrieved from : [http://www.feb.be/globalassets/actiedomeinen/energie-mobiliteit--milieu/energie-mobiliteit--milieu/collaborative-economy--engel-of-duivel/leconomie-de-partage-ou-collaborative\\_un-etat-des-lieux.pdf](http://www.feb.be/globalassets/actiedomeinen/energie-mobiliteit--milieu/energie-mobiliteit--milieu/collaborative-economy--engel-of-duivel/leconomie-de-partage-ou-collaborative_un-etat-des-lieux.pdf)
- Febecoop. (2019). 25 400 sociétés coopératives belges réalisent 5,5 % de notre PIB – nombre de coopératives agréées en hausse. Retrieved from : <https://febecoop.be/fr/cases/25-400-societes-cooperatives-belges-realisent-55-notre-pib-nombre-cooperatives-agreees-en-hausse/>
- Fenneteau, H. (2015). *Enquête : Entretien et questionnaire*. Dunod. Retrieved from : <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100722341/Feuilletage.pdf>
- Flick U. (2004). Design and process in qualitative research. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (eds), *A companion to qualitative research* (pp. 146-152). Angleterre : SAGE Publications Ltd. p. 147
- Flick U., von Kardoff E. & Steinke I. (2004). Introduction. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (eds), *A companion to qualitative research* (pp. 3-12). Angleterre : SAGE Publications Ltd. P.3
- Foramitti, J., Varvarousis, A., & Kallis, G. (2020). Transition within a transition : How cooperative platforms want to change the sharing economy. *Sustainability Science*. Doi : <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00804-y>
- Frenken, K. (2017a). Sustainability perspectives on the sharing economy. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 1-2. Doi : <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.04.004>
- Frenken, K. (2017). Political economies and environmental futures for the sharing economy. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 375(2095), 20160367. Doi : <https://doi.org/10.1098/rsta.2016.0367>
- Frey O. (2013). La genèse du mouvement coopératif et les facteurs de développement des coopératives agricoles. In Ch. Chomel, F. Declerck, M. Filippi, O. Frey & R. Mauget (Eds), *Les coopératives agricoles : identité, gouvernances et stratégies*. Bruxelles : Larcier
- Furubotn, Eirik G, and Svetozar Pejovich, "Property Rights and the Behaviour of the Firm in a Socialist State: The Example of Yugoslavia," *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 30(3-4), 1970, 431-54.

Goudin, P. (2016). The cost of non-Europe in the sharing economy, economic, social and legal challenges and opportunities. Retrieved from : [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/558777/EPRS\\_STU\(2016\)558777\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/558777/EPRS_STU(2016)558777_EN.pdf)

Gray, T. W., PhD. (2011). Why do members participate in ag co-ops? *Rural Cooperatives*, 78(6), 4-7. Retrieved from : <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/914991470?accountid=12156>

Hanin, J. (2019). Le capitalisme de plateforme se travestit en « économie collaborative ». Gresea. Retrieved from : <http://www.gresea.be/Le-capitalisme-de-plateforme-se-travestit-en-economie-collaborative>

Hansmann, H. (1996). The ownership of enterprise. Harvard: Harvard university Press.

Hanssen M. (2017). Uber Eats, Deliveroo, Foodora... des livreurs appellent à une « déconnexion massive ». La Tribune Retrieved from : <https://acteursdeleconomie.latribune.fr/strategie/services/2017-03-15/ubereats-deliveroo-foodora-des-livreurs-appellent-a-une-deconnexion-massive.html>

Haring D. (1981). Collective production and provision: the cooperative approach. Doi : <https://doi.org/10.1177/000276428102400403>

Herman, L. (producteur) & Lucet E. et Gagnier Em. (réalisateur). (2019). Cash investigation : au secours, mon patron est un algorithme. (Reportage). France: France télévision.

Hopf C. (2004). Qualitative interviews: an overview. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (eds), A companion to qualitative research (pp. 203-207). Angleterre: SAGE Publications Ltd.

ter Huurne, M., Ronteltap, A., Corten, R., & Buskens, V. (2017). Antecedents of trust in the sharing economy: A systematic review. *Journal of Consumer Behaviour*, 16(6), 485-498. Doi : <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1002/cb.1667>

ING. (2015). L'économie du partage à un potentiel de croissance élevé en Belgique. Retrieved from : <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/L'economie-du-partage-a-un-potentiel-de-croissance-eleve-en-Belgique.htm>

Inspection Générale des Affaires Sociales (2016), Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale, rapport, mai. Retrieved from : <http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2015-121R.pdf>

Jacobs, D. (2017). Review Essay: Platform Cooperativism? *Renewal*, 25(3-4), 156+.

Jolly J. (2019). Amazon's deal with Deliveroo faces in-depth inquiry. Retrieved from : <https://www.theguardian.com/business/2019/dec/27/amazon-deliveroo-inquiry-regulator-london-food>

Katz, L. F., & Krueger, A. B. (2016). The rise and nature of alternative work arrangements in the United. Retrieved from : <https://www.nber.org/papers/w22667.pdf>

- Kyriakopoulos, K., Meulenbergh, M., & Nilsson, J. (2004). The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, 20(4), 379-396. Retrieved from : <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/197412326?accountid=12156>
- Lambert, L., Dedeurwaerdere, T., Nyssens, M., Severi, E., Brolis, O. (2019). "Unpacking the organisational diversity within the collaborative economy: The contribution of an analytical framework from social enterprise theory", *Ecological Economics* 164 (2019) 106343. Doi : <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.05.023>
- Lambrecht, M. (2016). L'économie des plateformes collaboratives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2311-2312(26), 5-80. Doi : [10.3917/cris.2311.0005](https://doi.org/10.3917/cris.2311.0005)
- Laurent, S. (2019). Quand ton patron est une application : « avec l'algorithme, vous avez l'illusion de la liberté mais c'est une liberté surveillée ». LCI. Retrieved from : <https://www.lci.fr/open-space/quand-ton-patron-est-une-application-avec-l-algorithme-vous-avez-l-illusion-de-la-liberte-mais-c-est-une-liberte-surveillee-uber-deliveroo-2135110.html>
- Lawrence, M. K., Isaac, N. N., & Wakaisuka-Isingoma, J. (2017). Cooperative governance and social performance of cooperative societies. *Cogent Business & Management*, 4(1) Doi : [http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1080/23311975.2017.1284391](https://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1080/23311975.2017.1284391)
- Le Soir. (2017). Deliveroo délocalise son service clients à Madagascar : « une forme d'esclavagisme moderne ». Retrieved from : <https://plus.lesoir.be/106659/article/2017-07-27/deliveroo-delocalise-son-service-clients-madagascar-une-forme-desclavagisme>
- Le Soir. (2018). Les coursiers répondent au patron de Deliveroo: "il est temps que les CEO intègrent le concept de respect de l'employé". Retrieved from : <https://plus.lesoir.be/136282/article/2018-01-25/les-coursiers-repondent-au-patron-de-deliveroo-il-est-temps-que-les-ceo>
- Mangolte, C. Noiville, F. Orsi, V. Revest, J. Rochfled, S. Vanuxem, O. Weinstein & J-B. Zimmermann (Eds.). *Le retour des communs, la crise de l'idéologie propriétaire*. Monts, France. Les Liens qui Libèrent (pp.69-86). Monts, France : Les Liens qui Libèrent
- Mankiw, N. G. & Taylor, M. P. (2011). *Economics* (2<sup>e</sup> éd.). Andover, Royaume-Uni: South-Western, CENGAGE Learning
- Martin, C. J., Upham, P., & Klapper, R. (2017). Democratising platform governance in the sharing economy : An analytical framework and initial empirical insights. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1395-1406. Doi : <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.123>
- Massot, Julien. Une comparaison entre le modèle de coopérative multinationale et le modèle capitaliste au vu de leur rentabilité et variabilité financière. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2015. Prom. : Belleflamme, Paul. Retrieved from : <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:2660>
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships : An Interdisciplinary Conceptual Typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 35-59. Doi : <https://doi.org/10.1080/10864415.2001.11044235>

- McLaren, D., Agyeman, J. (2015). *Sharing Cities: A Case for Truly Smart and Sustainable Cities*. MIT Press. Retrieved from : [https://www.researchgate.net/publication/317667621\\_Sharing\\_Cities\\_A\\_Case\\_for\\_Truly\\_Smart\\_and\\_Sustainable\\_Cities](https://www.researchgate.net/publication/317667621_Sharing_Cities_A_Case_for_Truly_Smart_and_Sustainable_Cities)
- Mikolajczak C. ( 15 juin 2019). Un chef français chez Deliveroo. *La Libre*, 16.
- Mikolajczak C. (14 juin 2019). Deliveroo livre et... coache aussi. *La Libre Belgique*, 32.
- Mikolajczak C. (27-28 juillet 2019b). Uber, Deliveroo... tensions salariales, tensions sociales. *La Libre*, 24-25.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Third edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morozov, E. (2013). The 'Sharing Economy' Undermines Workers Rights Retrieved from : <http://evgenymorozov.tumblr.com/post/64038831400/the-sharing-economy-undermines-workers-rights>
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2017). Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 21. Retrieved from : <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1981298706?accountid=12156>
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). A compass for navigating sharing economy business models. *California Management Review*, 61(1), 114-147. Doi : <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1177/0008125618795490>
- Nesba S., Michel M. & Sury C. (2020). Clap de fin pour les 6.000 euros de revenus exonérés d'impôt. *L'Echo*. Retrieved from : <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/la-loi-sur-les-revenus-complementaires-exoneres-d-impot-est-annulee/10222604.html>
- Nilsson, J. (1999). Co-operative organisational models as reflections of the business environment. Retrieved from : [https://www.researchgate.net/publication/251809985\\_Cooperative\\_Organisational\\_Models\\_as\\_Reflections\\_of\\_the\\_Business\\_Environments1](https://www.researchgate.net/publication/251809985_Cooperative_Organisational_Models_as_Reflections_of_the_Business_Environments1)
- Noé J.B. (2012). Comment rémunérer les patrons? *Contrepoints*. Retrieved from : <https://www.contrepoints.org/2012/06/07/86089-comment-remunerer-les-patrons>
- Novkovic S. (2006). Co-operative Business : the role of cooperative principles and values. *L'Echo*. Retrieved from : [https://www.researchgate.net/publication/233666231\\_Co-operative\\_Business\\_The\\_Role\\_of\\_Co-operative\\_Principles\\_and\\_Values](https://www.researchgate.net/publication/233666231_Co-operative_Business_The_Role_of_Co-operative_Principles_and_Values)

- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2168-2177. Doi : <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.02.009>
- Novkovic, S. (2006). Co-operative business: the role of co-operative principles and values. *Journal of Co-operative Studies. Economic efficiency in cooperatives. The Journal of Law and Economics* 30, 409–512.
- Ortage S. (2018). Chez Deliveroo, vite embauché, vite accidenté, vite viré. Mediapart. Retrieved from : <https://blogs.mediapart.fr/stephane-ortega/blog/251018/chez-deliveroo-vite-embauche-vite-accidente-vite-vire>
- Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative. Réflexions autour de l'utilisation des logiciels. *SociologieS*. Retrieved from : <http://journals.openedition.org/sociologies/3557>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 4e éd. Armand Colin.
- Paris Match Belgique. (2017). Deliveroo poursuit sa conquête de la Belgique, même à midi. Retrieved from : <https://parismatch.be/actualites/societe/12193/deliveroo-poursuit-conquete-belgique-midi-lunch>
- Pascal Terrasse. (2016). Rapport au Premier Ministre sur l'économie collaborative. Retrieved from: [https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2016/02/08.02.2016\\_rapport\\_au\\_premier\\_ministre\\_sur\\_leconomie\\_collaborative.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2016/02/08.02.2016_rapport_au_premier_ministre_sur_leconomie_collaborative.pdf)
- Pérotin, V. (2019). What do we really know about worker co-operatives? 26. Retrieved from : <https://www.uk.coop/resources/what-do-we-really-know-about-worker-co-operatives>
- PwC. (2016). Economie collaborative : prévision de 83 milliards d'euros de chiffre d'affaires en Europe d'ici 2025. Retrieved from : <https://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2016/septembre/economie-collaborative-prevision-de-83-milliards-d-euros-ca.html>
- Retail Detail. (2020). Deliveroo risqué-t-il vraiment de quitter la Belgique ? Retrieved from : <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/deliveroo-risque-t-il-vraiment-de-quitter-la-belgique>
- Rijpens J. & Mertens S. (2016). Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique. Retrieved from : <https://smartbe.be/fr/comprendre/publications/education-permanente/gouvernance-et-cooperatives-lideal-cooperatif-lepreuve-de-la-pratique/>
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, 5, 199-225.
- Schmidt V. (3 décembre 2019). «Les livreurs Deliveroo ne gagnent même pas 10 euros de l'heure ». *La Libre*, 24-25.
- Schneider, N. (2018). An Internet of ownership : Democratic design for the online economy. *The Sociological Review*, 66(2), 320-340. Doi : <https://doi.org/10.1177/0038026118758533>

Scholz, T. (2016). Platform cooperativism, challenging the corporate sharing economy. Retrieved from : [http://www.rosalux-nyc.org/wp-content/files\\_mf/scholz\\_platformcoop\\_5.9.2016.pdf](http://www.rosalux-nyc.org/wp-content/files_mf/scholz_platformcoop_5.9.2016.pdf)

Schor, J. B., & Thompson, C. J. (Eds.). (2014). Sustainable lifestyles and the quest for plenitude: Case studies of the new economy. New Haven: Yale University Press. Retrieved from : [https://www.academia.edu/34066461/Sustainable\\_Lifestyles\\_and\\_the\\_Quest\\_for\\_Plenitude\\_Case\\_Studies\\_of\\_the\\_New\\_Economy](https://www.academia.edu/34066461/Sustainable_Lifestyles_and_the_Quest_for_Plenitude_Case_Studies_of_the_New_Economy)

Sdrali, D., Goussia-Rizou, M., Giannouli, P., & Makris, K. (2016). What motivates employees to engage in the social economy sector? A case study of greek cooperative enterprises. *International Journal of Social Economics*, 43(12), 1334-1350. Doi : <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/IJSE-10-2014-0212>

Segui-Mas, E., Bolas-Araya, H., & Peiró, P. A. (2016). Why do cooperatives assure their CSR reports? an analysis of the motivations and benefits in a big retail cooperative. *CIRIEC - Espana*, (87), 39-68. Retrieved from: <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1900342944?accountid=12156>

Sexton, Richard J. (1990). Imperfect competition in agricultural markets and the role of cooperatives: a spatial analysis. *American Journal of Agricultural Economics* 72, 709–720.

SMART. (2018). Coursiers à vélo et Deliveroo : les enseignements d'un combat social. Retrieved from : [https://smartbe.be/wp-content/uploads/2018/07/06-2018-deliveroo\\_final.pdf](https://smartbe.be/wp-content/uploads/2018/07/06-2018-deliveroo_final.pdf)

SMART. (2020). SMART : l'entreprise en commun. Retrieved from : <https://smartbe.be/fr/a-propos/>

SMART. (2020b). Les plateformes cooperatives, une alternative qui fait son chemin à Bxl. Retrieved from : [https://smartbe.be/wp-content/uploads/2018/12/13-2018-platform\\_coop.pdf](https://smartbe.be/wp-content/uploads/2018/12/13-2018-platform_coop.pdf)

Soyez F. (2017). Foodtech : la face cachée des services de livraison de repas à domicile. *Cnet*. Retrieved from : <https://www.cnetfrance.fr/news/foodtech-la-face-cachee-des-services-de-livraison-de-repas-a-domicile-39853652.htm>

SPF économie. (2019). Economie collaborative. Retrieved from: <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Entreprises/Cartographie-economie-durable.pdf>

SPF économie. (2020). La société coopérative. Retrieved from : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/les-societes-cooperatives>

SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. (2019). Nature de la relation de travail : travail salarié ou travail indépendant ? Retrieved from : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/conclusion-du-contrat-de-travail/elements-constitutifs-du-contrat-de-0?id=42058>

Srnicek, N. (2016). Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, p. 89. Retrieved from: <http://pombo.free.fr/srnicek17.pdf>

Sundararajan, A. 2014. Peer-to-Peer Businesses and the Sharing (Collaborative) Economy: Overview, Economic Effects and Regulatory Issues, House Committee on Small Business. Retrieved from : [https://republicans-smallbusiness.house.gov/uploadedfiles/1-15-2014\\_revised\\_sundararajan\\_testimony.pdf](https://republicans-smallbusiness.house.gov/uploadedfiles/1-15-2014_revised_sundararajan_testimony.pdf)

Oh, S., & Moon, J. Y. (2016). Calling for a shared understanding of the « sharing economy ». Proceedings of the 18th Annual International Conference on Electronic Commerce E-Commerce in Smart Connected World - ICEC '16, 1-5. Doi : <https://doi.org/10.1145/2971603.2971638>

Talks at Google, Uber-worked and Underpaid. (2017). Retrieved from : <https://www.youtube.com/watch?v=liLGhXv76dg>

Trends-Tendance. (2019). Airbnb fera son entrée en Bourse en 2020. Retrieved from : [https://trends.levif.be/economie/entreprises/airbnb-fera-son-entree-en-bourse-en-2020/article-opinion-1193915.html?cookie\\_check=1574169400](https://trends.levif.be/economie/entreprises/airbnb-fera-son-entree-en-bourse-en-2020/article-opinion-1193915.html?cookie_check=1574169400)

Van Vyve, V. (30 décembre 2019a). Avec « BCKlet », Urbike veut changer la mobilité du dernier kilomètre. La Libre Belgique, 19.

Van Vyve, V. (30 décembre 2019b). Livreur de repas à vélo et auxiliaire social. La Libre Belgique, 18.

Vanek, J. (1977). The Labor-Managed Economy. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Wauthy, X. Y. (2015). Microéconomie. Unpublished Document, Syllabus, Université Saint-Louis, Bruxelles

Weinstein, O. (2015). Comment se construisent les communs : question à partir d'Ostrom. In M. Bauwens, F. Bellivier, F. Benhamou, M. Cornu, S. Dusollier, C. Hess, I. Liotard, P-A.

Zonebourse. (2019). Amazon met son poids derrière Deliveroo face à Uber. Retrieved from : <https://www.zonebourse.com/AMAZON-COM-12864605/actualite/Amazon-met-son-poids-derriere-Deliveroo-face-a-Uber-28612232/>

## Annexes

### Annexe I : Interview de Deliveroo, Rodolphe Van Nuffel, 6 mai 2020

R : Bonjour, j'ai vraiment jusqu'à 14h30 étant donné qu'il y a le speech de la 1<sup>ère</sup> ministre à ce moment-là, faut que je suive

A : ok pas de soucis

R : donc voilà

A : c'est déjà fort gentil de m'accorder un peu de votre temps, je me doute bien que la situation n'est pas toujours facile et que vous êtes un peu surmenés en cette période-ci

R : oui c'est un peu le cas mais voilà j'essaie toujours d'aider quelques étudiants par trimestre, on reçoit énormément de demandes et je réponds à 1 ou 2 étudiants francophones et néerlandophones par mois, donc j'essaie d'aider un petit peu, j'ai été étudiant aussi et donc je sais à quel point c'est utile de pouvoir parler aux entreprises et de pouvoir tester certaines idées. Voilà commençons tout de suite je ne sais pas si tu veux m'expliquer en 2-3 minutes le sujet et puis après on peut rentrer directement dans les questions que tu as préparées.

A : ok, je suis donc étudiant à la LSM et je fais un mémoire sur tout ce qui est plateforme collaborative, donc cette nouvelle économie, et donc le but de ce mémoire est plus de comparer un peu les pratiques de chaque acteur sur le terrain et voir comment ils mettent en place leur politique, quels seraient les améliorations à apporter au système, c'est plus pour pouvoir faire une comparaison et essayer de faire ressortir peut-être des best practice

R : donc c'est d'un point de vue plutôt économique, business modèle plutôt que cadre juridique ?

A : un peu des 2. Moi j'ai déjà fait toute la partie théorique, j'étais parti sur à la fois des comparaisons je dirais avantage et faiblesse du système parce que le système n'est pas parfait et là pour la partie pratique c'est plus des interviews et aussi des analyses d'articles tant des journaux que de reportages qui ont été réalisés.

R : et quels sont les autres plateformes avec lesquelles tu parles ?

A : alors j'ai eu least minute, ubereats également,

R : ubereats tu as pu leur parler ?

A : j'attends encore un retour de leur part, pour les autres j'ai envoyé une dizaine de mails mais je n'ai pas encore eu beaucoup de retours, je pense que tout le monde est un peu surchargé

R : oui oui chaque plateforme fonctionne aussi un petit peu différemment, tu as parlé à qui chez least minute ?

A : le CEO Jonathan

R : je le connais bien, tu imagines bien qu'on est de temps en temps en contact

A : il m'a dit que vous aviez discuté tous ensemble pour l'élaboration de la loi qui a finalement été annulée au début du mois.

R : oui c'est assez actuel du coup comme mémoire !

Je vois que ta 1<sup>ère</sup> question c'était un peu le business modèle, est-ce que pour toi c'est clair ou est-ce que je te réexplique

Tu m'enregistres ?

A : oui sur mon GSM

R : d'accord, donc on va partir du point de vue du restaurateur c'est plus facile pour expliquer. Donc, je suis restaurateur, j'ai envie de travailler avec Deliveroo, comment ça se passe ?

Je vais prendre contact avec Deliveroo. Au sein de Deliveroo on est à 40 employés qui sont répartis dans différentes équipes. Il y a 1 équipe qui est l'équipe commerciale, dans l'équipe commerciale tu as une partie qui s'occupe réellement du nouveau business, donc c'est aller prendre contact po-activement avec les restaurants ou répondre aux demandes des restaurants de commencer la collaboration. Là on va d'abord voir si le restaurant est bien dans une des

zones qu'on couvre. Actuellement Deliveroo couvre 12 villes – ça tu peux les retrouver-, Namur étant la dernière ville qu'on a rajoutée à la plateforme. Dans ces villes-là on fonctionne sur le modèle où ce sont des livreurs Deliveroo qui effectuent la livraison. On est également actifs dans d'autres zones mais qui sont on va dire autours des villes où on est avec nos propres livreurs, où on a un modèle qui sont semblable à de Take away.com, qui est celui où les restaurants effectuent leurs livraisons avec leurs propres livreurs. Donc on a les 2 modèles sur la plateforme.

Mais donc je repars du début, je suis restaurateur, je m'inscris je vais prendre contact avec Deliveroo. Là nous on explique un petit peu comment ça fonctionne, et il y a une négociation qui se fait par rapport à la commission, c'est publique que la commission tourne autour des 30% , elle peut être un petit peu plus élevée , un petit peu en dessous, ça dépendra de différentes choses, notamment du panier moyen attendu des commandes, ça dépendra de la taille du restaurant, du nombre de commandes auxquelles on s'attend, si c'est une chaîne nationale, si c'est un petit restaurant isolé. Donc voilà est ce que le restaurant va créer de la visibilité pour Deliveroo sur son site internet à lui, est-ce qu'il est disposé à mettre du merchandising autour de son restaurant pour créer de la visibilité à Deliveroo, etc.

Donc c'est vraiment une négociation individuelle restaurant par restaurant pour délimiter la commission et la manière de travailler ensemble. Ensuite le restaurant doit avoir une tablette et donc en fait sur cette tablette, ce sont ces tablettes qui vont réceptionner les commandes. C'est le restaurant qui peut choisir s'il l'allume ou s'il éteint la tablette. Il y a également différents modes d'occupation, si par exemple la salle est remplie et qu'il a peu de capacité en plus d'accepter d'autres commandes il peut mettre sur un mode fort occupé. Donc il peut vraiment choisir son taux d'occupation en salle et sa capacité à rapidement ou pas accepter des commandes. Donc voilà un soir par exemple où il sait qu'il va être débordé il peut éteindre sa tablette, il part en vacances, il éteint sa tablette, il n'y a aucune obligation d'allumer cette tablette. Cette tablette en fait ça fait partie des frais d'inscription aussi qu'on compte pour le restaurant, ça englobe la tablette, la création du menu et des photos. Le restaurant peut avoir ses propres photos et on va vérifier si ça correspond à la charte graphique de Deliveroo, sinon on envoie un photographe qui fera des photos que le restaurateur peut garder pour lui et alors le menu, en fait on va aider le restaurant à développer un menu Deliveroo, ça veut dire la retranscription du menu, créer la page individuelle du restaurant et aussi on va conseiller le restaurant sur quels plats on peut mettre sur la plateforme. Il y a naturellement les bestsellers du restaurant, mais par exemple il y a certains plats qui ne sont pas faits pour la livraison et où on est quasi sûrs que le client va être un petit peu déçu du résultat une fois qu'il arrive chez lui. Donc voilà on va essayer aussi de simplifier un peu les menus. Il y a certains restaurants qui ont 50 plats différents, pour un client c'est trop d'informations et il va un petit peu se perdre donc on va essayer de rationaliser un peu.

Donc voilà, le restaurateur qu'est-ce qui se passe, il allume sa tablette et alors il y a des commandes qui vont rentrer, il peut les accepter ou les refuser, il peut toujours refuser parce que par exemple il n'a plus un certain ingrédient en salle ou parce qu'il n'a pas la capacité par contre on sait que c'est quelque chose qui va être très désagréable pour le client qui a enfin choisi ce qu'il allait commander, donc on conseille quand même vivement au restaurateur de faire des adaptations avant de refuser. Il a la possibilité de mettre à jour son menu et de dire voilà tel et tel plat je ne peux plus les faire parce que je n'ai plus les ingrédients en cuisine.

Le client il allume l'application, il doit insérer son adresse ou bien l'endroit de livraison et là il verra quels sont les restaurants qui livrent jusqu'à cette adresse-là. Il peut commander chez lui à la maison, au parc, il peut aussi faire une livraison pour quelqu'un d'autre. Comme je le disais au début, on couvre certaines zones géographiques et la sélection qui va apparaître est aussi en direct parce que on ne va jamais afficher les restaurants qui sont fermés ou qui ne livrent pas dans cette zone-là. Alors de plus en plus on va afficher quand même des restaurants qui sont

fermés mais c'est plutôt pour montrer au client que d'habitude il y a ce chouette restaurant-là mais pour l'instant il est fermé, bref on est en train de tester certaines choses.

Au niveau du client, le client commande, on va dire 2 pizzas, 20€, il va payer en plus de cela des frais de livraison, à Bruxelles 5,32 €, je m'expliquerai un peu sur les frais de livraison après, il va valider la commande, il va payer ça à Deliveroo, Deliveroo va payer 5,32€ au livreur et va payer le restaurant 20 € moins les 30% de commission comme je le disais ce pourcentage peut être négocié et peut varier de l'un à l'autre. Est-ce que c'est clair pour l'instant ?

A : oui c'est très clair

R : alors le restaurant est payé toutes les 2 semaines, actuellement c'est toutes les semaines, on a adapté cela pour soutenir les restaurants parce qu'ils ont besoin de liquidités, les livreurs également c'est toutes les 2 semaines. Ils peuvent choisir également de se faire payer le jour-même mais alors ils doivent payer les frais de transaction pour libérer cet argent-là.

Du coup les livreurs peuvent travailler sous 3 statuts différents : le statut d'indépendant ou indépendant complémentaire, le statut d'étudiant entrepreneur et le statut de l'économie collaborative. Le livreur choisit au moment de son inscription quel va être le statut sous lequel il va opérer, peut changer ensuite mais il doit nous informer dès le départ tout comme il doit indiquer son véhicule qu'il utilisera pour faire les livraisons, vélo ou scooter.

80% des livreurs choisissent le statut de l'économie collaborative, on a tous les mois des demandes supplémentaires de la part de coursiers qui veulent travailler sous ce statut-là. Attention que ce n'est pas parce que quelqu'un veut travailler avec Deliveroo qu'il pourra commencer à faire des livraisons. On travaille actuellement avec 3500 en Belgique, ça c'est sur base actif, sur une année, par exemple en 2020 on avait calculé qu'on travaillerait avec 9000 coursiers. D'ici la fin de l'année 30 000 personnes auront un jour fait une livraison pour Deliveroo. Voilà un petit peu pour les chiffres. 3500 coursiers actifs, cela ne veut de nouveau pas dire que 3500 coursiers vont faire une course ce soir, c'est notre pool de coursiers qui sont actifs et qui ont fait récemment une course ou qui vont en faire une. Il y a un turn over qui est assez important de par le profil des coursiers, des indépendants, des personnes qui cherchent un emploi, des personnes qui ont besoin à certain moment de revenus additionnels.

Voilà c'est un petit peu le business modèle, après que fais-t-on avec la commission ? c'est le développement de la plateforme, payer les employés, tout ce qui est service après-vente, tout ce qui est marketing, soutien des coursiers, etc

A : d'accord, on peut alors passer à la 2<sup>ème</sup> question : les points forts et les points faibles de l'économie collaborative en Belgique ?

R : le système quand il a été développé et c'était quelque chose que Deliveroo soutenait pleinement et on le soutient toujours, maintenant comme chaque nouveau système il y a un petit peu on va dire des maladies de jeunesse, et ce système-ci en a eu plusieurs. Il n'a pas toujours été soutenu politiquement par tous les partis politiques mais ce qui a posé le plus de problèmes et là je pense surtout à la loi de 2018, celle qui a été annulée, c'est que la loi n'était pas à 100% claire de comment est-ce qu'elle devait être interprétée. Et je pense que tu pourras trouver quelques articles à ce sujet-là.

Quand Deliveroo a choisi d'utiliser ce système-là quand en début 2018 Deliveroo a fait une demande d'agrément pour être reconnu comme plateforme de l'économie collaborative. Chose qu'on a faite, on a eu la reconnaissance, on n'a pas juste demandé cet agrément et en fait c'est une demande juste administrative, on a réellement été avec nos avocats voir l'administration et on leur a expliqué de A à Z notre modèle. Ce qui s'est passé c'est qu'à ce moment-là on nous a dit « vous savez vos concurrents utilisent ce régime-là il n'y a pas de soucis vous pouvez l'utiliser » Plusieurs mois plus tard on a reçu une 1<sup>ère</sup> lettre de l'administration qui nous a signifié que selon leur interprétation de la loi la manière dont Deliveroo travaillait avec les coursiers empêchait les coursiers de bénéficier totalement de l'économie collaborative et qu'il fallait faire certains changements. Ces discussions se sont poursuivies, plusieurs modifications

ont été proposées, ont été refusées, pour au final arriver à une situation été 2019 où on a fait une proposition qui a été acceptée par l'administration et on a dû changer la manière dont on travaillait. Je m'explique : avant on avait un système où le coursier était payé de manière dynamique, où la rémunération du coursier dépendait du temps et de la distance nécessaire pour faire une course. Le problème c'est que quand le client effectue une commande on ne sait pas encore quel coursier va effectuer cette livraison. Pourquoi parce que notre algorithme fait en sorte que le coursier qui sera mis sur une course spécifique sera le coursier qui au moment où la commande est prête dans le restaurant sera le plus proche possible du restaurant et entre le moment de la commande et le moment où la commande est prête il peut encore y avoir 10-15 minutes. Pendant ce temps-là c'est assez intéressant pour le coursier de pouvoir continuer à effectuer des livraisons. Du coup nous ce qu'on expliquait aussi à l'administration c'est que c'est très difficile.

L'administration veut que le coursier sache à l'avance combien il va être payé, ce qui a toujours été le cas, mais que le client sache aussi à l'avance combien il va payer son coursier et combien est-ce que le coursier va effectivement être payé.

Donc avant on avait un système où le client payait 3,50€ mais le coursier gagnait entre 4 et 7-8€, on a dû réfléchir à un nouveau système qui permette au client de savoir à l'avance combien il va payer exactement son coursier et c'est le montant que le coursier allait recevoir. On a dû renoncer à ce système de flexibilité et de dynamisme dans la rémunération, on a fait une moyenne et donc maintenant c'est un montant fixe pour les coursiers qui travaillent sous l'économie collaborative. 5,32 € à Bruxelles, ce sera 4€ et des poussières à Gand, ce sera 5€ à Charleroi ou à Waterloo, pourquoi, parce qu'on calcule en fait combien de courses est-ce qu'un coursier fait en moyenne dans une ville pour s'assurer que partout en Belgique les coursiers gagnent plus ou moins la même chose par heure. On sait qu'à Bruxelles un coursier fait 2, quelque chose.

Ça c'est un petit peu l'origine, qu'est ce qui nous a posé problème c'est que à la base on nous dit une première fois ça c'est pas ok, donc quand même une marge d'interprétation qui est beaucoup trop large par rapport à l'importance de ce régime, aussi une différence de traitement entre les différents acteurs, entre Uber eats et Deliveroo qui ont le même modèle mais une interprétation qui n'a pas été la même et Uber eats qui a pu fonctionner sous son ancien modèle jusqu'à début de cette semaine en fait, ils ont créé les modifications cette semaine, alors que nous on les a faites en octobre 2019. Le problème également c'est le fait qu'il y a une liste avec les plateformes reconnues mais que cette liste n'est jamais mise à jour, et qu'en fait il suffit juste de dire comme Uber eats le faisait par exemple, de dire voilà nous on est économie collaborative et peu importe le modèle, hop c'est bon. Tout le monde pense que je le suis parce que je suis sur cette liste officielle. Mais donc il n'y a aucun contrôle qui se fait de l'administration chaque mois ou tous les 6 mois pour vérifier si oui ou non une plateforme répond aux critères de la loi.

A : quels sont les critères de la loi ?

R : en fait les critères, pour être reconnu sur la liste des plateformes il n'y a en fait aucuns critères, c'est juste qu'il faut remplir un formulaire auprès de l'administration et c'est tout, par contre ce qui est très clair c'est que ce n'est pas parce que tu es sur la liste que les personnes avec qui tu travailles peuvent bénéficier du régime de l'économie collaborative et donc c'était ça le risque dans lequel on se trouvait, c'était que oui on se trouvait sur la liste des plateformes reconnues mais selon l'administration les coursiers Deliveroo ne pouvaient pas bénéficier du régime avantageux de l'économie collaborative parce que l'administration estimait que le client ne savait pas à combien est-ce que le coursier allait être payé et qu'il fallait réellement une transaction d'individu à individu. Et que donc moi en tant qu'individu client je dois savoir à l'avance combien est-ce que l'autre individu va être payé. Voilà c'est technique, c'est assez compliqué et tu verras il y a pas mal d'articles de presse qui sont sortis à ce sujet-là notamment

le Soir a couvert quelques fois le sujet. Le journaliste s'appelle Amandine Claude tu peux toujours me demander je peux essayer de te retrouver assez facilement 2-3 articles.

Donc voilà, des éléments positifs parce que ça permet aux gens ont besoin à un certain moment d'un revenu complémentaire de pouvoir très facilement commencer à rouler avec Deliveroo. Entre l'inscription, l'acceptation si on a besoin de coursiers matériel ensuite le coursier peut commencer direct, donc en moins d'une semaine il pourrait commencer. Mais bon voilà on est un peu victime de notre succès, il y a trop de candidats par rapport au nombre de coursiers dont on a réellement besoin. Ce qui est avantageux aussi dans notre système c'est qu'il n'y a aucun screening qui est fait par rapport aux compétences, donc au niveau des langues, au niveau des aptitudes etc tout ça n'est pas pris en compte donc c'est vraiment un level pour tous les coursiers. Tout le monde part avec les mêmes chances. Les points faibles je vais te dire c'était surtout le manque de clarté de la législation, une administration qui a interprété la loi d'une certaine manière. Maintenant je ne me prononce pas pour les points forts et les points faibles pour d'autres plateformes comme list minut je te parle clairement uniquement de Deliveroo. Donc voilà c'est un petit peu ce manque de clarté et le manque de contrôle des collectifs à priori de la part de l'administration parce que voilà une fois qu'on a commencé à travailler avec des gens sur l'économie collaborative et qu'on nous dit ah ben non vous devez changer complètement votre modèle pour être dans le cadre de la loi c'était un petit peu difficile.

Quelles seraient les améliorations à apporter à la législation actuelle ? Je pense que pour nous il y a surtout la question du contrôle effectif à priori qui devrait être fait et un système où une fois que l'administration a donné son aval sur un modèle qu'il n'y ai plus d'interprétation et donner plus de visibilité aux utilisateurs du régime des plateformes qui respectent la législation. Nous on s'est retrouvé face à une situation où il était clair que Deliveroo avait fait les changements nécessaires, Uber eats n'avait pas fait, on a des coursiers qui travaillent avec les 2 plateformes parce que c'est ça qui est autorisé avec l'économie collaborative c'est que tu peux gagner 300€ avec least minut, 500€ avec Uber eats ,1000€ avec Deliveroo et que tu peux combiner tout ça sans jamais atteindre les 6000€. La limite des 6000€ nous paraît bien correcte et doit être évaluée mais selon nous ça suffit. Je pense que ce que nous on a toujours voulu proposer aussi c'est offrir plus de clarté par rapport au statut social des coursiers. Tu sais certainement qu'il y a toujours une discussion « est-ce que les coursiers sont des employés ou des indépendants ? » Très clairement la manière dont on travaille tend très fortement vers un statut d'indépendant, on comprend que ce n'est pas toujours à 100% clair mais ce qui est clair c'est que les coursiers qui veulent travailler avec nous veulent cette flexibilité que le statut d'indépendant leur permet d'avoir maintenant en choisissant ce statut d'indépendant ils renoncent à une partie de protection. Cette protection et cette sécurité nous on l'offre à travers une assurance et on aimerait aller plus loin et donc on proposerait que dans une législation future il soit permis aux plateformes de l'économie collaborative d'offrir en fait plus de protection, plus d'avantages aux coursiers sans que ça mette en danger le statut de l'indépendant. Pourquoi, parce qu'il se pourrait que si Deliveroo offre plus d'avantages il y aurait une requalification du statut ce qui signifierait que les coursiers perdent leurs avantages. En fait le gros avantage d'être indépendant c'est que tu peux travailler quand tu veux, où tu veux, à n'importe quel moment, tu peux faire des poses, tu peux partir en congé, tu peux à la dernière minute choisir de travailler avec Uber, alors que la législation du travail t'oblige à travailler au moins 3h d'affilée, au moins 8h semaine, que tu dois remettre une information à ton employeur autant de jours à l'avance si tu veux partir en congés, donc il y a beaucoup plus d'obligations mais c'est vrai que tu renonces à certains droits et en fait nous en tant que plateforme on est prêt à donner ces droits-là aux travailleurs de plateforme pour autant que ce soit dans un statut flexible de l'indépendant. Voilà si ça t'intéresse c'est ce qu'on appelle la charte de la mobilité, c'est un modèle qui a été développé en France, qui a été annulé par la

Cour Constitutionnelle mais sur l'idée en fait que Deliveroo avait mise en avant. C'est assez intéressant si tu t'intéresses un peu aux statuts des travailleurs de plateforme.

Par rapport à l'annulation de la loi sur les revenus complémentaires, quelles seront les implications ? Je pense que ce qui a été assez intéressant dans la décision de la Cour, c'est qu'elle laisse quand même plus de 6 mois aux plateformes et surtout aux travailleurs de plateforme de se retourner et de trouver une solution. Les implications c'est un petit peu à voir, nous en soi à priori ça ne pose pas de problèmes majeurs pour autant qu'il y ait un système qui vient en remplacement. On a entendu le ministre Alexander De Croo parler que la loi de 2016 où les travailleurs de plateforme paieraient 10% de taxes sur ces revenus-là, c'est un système qu'on a utilisé à l'époque et donc voilà on pourra le réutiliser. Il faut voir est-ce qu'on sera face à un système hybride où il y a quand même certaines exigences qui restent, aujourd'hui ce n'est pas évident d'avoir cette clarté-là maintenant on a plusieurs mois encore pour comprendre. Mais sur le business model en soi pour nous ça ne change rien, maintenant on estime aussi que ça peut être pas mal de venir avec ce modèle de la charte et prévoir cette protection pour les coursiers. Par exemple la charte elle explique « moi en tant que plateforme voilà comment les travailleurs s'inscrivent, voilà comment est-ce qu'on met fin au contrat, voilà comment la rémunération se passe, voilà comment le contact peut être pris, et il y a également toute une liste de choses que la plateforme met à la disposition du coursier, une assurance responsabilité civile, des cours en ligne de formation, une assurance maladie, une assurance paternité par exemple, et donc une fois que cette charte a été approuvée par les syndicats, par le gouvernement, elle ne peut pas être utilisée par un juge pour décider d'une requalification et au moins c'est un minimum auquel chaque travailleur de plateforme a droit. Donc on compense un petit peu le fait que les indépendants en Belgique ou en France ne sont pas toujours protégés. La dernière question : les perspectives de développement et d'avenir en Belgique.

Je pense que Deliveroo globalement sera impacté par la crise. Oui tout le monde connaît maintenant la livraison de repas mais on sait que Deliveroo dépend des restaurants en grande partie, on a un business qui se focalise sur la nourriture et les restaurants, on restera focalisé sur la nourriture et les restaurants et donc sachant que pour les restaurants ça va être une période très difficile on anticipe pour que pour Deliveroo ce ne sera pas évident. On a été là depuis le début de la crise pour soutenir les restaurants et leur assurer qu'on puisse faire de la livraison de repas. Ce qui pour certains restaurants a pu signifier vraiment une différence, pour d'autres restaurants ça a été une bouée de secours mais voilà on sait aussi que le pouvoir d'achat des belges va diminuer donc on sera très attentif au développement, on attend avec impatience également le jugement qui sera rendu par le tribunal du travail fin d'année 2021 par rapport aux statuts des coursiers et entre temps voilà le but de Deliveroo c'est de continuer à se développer en Belgique. On a ouvert en mars à Namur et on regarde quelles sont les autres opportunités mais voilà on a envie vraiment de devenir la plateforme de référence quand il s'agit de nourriture en Belgique.

A : ok super,

R : si tu as la moindre question n'hésite pas si tu veux me faire relire certains passages et si j'ai le temps je prendrai le temps, si tu veux vérifier certains chiffres même certains articles si tu veux ma réaction, est-ce que c'est correct parce que voilà parfois les journalistes disent certaines choses qui ne sont pas 100% correctes.

## Annexe II : Interview de Rayon 9, Serge Mignonsin, 30 avril 2020

A : je vais d'abord commencer par me présenter, et dire un peu ce que j'attends en fait et de ce que je fais comme mémoire aussi. Je suis étudiant en dernière année à la LSM, à Louvain-la-Neuve et dans le cadre de mon mémoire je réalise un travail sur l'économie collaborative et j'aimerais un peu savoir s'il n'existe pas une forme de société qui permet en fait de faire la

même chose que l'économie collaborative mais sans toutes les dérives qu'on connaît à l'heure actuelle, c'est-à-dire peut-être avec une protection pour les prestataires, des redistributions de ressources plus équitables. Donc voilà en discutant avec mon promoteur on est arrivé à la conclusion qu'en fait étudier le modèle coopératif pouvait être assez intéressant et donc le but est de voir comment est-ce que la coopérative arrive plus ou moins à faire la même chose que l'économie collaborative mais sans les dérives.

On peut peut-être commencer par la première question, donc une présentation plus générale de la coopérative

S : bien sûr, donc Rayon 9 est une société de coopératives agréée comme entreprise sociale, qui a été créée fin 2015 et on a commencé nos activités début 2016, je crois que les premières livraisons ont été début avril 2016. On fait de la livraison à vélo-cargo, exclusivement à vélo, et à vélo-cargo en particulier. On travaille pour toute une série de clients assez variés qui sont à 99% des entreprises, on travaille assez peu pour des particuliers même si nos livraisons sont parfois à destination des particuliers.

Notre client c'est plutôt l'entreprise et ce sont des clients qui sont assez diversifiés, qui peuvent aller d'un segment qui est plutôt sensible à notre activité ou notre finalité sociale- je pense par exemple à d'autres coopératives qui font de l'alimentation en circuit court ou de l'alimentation biologique, des petits artisans de pains au levain bio etc – à des clients plus importants viennent chercher un mode de livraison qui est soit considéré comme plus fiable que la livraison classique soit considéré comme plus écologique que la livraison classique et donc qui viennent chercher cette plus-value-là. Et donc on travaille aussi par exemple pour Decathlon, pour Media Markt, pour la société de trottinettes en libre-service Dott qui est installée à Liège.

Voilà des acteurs qui a priori n'ont rien à voir avec le circuit court ou le modèle biologique mais qui viennent chercher finalement quelque chose de plutôt fiable et sans émission.

Alors au niveau de la taille de la coopérative, on est à la fois grand et petit, c'est-à-dire qu'on est grand en termes de coopérateurs, on a 120 coopérateurs et coopératrices qui ont participé à la constitution du capital de départ et qui ont permis de réunir 80 000€ de capital et certains d'entre eux s'impliquent bénévolement dans des tâches ponctuelles de la coopérative. Il y a du travail administratif, il y a du relevé bancaire, parfois un peu d'intervention sur les vélos, parfois de l'écologie de nouveaux coursiers, voilà je dirais des tâches ponctuelles et donc on est à la fois grand par le nombre de coopérateurs et à la fois petit par l'équipe qui est relativement modeste vu qu'on est, ça change pour le moment parce qu'il y a beaucoup de fluctuation dans le personnel, moi je travaille comme salarié à la gestion opérationnelle, j'ai 3 collègues coursiers-salariés et il y a 2 étudiants en salaria Smart qui viennent de temps en temps travailler avec nous.

A : et cela représente, je ne sais pas si vous avez une idée du chiffre d'affaire annuel que vous réalisez ?

S : alors j'ai plus qu'une idée, j'ai même les chiffres presque sous les yeux

Cela a évidemment fort varié depuis le début qu'on a commencé vu que la première année a été extrêmement difficile, donc en fait si je reviens un tout petit peu sur l'historique Rayon 9 a été fondé par 3 personnes, Benoit Renard, Julia Demonceau et moi-même et donc la particularité de la fondation Rayon 9 c'est que tous les trois nous ne sommes pas du tout issus du monde de l'entrepreneuriat et pas du tout issus du monde marchand. Donc on a un double Handicap si vous voulez qui nous a amené à (je vais vous le dire comme ça et c'est ma lecture) à commettre des erreurs de débutant et notamment une des plus grosses erreurs qu'on a commises c'est de croire que le côté sympathique de l'idée, le côté dans l'air du temps et novateur de la création de Rayon 9 allait suffire à faire en sorte que les clients se bousculent à notre porte pour nous confier des colis. Ça n'a pas du tout été le cas et donc on a vécu des débuts un peu compliqués parce que oui pendant l'étude de marché on avait plein de gens qui nous disaient « moi je trouve votre idée super, j'ai plein de trucs à vous faire transporter » et puis quand on a commencé à mettre

les choses en place elles se sont avérées plus compliquées que ça. Et donc les premières années ont été assez difficiles, 2016 on a une année incomplète mais on a fait un peu moins de 9000 € de chiffre d'affaire sur le reste de l'année. En 2017 on a fait le double, un peu plus que 20 000€, 25 000€ en 2018, 84 000€ en 2019 et puis là cette année sur les premiers mois de l'année on est à 40 000€ à peu près. Et donc on va dire que l'année 2018 a été charnière où on s'est rendu compte qu'on pouvait pas continuer comme ça, c'est -à-dire qu'on a voulu installer Rayon 9 dans un cadre professionnel dès le début avec des vélos professionnels, une personne à la gestion opérationnelle qui était salariée, des coursiers salariés, des équipements, etc, C'est un choix sur lequel on ne revient pas mais par contre c'est un choix qui a eu un coût et voilà on a mangé pas mal de capital les premières années jusqu'au moment où on a restructuré notre activité, reréfléchi sur notre projet et maîtrisé nos charges, donc limiter et maîtriser nos charges, et tenter de développer notre chiffre d'affaire ce qui a permis en 2019 d'atteindre ce chiffre d'affaire beaucoup plus élevé que les années précédentes.

A : et à l'heure actuelle vous faites des bénéfices sur l'année ou vous êtes toujours en perte ?

S : alors notre comptable est en train de clôturer 2019, il y a eu plusieurs reports de rendez-vous suite à la crise du Covid et au confinement, il semblerait qu'on soit en bénéfice pour 2019, les estimations montrent que c'est le cas et on attend les dernières régularisations de l'ONSS pour voir si c'est effectivement le cas mais d'après nos estimations ce n'est plus le cas.

A : c'est la première année où vous serez en bénéfice

S : oui, oui

A : La question 2, quels sont vos concurrents sur le marché et comment faites-vous pour vous différencier par rapport à eux ?

S : alors des concurrents purs on va dire qui font la même chose que nous pour le moment à Liège on n'en n'a pas. Donc il n'y a pas d'autres sociétés qui font de la livraison à vélo, pas encore on va dire, je pense qu'on a fait tout un travail pour ouvrir le marché et quand il sera suffisamment ouvert peut-être que d'autres décideront de profiter de cette opportunité-là, ce qui peut avoir un intérêt. On le voit arriver avec un peu de crainte mais aussi avec un peu d'intérêt. Par contre des concurrents indirects on en a beaucoup.

Je vais prendre deux grands secteurs : le secteur de l'économie sociale au sens large où des artisans, des indépendants, en générale des structures ou des personnes qui ont trouvé des moyens de livraison qui entre guillemets ne coûtent rien. Donc ça peut-être des solutions de bricolage de type le fils de la secrétaire est étudiant, on lui donne un petit quelque chose et il fait nos livraisons, la secrétaire elle-même elle prend les colis et elle les dépose sur son chemin en rentrant, le patron qui n'a absolument jamais calculé combien coûtait une heure de travail décide de faire les livraisons avec sa voiture et se dit ben c'est gratuit, ça coûte rien vu que c'est moi qui les fait, ou d'autres solutions de bricolage de ce type-là. Donc ça c'est une forme de concurrence. Par rapport à la caisse c'est compliqué de lutter parce qu'il faut faire tout un travail de prise de conscience de « tiens combien ça me coûte en fait cette livraison que vous faites dans des moyens comme ça, avec des moyens comme-ça combien ça coûte réellement » Donc ça c'est le premier type de concurrence.

Le deuxième type de concurrence ce sont des structures qui ont la culture et la délégation, et la culture de la sous-traitance. On va prendre par exemple Media Markt. Avant de travailler avec nous ils travaillaient déjà avec des transporteurs routiers classiques et s'ils sont satisfaits du service ou si la structure a une inertie telle que c'est compliqué de changer, en fait Media Markt est un mauvais exemple, je vais plutôt parler de l'Université de Liège qu'on a démarché à plusieurs reprises. Ils ont des flux énormes, il y a beaucoup de marchandises qui transitent en entrant, en sortant, entre les sites. Il y a beaucoup de sites à Liège, dont un au Sart Tilman, donc il y a beaucoup de marchandises qui transitent de l'un à l'autre.

Alors, première chose, la structure a une inertie incroyable, la décision prend un temps dingue et passe par un milliard d'acteurs avant d'arriver à être actée, et puis les livraisons sont assurées

par du personnel qu'on dit en reclassement, donc c'est du personnel en fin de carrière qui d'après les discours qu'on a entendus ne sait rien faire d'autre, donc comme il ne sait rien faire d'autre il fait des livraisons, ce qui est donné à tout le monde c'est bien connu.

Voilà ça c'est une forme de concurrence face à laquelle c'est compliqué de lutter également parce que déjà la taille des institutions et des structures fait que c'est compliqué de trouver le bon interlocuteur qui va pousser sur le bon bouton pour que ça avance et puis quelque part si nous on est en concurrence avec des personnes qui sont salariées ça n'a pas trop d'intérêt qu'on se batte pour obtenir ces marchés-là.

Après il y a un troisième type de concurrence qui sont les transporteurs classiques, je dirais que même des gens qui sont intéressés par des livraisons écologiques ou qui sont intéressés par une finalité sociale vont tout de même comparer les prix avec d'autres types d'acteurs brassent des flux qui n'ont rien à voir avec ce qu'on fait, type GLS, DPV, Bpost, qui fournissent un service qui n'a pas grand-chose à voir avec ce qu'on fournit et donc par rapport à cela on peut pas descendre les prix pour égaler ce que fait Bpost en terme de tarifs. Ce qui nous différencie par rapport à ces acteurs-là, enfin ce qu'on essaie de mettre en place comme différenciation c'est en premier lieu la qualité du service. C'est-à-dire qu'on essaie de montrer le vélo peut être un moyen de transport qui est beaucoup plus fiable que la camionnette pour une raison assez simple c'est que dans une structure telle que la nôtre le colis ne va passer probablement que par une paire de bras entre l'endroit où il démarre et l'endroit où il arrive et donc le fait qu'on puisse assurer la traçabilité complète de qui est transporté, combien de temps ça a duré, par où il est passé, pourquoi le colis est éventuellement abimé, s'il est abimé etc, fait qu'on a finalement un temps de TIF qui est un des indicateurs dans la livraison, on time in full ça veut dire qui est bien plus important, qui est bien supérieur à un bon nombre de concurrent et donc je crois que le mois dernier on était à 18 000 colis transportés et depuis qu'on a commencé on doit être à beaucoup plus ce mois-ci parce qu'on a eu un mois assez chargé. On a moins de 10 colis abimés et on a 2 colis perdus. Ce qui est un pourcentage qui, en tout cas quand on interroge nos concurrents, est inégalé par ailleurs.

Le fait de pouvoir offrir cette qualité de service à nos clients c'est vraiment quelque chose qu'on essaie de mettre en avant comme argument commercial.

Deuxième aspect de différenciation qui n'intéresse pas tout le monde mais ça peut intéresser certaines personnes c'est le fait d'offrir des livraisons qui sont sans émission vu qu'on travaille avec des vélos-cargo qui sont à assistance électrique et qu'on est installé dans un centre d'affaire à Liège où le toit est couvert de panneaux photovoltaïques et donc l'énergie qui recharge nos batteries est une énergie solaire donc on peut dire qu'on fait réellement du transport sans émission.

Le troisième élément c'est qu'on a une finalité sociale qui est écologique, faire des livraisons sans émission, et on a une finalité sociale qui est aussi plus liée à des aspects sociaux-économiques et donc on engage prioritairement des coursiers qui sont des jeunes au chômage pour des raisons de parcours de formation accidentés, parce que être coursier à vélo c'est pas donné à tout le monde mais par contre les compétences qu'il faut pour être coursier à vélo ne sont pas forcément des compétences qu'on apprend à l'école. Ce sont des compétences qui peuvent s'apprendre dans d'autres domaines de la vie que l'école et qui peuvent s'apprendre aussi dans notre structure parce qu'on peut prendre un peu de temps pour écoler nos coursiers si jamais ils ne possèdent pas toutes les compétences requises au départ.

A : d'accord, vous avez un système de formation en interne à ce niveau-là ?

S : on a un système de formation on peut dire-ça, d'écolage en tout cas, ça veut dire que sur ses premières tournées le coursier va être accompagné, une fois, deux fois, trois fois si c'est nécessaire et puis dans les tournées suivantes il y a d'abord au niveau de la création des tournées, on va lui mettre des tournées qui sont pas trop chargées, avec des timings qui sont pas trop serrés et puis il y a un allègement de la pression de rentabilité qu'on essaie de ne pas faire

porter sur ses épaules au début de son apprentissage. Ça veut dire que s'il prend 1h de retard sur une tournée, si la tournée qu'il réalise est tellement lente qu'elle n'est pas rentable on va pas lui mettre la pression pour qu'il accélère, on va à un moment lui parler chiffre et lui dire « voilà tu as livré autant de colis facturés autant , ça revient à autant, et 1h de temps de travail ça coûte autant » ça on va à un moment lui en parler pour qu'il se rende compte de la réalité qui est derrière mais par contre dans les premières semaines, voire les premiers mois de son travail on va pas lui mettre cette pression-là parce qu'on considère que cette pression c'est à nous de la supporter pour arriver à rencontrer notre finalité sociale.

Donc ça je crois que ce sont les trois éléments de différenciation sur lesquels on s'appuie.

A : d'accord. Pourquoi avoir choisi la forme coopérative pour établir votre société ?

S : Il y a plusieurs raisons là-dedans mais je pense qu'une des principales c'est qu'on considère que, mais d'abord au tout départ l'idée de création de Rayon 9 vient d'une histoire d'amitié en fait, je suis ami avec Benoit, qui est donc un des deux co-fondateur, l'autre étant mon beau-frère, et tout au début de l'histoire de Rayon 9 , benoit et moi on est collègues dans l'enseignement et on travaille ensemble depuis des années, on a des cours en commun, on est assez complémentaires et complices dans le travail, et on a envie de porter cette complicité , cette complémentarité ailleurs que dans le champ de la formation parce qu'il y a une forme de frustration d'être prof, d'être assis sur une chaise et d'être en seconde ligne par rapport aux gens qui ont une prise concrète sur les difficultés que rencontre notre société à l'heure actuelle. Et donc cette frustration on décide de la transformer en énergie créative et donc un jour Benoit me dit « tiens on ne ferait pas un truc ensemble à l'extérieur, on ne créerait pas quelque chose ensemble à l'extérieur ? » on commence à réfléchir et très rapidement vient l'idée de créer une structure d'économie sociale parce que je pense qu'on n'aurait pas pu faire autrement que ça , on n'a aucune volonté de s'enrichir mais aussi on pense que l'économie sociale recèle un potentiel de changement sociétal qui est très important et c'était le réceptacle adéquat pour créer une structure de livraison à vélo parce qu'il y a un cadre légal très clair, parce que ça permet de limiter l'enrichissement des coopérateurs, parce que ça permet d'utiliser au mieux les bénéfices pour les réinjecter dans la poursuite de la finalité sociale et parce que ça met en place de manière légale également mais aussi lié à nos statuts, ça met en place des processus de décisions démocratiques qui nous tenaient à cœur à l'époque et donc on a rédigé des statuts qui donnent énormément de pouvoir à notre assemblée générale et assez peu de pouvoir à notre conseil d'administration, dont je fais partie, parce que on ne voulait pas créer une boîte qui comme plein d'autres ASBL ou coopératives finalement demandent aux coopérateurs de venir signer en bas de la page en fin d'année, signer les comptes et puis rien d'autre. On avait réellement envie qu'il s'installe une dynamique coopérative et que finalement la structure permette des vraies décisions démocratiques, après ça se nuance sans doute mais je dirais c'était ça l'idée au départ et donc la forme coopérative permettait tout cela et ça s'est un peu imposé comme une évidence.

A : d'accord, et pourquoi ce domaine d'activité, la livraison dernier kilomètre ?

S : alors là c'est presque un hasard, on avait 2 idées, il y avait 2 idées qui étaient sur la table, je ne vous parlerai pas de la deuxième, mais cette idée-là en fait c'est presque un hasard, enfin peut-être pas un hasard car il n'y a probablement pas de hasard dans la vie mais Benoit avait lu un article dans le magazine imagine demain le monde qui parlait des coursiers à vélo en Europe et on est cyclistes tous les deux, enfin à l'époque j'étais pas cycliste au quotidien, je roulais à vélo mais j'étais pas cycliste quotidien ,je le suis devenu depuis, Benoit est cycliste il a toujours roulé à vélo, on est tous les deux liégeois et on habite tous les deux à Liège, enfin tous les trois avec mon beau-frère aussi, on est tous les trois conscients des problèmes de mobilité à Liège.

Il y a un certain nombre de commerces et d'entreprises assez denses dans la ville, on est, je ne sais plus en termes d'habitants, on doit être la troisième ou la quatrième ville en Belgique et donc tout ça c'était quand même un potentiel assez intéressant pour créer ce type d'activité.

C'est une idée qui nous a paru très sympathique dès le départ, il y a un potentiel sympathique derrière la livraison à vélo même si depuis on a appris que c'était un truc hyper sérieux, et donc du coup on a été très vite accroché avec l'idée.

A : juste une question sur la forme coopérative, vous avez dit toutes les valeurs auxquelles vous étiez attachés, pourquoi avoir créé mais est-ce que vous pensez qu'il y a à l'heure actuelle certains inconvénients dans la forme coopérative ? des points d'amélioration ou difficultés rencontrées de par le statut coopératif ?

S : il y a peut-être une difficulté, en fait j'en vois deux, il y en a une qui est liée au fait que cette dynamique coopérative elle n'est pas facile à installer et elle n'est pas facile, en tous cas au début, elle n'est pas facile à comprendre. C'est-à-dire qu'on pourrait voir la dynamique coopérative comme quelque chose qui empêche d'avancer aussi vite, je dirais c'est facile de prendre des décisions à trois, trois cofondateurs, hop hop hop on se réunit, on boit une bière, on prend des décisions et puis on avance. A partir du moment où il faut réunir 20, 30, 40 personnes, prendre le temps de discuter, d'expliquer, que tout le monde maîtrise l'information il y a des choses qui mettent du temps à se décider et donc peut-être que, là je crois que je vais parler plus pour moi, je ne sais pas si les collègues partagent ce point de vue-là, à un moment j'ai cru que cette dynamique coopérative pourrait être un frein à nos activités, et donc ça a été l'occasion d'une réflexion, ça a été aussi l'occasion d'un lâcher-prise parce que quand on est cofondateur et qu'on doit créer une société coopérative, on doit aussi à un moment accepter que c'est pas notre bébé à trois, c'est un bébé qu'on partage du coup avec 117 autres personnes et que ces 117 autres personnes même si elles ont pas cofondé Rayon 9 elles ont tout autant de légitimité à donner leur point de vue sur la manière dont les choses se passent et donc ça ça été je dirais plus une difficulté personnelle que j'ai ressentie à un moment qui je pense s'est vite atténuée. Et voilà aujourd'hui je suis au clair par rapport à ça et moi je suis très content quand des gens viennent aider.

On a eu un exemple juste avant le confinement, on a des projets d'installation dans un nouveau bureau qui sera dans notre entrepôt qui est ici au rez-de-chaussée. On a organisé un chantier participatif, voilà il y avait 15 personnes, c'est sûr que les choses n'avancent pas comme si moi je les faisais tout seul. Là en occurrence ça a avancé un peu plus vite mais voilà, après il faut discuter, les gens ne sont pas spécialement d'accord sur la manière de faire, on échange et puis voilà c'est propre je pense à toute organisation qui contient plusieurs membres.

Donc voilà ça c'est un frein, enfin qui en soi n'en n'est pas un mais c'est un frein plus fantasmé quoi en tout cas et puis il y a l'autre frein qui est, alors on a beau être inscrit dans l'économie sociale, on a beau être du côté des gentils on va dire. Si on suppose que l'économie capitaliste classique est du côté des méchants, si l'on suppose cette supposition un petit peu binaire, on a beau être du côté des gentils on est considéré comme une entreprise comme les autres et donc quand on a affaire à des acteurs institutionnels ONSS, TVA, etc, ça ne rigole pas quoi. On est une entreprise quoi et donc il faut se positionner comme une entreprise et accepter les droits et les obligations d'une entreprise classique. C'était valable pour les aides à l'emploi ou pour les subsides. Par exemple on va solliciter la ville de Liège pour obtenir des subsides locaux comme d'autres structures coopératives l'ont fait et bien ils sont embêtés parce qu'on n'est pas une ASBL. Mais à la fois on ne voulait pas s'inscrire comme une ASBL parce qu'on fait essentiellement du B2B et aux yeux des entreprises les ASBL c'est un peu des bricoleurs qui roulent avec des vélos à moitié bricolés, des cartons avec des élastiques, etc, et on ne voulait pas être vus comme ça. On voulait être vus comme une entreprise qui produit un service professionnel.

Voilà on est un peu le cul entre deux chaises et à la fois on a les obligations de l'entreprise classique et à la fois on n'a pas tout à fait les avantages de l'économie sociale en tout cas des acteurs de l'économie sociale. Donc voilà c'est cela qui est à mon sens un peu compliqué à vivre.

A : la prochaine question était comment est-ce que vous affectez vos résultats mais comme vous ne savez pas encore les résultats de 2019

S : 2019 ça va être simple, ils vont servir à constituer une réserve de trésorerie, on en a bien eu besoin ces derniers temps, il y a des clients qui sont un peu en retard de paiement, on a cassé un vélo et il a fallu le réparer, on a cassé notre remorque et il a fallu en acheter une autre, voilà il y a toute une série de choses qui ont pointé le besoin d'avoir une trésorerie plus importante. Et donc les résultats je pense qu'ils vont être affectés à ça.

A : vous me parliez du côté social où vous engagez en fait des jeunes qui ont eu un parcours scolaire un peu plus saccadé je dirais, est-ce que vous regardez aussi si vous partagez des valeurs communes au sein de ce que doit apporter la coopérative à la société ?

S : dans l'équipe est-ce qu'on partage des valeurs communes ?

A : oui dans l'équipe et aussi dans votre méthode de recrutement comme vous disiez que vous vous tourniez plus vers des jeunes qui auraient un parcours scolaire plus difficile, est-ce que vous regardez juste ce côté-là ou est-ce que vous regardez aussi les valeurs qui pourraient matcher avec vos points de vue ?

S : ah oui c'est sûr que dans un entretien de recrutement quand on tombe sur un jeune qui s'adresse à nous parce qu'il a lu par exemple toute la documentation qui est sur notre site et qu'il est complètement en accord avec ce qu'il a lu et qu'il est lui-même militant ou qu'il défend dans son activité bénévole ou volontaire toute une série de choses qui matchent avec ce qu'on fait, il est bien entendu qu'on est content de l'accueillir. Maintenant il faut être réaliste aussi, l'écologie c'est quand même un truc de bobo quoi et donc dans les jeunes qui ont des parcours scolaires accidentés il n'y en n'a pas beaucoup qui sont bobos, il n'y en n'a quand même pas beaucoup qui matchent avec le côté écologique. Dans le parcours de recrutement on a parfois fait des exceptions à notre règle aussi parce qu'au quotidien il y a une tension qui est difficile à supporter, c'est le fait qu'on va mettre en place un service professionnel, on a travaillé à plusieurs reprises plusieurs mois de l'année à flux très tendu avec des clients qui globalement n'ont pas besoin de savoir que ça serait quand même bien si on avait un coursier de plus et qu'on n'en n'a pas un de plus, ils ont pas besoin de savoir ça et donc cette tension-là elle est parfois un peu difficile à tenir et donc on a travaillé avec des coursiers qui n'étaient pas des jeunes qui avaient un parcours de formation accidenté mais qui étaient des jeunes qui étaient inoccupés, qui étaient au chômage et qui postulaient et qui avaient un parcours de formation plus classique.

Et donc ces jeunes qui ont des parcours de formation différent, quand on discute un peu finalité, quand on discute un peu valeur, on se rend compte qu'il y a quelque chose qui matche beaucoup plus facilement et qu'on peut partager même en termes de valeurs qu'on peut partager mais voilà je pense que les valeurs que défend Rayon 9 elles sont partageables dans notre cercle socio-économique. Je suis un peu caricatural mais où c'est sans doute à nuancer parce que il y a probablement des exceptions qui vont venir contredire ce que je dis mais globalement dans notre histoire jusqu'à présent ces valeurs qu'on défend ça a parfois été difficile, il y a même certains coursiers qui ont travaillé pour nous qui n'en n'avaient pas conscience et qui se sont posé la question à un moment de leur parcours, m'ont posé la question, on a pu en discuter mais voilà c'est un plus mais ce n'est pas spécialement un intérêt énorme pour eux.

A : en termes de financement vous avez donc une partie de capital que vous avez apporté mais vous parliez des subsides de la ville de Liège, est-ce qu'il y a d'autres subsides qui interviennent ou pas ?

S : non on n'a pas de subsides on a juste obtenu une aide Cézame, c'est une aide à l'emploi pour un de nos coursiers qui est un peu contraignante parce que on la demande pour trois ans et on doit maintenir le volume d'emploi tel quel pendant le double du temps de l'aide mais donc on l'a demandée et obtenue pour un mi-temps uniquement depuis le début de Rayon 9 mais

sinon on n'a pas de subside. On a eu une bourse de pré activité au début de Rayon 9, de la région wallonne qui était de 12 000€.

A : comment est-ce que vous arrivez à vous faire connaître auprès des entreprises, quels sont les moyens de communication que vous utilisez pour vous faire connaître ?

S : on n'est pas au point, par manque de temps mais on a quand même mis des choses en place. Donc on est actifs sur les réseaux sociaux, Facebook, un tout petit peu LinkedIn, et on a un compte Instagram mais on ne s'en sert pas, enfin on s'en sert plus il est un peu inactif depuis des mois, on a des dépliants, on a des flyers, on a nos vélos qui tournent dans la rue et qui ne sont pas assez brandés mais qui sont quand même un peu brandés et donc voilà ce sont nos principaux outils de communication. Dès qu'on peut on essaie aussi de faire parler de nos nouvelles activités, de nos nouveaux clients en publiant sur les réseaux sociaux, ce sont les manœuvres actives qu'on met en place. Ce qu'on fait aussi c'est que comme on livre pas mal en entreprise, pour certains de nos clients, ça nous arrive de glisser des dépliants pour présenter nos activités aux entreprises. Donc ça c'est plutôt en termes de communication, après quand on a un peu de temps et j'insiste sur ce point-là c'est vraiment une des problématiques qu'on rencontre aujourd'hui, quand on a un peu de temps c'est qu'on fait du démarchage actif, c'est-à-dire qu'on contacte des entreprises sensibles dans des segments particuliers pour arriver à leur présenter nos services et s'ils sont intéressés à leur faire une offre mais on manque clairement de ressources humaines pour faire ce type de travail de manière beaucoup plus structurée et systématique.

A : le bouche-à-oreille c'est quelque chose qui fonctionne bien dans ce domaine-là ?

S : ça commence, oui, on a des demandes spontanées qui arrivent régulièrement. Plus depuis le confinement. Ce sont des demandes dont la plupart n'aboutira pas, ce sont des commerçants qui dans l'urgence mettent en place des solutions de vente en ligne mais voilà je ne veux pas paraître cynique, c'est une situation qui me touche quand même beaucoup, j'ai des connaissances qui sont dans le cas mais ils sont presque moribonds parce qu'ils sont à bout de trésorerie, ils ont perdu toute une série de clientèle qui a trouvé des moyens de se fournir autrement et ailleurs, ils vont mettre en place dans l'urgence une solution de vente en ligne qui si elle veut être bien faite normalement prend un petit peu de temps pour être réfléchie, conçue en terme de process etc et qui demandent une livraison qu'ils ont pas intégrée dans un business-plan et qui donc est souvent beaucoup trop chère.

Et donc voilà pour le moment je passe un peu de temps à répondre à des demandes spontanées. Et je sais au premier coup de fil qu'il y a assez peu de chances que ça aboutisse. Mais voilà par contre on est assez conscient que ça fait partie de notre travail et que voilà si ce n'est pas maintenant ce sera peut-être plus tard et si ce n'est pas ni maintenant ni plus tard ça permet quand même de faire grandir notre notoriété et ce n'est pas plus mal.

A : j'ai encore une petite question, comment est-ce que vous voyez l'avenir de Rayon 9, quelles seraient les prochaines étapes de votre développement à atteindre ?

S : c'est justement une question qu'on est en train de définir, on a une vision, on sait où on veut aller, on sait qu'on veut atteindre une taille qui nous permet de se dire qu'on a un vrai impact au niveau de notre finalité sociale. Aujourd'hui on a un peu plus d'un équivalent d'un temps-plein et demi de salaria coursier ce qui n'est pas grand-chose en fait, c'est un impact qui est relativement minime, on transporte 600-700 colis par mois, ce n'est pas rien mais c'est pas grand-chose non plus, en regard du nombre de colis qui transitent dans notre ville et donc on se dit que si on peut multiplier ça par 7 ou 8 et atteindre cette taille-là d'ici 5 ans on pourra se dire qu'on a un vrai impact sur la mobilité, les émissions en ville et sur l'emploi des jeunes dans notre ville. On pourra se dire qu'on a atteint quelque part ce qu'on souhaite atteindre en termes de taille. Voilà on n'a pas de volonté d'être plus imposant, plus gros que ça, on pourra se contenter d'être moins gros et moins imposant que ça. Et d'ailleurs si on doit être plus gros on pensera plutôt à une structure essaimante que de grossir. Au lieu de faire regrossir Rayon 9 pour

des raisons stratégiques mais aussi pour des raisons philosophiques, voilà on ne veut pas devenir énorme et omnipotent.

Voilà je crois que c'est ça qu'on a comme objectif. Alors les étapes pour y arriver, je pense que dans un premier temps il faut investir clairement dans les ressources humaines, un commercial, ce qui n'est pas facile à trouver parce qu'il faut à la fois quelqu'un qui a une forme de réactivité dans un secteur qui est quand même hyperconcurrentiel, la logistique c'est un monde de requins, c'est un monde carrément inscrit dans l'économie capitaliste pure et dure avec des prix très bas, de la sous-traitance de sous-traitance, des indépendants engagés payés au lance-pierre, c'est vraiment terrible et donc nous on est là avec notre fleur au fusil, notre petit côté économie sociale et nos marchands et on arrive et on doit nager dans ce bain de requins et donc c'est pas facile de trouver quelqu'un qui a à la fois cette réactivité commerciale-là, cette défensivité commerciale-là on va dire et qui à la fois matche avec nos valeurs parce qu'on ne peut pas engager un commercial qui a travaillé chez Coca pour prendre cet exemple-là, ça ne va pas être possible. Mais donc il faudra investir dans des ressources humaines pour le côté commercial et je pense au bout d'un moment aussi pour le côté logistique, c'est-à-dire que là aujourd'hui je suis tout seul à faire la gestion opérationnelle avec des journées qui sont un peu longues et du travail qui est relativement important. Je ne me plains pas et c'est un choix que je fais de donner ça pour le projet que j'ai cocréé mais je ne pourrai pas tenir encore 10 ans comme-ça ce n'est pas possible.

A : moi j'ai fait le tour plus ou moins de mes questions, vous avez très bien expliqué, je ne sais pas si vous avez autre chose à ajouter

S : les questions sur le statut des coursiers

A : mais vous avez dit que c'étaient des employés chez vous, c'est ça ?

S : les coursiers sont salariés, oui, ouvriers salariés, on appartient à la commission paritaire de la logistique et du transport qui régule très très bien les choses. C'est un des aspects sur lesquels on insiste, c'est la qualité de l'emploi qu'on propose à ces jeunes en difficulté d'insertion. Alors c'est un emploi salarié avec du matériel qui appartient à l'entreprise, les vélos bien entendu, le téléphone, l'abonnement GSM est payé par Rayon 9, les équipements Alors c'est vrai qu'on en a acheté au début et on s'est rendu compte qu'il y a 3 ans qui s'étaient écoulés et qu'on n'avait toujours pas renouvelé, donc on est en train de reconstituer un équipement complet pour chaque coursier, donc des vêtements de travail, le casque et aussi le sweat, mais la plupart des coursiers roulent avec leur casque mais voilà il y a des casques ici si c'est disponible, donc voilà ça c'est plutôt les conditions matérielles de l'emploi mais il y a aussi quelque chose qui nous tient à cœur c'est les conditions plutôt relationnelles de l'emploi. S'il y a un problème on se met à table et on en discute. Et je dirais le dialogue on veut qu'il s'installe dans les deux sens c'est-à-dire moi on pourrait me reprocher par exemple de penser les choses assis dans un bureau et donc d'une part je remonte régulièrement sur le vélo et je fais moi-même des livraisons pour prendre conscience de la réalité que vivent les coursiers au quotidien, c'est important pour moi de garder ce contact-là et ce lien-là, et, d'autre part, j'insiste auprès des coursiers pour que s'ils ont quelque chose à dire sur la manière dont le travail est conçu, est pensé qu'ils n'hésitent pas à m'en faire part et qu'on puisse discuter de cela et mettre les problèmes sur la table pour essayer de trouver des solutions. C'est assez important qu'ils entendent qu'on a des objectifs de rentabilité mais qu'on a aussi envie que les relations soient bienveillantes même si ce mot est galvaudé et qu'on peut mettre ce qu'on veut derrière, qu'il y ait quand même cette forme de bienveillance. On n'ignore personne sur les statuts hiérarchiques il n'est pas question de réfléchir au fait qu'on soit tous égaux dans la structure, ce n'est pas ce type de structure qu'on a créée mais par contre ce n'est pas parce que le coursier est sous la responsabilité du gestionnaire opérationnel que pour autant celui-ci se comporte comme un patron, comme un négrier, ce n'est pas du tout le cas au contraire.

A : j'ai une nouvelle question qui vient de me sauter à l'esprit, comment ça fonctionne d'un point de vue plus opérationnel ? Vous établissez un planning une semaine à l'avance que vous transmettez au coursier qui fait ses livraisons ? Ou alors c'est plus au jour le jour où des entreprises passent par une plateforme et vous envoient leurs demandes ?

S : il y a les deux. Il y a un planning qui est fait de 15 jours en 15 jours, et il y a des livraisons qui sont régulières. On sait en début de mois qu'on va livrer tous les x temps, tous les jours, tous les 2 jours pour tel client et donc là en général on installe des coursiers sur des tournées et c'est eux qui s'en chargent chaque semaine parce que ça installe une relation de confiance avec le client, parce que ça permet une forme de traçabilité, ça permet aussi une forme de suivi de retour des informations, de circulation des informations. Et puis il y a des livraisons qui sont ponctuelles et qui arrivent au dernier moment, là on les glisse sur une tournée et donc ça se rajoute sur la tournée de quelqu'un.

C'est quand même un monde d'imprévu, donc des fois la veille j'appelle quelqu'un pour lui dire « tiens est-ce que tu peux travailler demain ou c'était prévu demain mais c'est annulé donc demain tu es en congé » ça arrive aussi.

A : ok moi j'ai eu l'occasion d'avoir une interview avec Coopcycle qui m'avait renseigné Rayon 9, est-ce que vous utilisez le logiciel développé par Coopcycle ?

S : oui tous les jours depuis longtemps et je dirais on est presque devenus hyper dépendants de ce logiciel. Au début de Rayon 9 on a un informaticien qui travaille encore un petit peu avec nous qui est féru logiciels libres qui nous a créé un outil multifonctions à base de la suite « libre office » donc on a un outil qui nous permet de créer des bons de commande, de faire des factures, de créer des bordereaux de prise en charge, de dépôts, des avis de passage, etc, tout cela de manière professionnelle. Ça nous a coûté juste du temps de développement mais on aurait dû l'acheter ça nous aurait coûté un demi bras ou un bras complet. Et donc on a travaillé au début avec du papier, et donc on faisait des bordereaux papiers qu'on faisait signer, alors ça prenait un peu de temps et on a rempli des fardes avec des bordereaux qui servent le temps de la livraison et qu'on garde parce qu'on est légalement tenus de les garder un certain temps mais les fois où on a dû aller exhumer un bordereau pour voir ce qu'on avait fait ce jour-là et bien prouvé qu'on avait livré c'est arrivé une fois sur mille quoi et donc globalement ça ne servait à rien tout ce papier. Et donc quand Coopcycle est arrivé avec sa solution, d'abord qui était une solution pour la food-tech qu'on utilise aussi et qui s'est agrémentée d'autres fonctions et notamment le fait de pouvoir servir de vrai outil de livraison on a plongé dedans évidemment et nos clients sont très sensibles à cela parce que toutes les fonctionnalités qui se développent et en particulier ces dernières semaines, ces derniers mois permettent vraiment de répondre à des gros acteurs. On est en pourparler avec un acteur assez important qui a plusieurs magasins ici à Liège et qui est intéressé par cet outil-là notamment et qui est intéressé par nos services parce que on peut utiliser cet outil.

A : mais alors cela veut dire que vous avez des prestataires qui restent un peu en standby pour les commandes food-tech via l'application Coopcycle

S : on a des prestataires en standby vous voulez dire ?

A : mais qui restent à la disposition si jamais il y a une commande qui arrive tout d'un coup et qui doit être livrée.

S : on travaille avec plusieurs restaurants, il y en a 2 qui sont fermés et 1 qui continue à faire des services traiteur et qui livre. En fait l'offre food-tech on n'a pas beaucoup investi de temps et d'énergie dessus, la seule chose qu'on a faite c'est publier sur les réseaux sociaux, on a eu des stagiaires en communication qui ont travaillé là-dessus, il y en a un qui a fait un flyer qu'on distribue etc mais on se rend compte que c'est un truc qui prend difficilement et c'est lié aussi je pense aux conditions logistiques dans lesquelles on travaille.

Deliveroo il y a je ne sais pas 60, 80 coursiers qui sont en attente avec leur appli en main et qui attendent la commande. Et donc s'il y a 40 commandes en même temps il n'y a quand même qu'un coursier sur deux qui travaille.

Nous comme on n'est que 5 coursiers et que c'est rare quand même qu'on travaille à 5, s'il y a trop de commandes qui tombent dans le même créneau horaire on doit en discuter pour les rassurer et donc on met en place des gardes fous avec des délais de commande, entre la commande et la livraison qui sont relativement longs et qui nous permettent de nous organiser et ça c'est un frein.

En fait le Liégeois quand il a faim il commande et il ne commande pas 2h avant parce qu'il pense qu'il aura faim dans 2h et il veut être livré dans la demi-heure. Donc pour le moment tant qu'on est une si petite taille c'est compliqué de faire autrement par contre on a développé d'autres types de partenariat. On travaille avec un glacier par exemple qui nous fait livrer de la glace au litre et pour faciliter et diminuer justement ce temps entre la commande et la livraison on lui a proposé de stoker sa glace chez nous et donc ça veut dire qu'on n'a plus besoin de venir chez lui la chercher et donc on démarre d'ici et au grand pire s'il n'y a pas de coursier disponible c'est moi qui enfourche le vélo et vais livrer la glace. Mais donc ce type de process peut faciliter le fait qu'on travaille avec des clients food-tech.

A : je n'ai pas d'autres questions à l'heure actuelle et je ne sais pas si je vous avais proposé mais le mémoire peut être soit en mode privé, soit en mode public, je ne sais pas ce que vous préférez que je le mette en privé s'il y a des informations peut être confidentielles que vous avez données.

S : il n'y a pas d'informations confidentielles vu que même le chiffre d'affaire c'est publié à la BCE, enfin au moniteur, mais par contre moi ça m'intéresserait d'avoir une copie quand il sera publié car ça m'intéresserait de le lire.

A : parfait vous l'aurez sans soucis, merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé, c'est clair très précis.

### Annexe III : Interview d'Urbike, Philippe Lovens, 29 avril 2020

A : je vais peut-être commencer par me présenter et présenter ce que j'attends en fait de cette interview, je suis en dernière année en gestion à Louvain-la-Neuve, à la LSM,

P : c'est ingénieur de gestion ?

A : non sciences économiques et de gestion,

Dans le cadre de mon mémoire, je voulais porter une réflexion sur l'économie collaborative, donc tout ce qui est acteur Uber, Deliveroo, et AirBNB, et au moment où j'ai pris ma réflexion j'ai pas mal lu et j'ai vu que Deliveroo était pas mal critiqué pour certaines méthodes par rapport au fait notamment qu'ils emploient des indépendants plutôt que des salariés, j'ai donc cherché et je me demandais s'il n'existe pas une forme de société qui est plus stable pour répondre plus ou moins aux mêmes besoins mais sans les côtés négatifs. En discutant avec mon promoteur on est arrivé à la conclusion qu'étudier le mode de fonctionnement d'une coopérative qui fait plus ou moins le même business que Deliveroo pourrait être intéressant pour comparer un peu les deux modèles et voir lequel est plus performant que l'autre sous certaines conditions. Voilà en gros le sujet d'étude.

P : qui est le promoteur ? j'étais aussi à la LSM

A : Frédéric Dufays,

P : tu en es où dans ton mémoire pour l'instant ?

A : à l'heure actuelle j'ai fini la partie théorique sur l'économie collaborative, j'ai déjà un peu lu sur les coopératives mais je dois encore approfondir mon sujet pour pouvoir avoir une vue assez claire. Voilà où j'en suis et mon promoteur est en train de relire la partie sur l'économie collaborative

P : et tu attaques le projet surtout d'un point de vue modèle économique en fait

A : modèle économique et fonctionnement

P : je ne sais pas qui d'autre tu as déjà rencontré dans les coopératives ?

A : alors j'ai eu Coopcycle, donc la fédération française, et j'ai eu Molenbike hier, donc aujourd'hui c'est vous et demain j'aurai Rayon 9 qui sont actifs à Liège

P : je les connais bien, tu vas parler avec Serge ?

A : oui c'est Serge,

P : Molenbike tu as eu Sacha ?

A : Molenbike, j'ai eu Raphaël,

P : en gros comment est-ce qu'on est arrivé à ce projet de Urbike ?

Dans ma vie précédente j'ai cofondé une boîte qui s'appelle Citydépôt, et qui fait de la livraison dernier kilomètre principalement en camion et puis en camionnette pour des palettes principalement. L'idée c'est de faire un port d'entrée à l'entrée d'une ville, donc un espace logistique où tu rassembles et tu combines les flux pour livrer de façon beaucoup plus efficace en ville. Donc c'est vraiment cette idée de consolidation des flux de marchandise pour éviter que des camions arrivent à moitié remplis ou avec du vide dans les villes pour livrer 2-3 palettes plic- ploc. L'idée est « vous jetez tout à l'entrée, vous restez avec votre gros camion à l'extérieur et nous on fait le reste avec des camions adaptés la ville et en combinant les flux, ce qui était déjà révolutionnaire parce qu'on combinait du coup des transporteurs. C'est un secteur qui est très très sauvage et du coup c'était déjà super innovant de combiner des flux de concurrents qui ont en général la hache entre les dents et pas vraiment dans l'optique de collaborer.

Moi personnellement ce dont je me rendais compte c'est que à l'époque on travaillait avec des sous-traitants indépendants qui je trouvais finalement prenaient beaucoup de risques et gagnaient peu par rapport aux risques

Finalement Citydépôt a été revendu à Bpost, moi je suis resté un peu pour la transition et puis, avec mes 2 collègues Renaud et Delphine, on a créé Urbike en se disant en fait pour le vélo si on veut faire vraiment du dernier kilomètre, on en est presque à du dernier mètre, à vélo c'est encore plus restreint au niveau de la ville. On se disait, voilà il faut travailler de façon efficace pour le vélo parce que le vélo coûte cher à la base parce que vu que l'emploi coûte cher en Belgique, une personne derrière un guidon ou derrière un volant c'est la même chose et finalement la différence de prix entre une camionnette et un vélo est finalement assez dérisoire par rapport au prix du personnel quoi.

Et donc finalement être en concurrence entre le vélo et la camionnette c'est compliqué parce qu'on met 10x plus voire 20x plus voire 50x plus de marchandise dans une camionnette que sur un vélo.

On s'est dit si on veut y arriver il faut repenser le modèle et donc nous on s'est basé sur 2 choses : d'une part la conteneurisation, qui est vraiment spécifique à Urbike, alors je ne sais pas si tu es allé voir notre site, si tu as regardé comment on fonctionne, donc on travaille principalement avec une remorque que l'on tracte à vélo. Une remorque qui va aux standards Euro-palette, donc ça permet de transporter en fait une Euro-palette, je ne sais pas si tu sais ce que c'est qu'un transpalette mais c'est une remorque qui combine transpalette, c'est un outil qui combine transpalette et remorque au vélo.

Je te conseille d'aller voir sur Fleximodal.fr la solution qu'on utilise parce que c'est vraiment très inventif, ça permet de soulever une charge jusqu'à 200kg et de la mettre faisant un effet de bras de levier, de l'attacher à son vélo et c'est parti.

On s'est dit voilà ça c'est une occasion de livrer des palettes à vélo

La deuxième chose ça permet de livrer des marchandises dans des boîtes, dans des conteneurs, parce qu'on se rend compte qu'avec le vélo, ce qui est très cher c'est l'organisation annexe, ce n'est pas la tournée elle-même qui finalement peut être rentable mais ce qui coûte cher c'est la préparation des livraisons, le dispatching, le suivi qu'il faut, le fait qu'en fait on doit beaucoup

plus souvent se ravitailler en tant que coursier à vélo. On s'est donc dit que si on arrive à faire un système où on ne travaille plus qu'avec des conteneurs comme un système de conteneurs maritimes qui travaillent avec des boîtes qui sont remplies par les clients avec tout ce qu'il faut livrer dedans, quand le coursier arrive il prend sa boîte, il la met sur sa remorque en 15 secondes, il se met sur son vélo et il est parti.

Tandis que maintenant le modèle actuel c'est : le coursier arrive il prend tout ce qu'il doit mettre sur son vélo et ça prend déjà ½ heure avant de partir. Là on gagne déjà ½ heure sur une tournée qui en générale fait 2-3 heures, donc ça veut dire que c'est un pourcentage de temps important. Il y a tout ce côté organisationnel qu'on veut mettre en place et de l'autre côté chez Urbike c'est de se dire en effet il faut s'inspirer de l'économie de plateforme pour être aussi plus efficace et donc l'idée c'est de connecter directement le donneur d'ordre, le client, et le coursier qui va rouler pour lui, à la Deliveroo, Ubereats, ou autre. Sauf que, ben voilà, la grande différence c'est que nous on se dit que si on veut du service de qualité à long terme, si on veut des coursiers motivés, et si on envie de dormir avec la conscience tranquille, le but c'est pas de pousser à l'esclavagisme comme ça se passe chez certains acteurs, mais donc c'est de dire c'est un métier qu'on valorise, coursier à vélo c'est un métier comme coiffeur, comme professeur, c'est un métier qui est valorisable, c'est pas juste « ah tu aimes rouler à vélo ?, tu vas avoir 2 sugars, tu seras content » Non il y a un truc, ça s'apprend, c'est une profession.

Voilà on s'inscrit là-dedans de revaloriser cette profession et du coup aussi la valoriser au niveau financier., c'est-à-dire que les gens sont payés à l'heure, qu'ils ont une assurance, ils sont formés, ils ont une couverture sociale juridique et donc ça c'est vraiment ce qu'on veut mais en même temps on se dit si on arrive avec l'informatique à automatiser au maximum de l'administration on va tendre vers ce système de d'organisation de plateforme.

Mais attention, je crois que tu vas vite remarquer que Molenbike, tu verras aussi avec Rayon 9, en fait ça n'a rien à voir avec Uber.

A : ah ben non rien du tout

P : en fait c'est des structures, et nous non plus d'ailleurs pour l'instant, ce sont des structures classiques. Alors on parle d'économie de plateforme parce que c'est à la mode et parce que c'est à vélo mais en fait mais pour l'instant on n'a rien d'économie de plateforme. A terme on voudrait le devenir et comment est-ce qu'on voudrait le devenir ? Simplement en combinant des gens qui vont être employés chez Urbike, comme on sait que le volume est tellement variable d'un jour à l'autre, les pics, donc tous les endroits où on ne peut plus prévoir, on se dit qu'on va croître d'une certaine manière qui va faire qu'on va pouvoir grandir au fur et à mesure et puis stabiliser, j'imagine on ne va pas grandir à l'infini, le nombre de coursiers employés. Déjà dans la réflexion aussi on s'est dit qu'on allait limiter le pourcentage d'étudiants qu'on allait engager parce que c'est aussi dans la philosophie de la boîte que de se dire qu'on va engager des gens qui vont travailler sur le long terme et qui vont rester sur le long terme dans la structure. Et donc c'est juste pour les pics qu'on se dit ben là il y a du variable et est-ce qu'il y a pas des gens intéressés de travailler pour nous de façon variable, parce qu'ils ont un autre boulot... ça on peut s'inspirer de l'économie de plateforme pour ce côté-là et à terme un des aspects qui nous caractérise nous Urbike, c'est qu'on est ambitieux, on sait qu'1 livraison sur 4 en ville peut se réaliser à vélo. 1 sur 4 c'est énorme, 25% théoriquement sur base des types de marchandise et nous ce qu'on veut c'est arriver à 1 sur 4.

Mais qui dit 1 sur 4 quantité phénoménale de coursiers évidemment par ce que tu peux te dire qu'il y a plus ou moins en 2020 20 millions de livraisons en région bruxelloise par an.

A : ok donc ça fait quand même 5 millions de livraisons à vélo

P : voilà si tu transpose ça par jour, pour l'instant on est à moins d'1 sur 1000 qui se fait à vélo, c'est peanuts quoi donc si on veut arriver à ça il faut qu'on puisse grandir. Et donc ici par exemple pendant la crise du Corona on a dû s'occuper de la distribution des masques qui ont été fabriqués par des bénévoles

A : j'ai vu les reportages sur la RTBF à ce sujet-là

P : et en fait ça nous a explosé notre volume ce truc parce qu'on était pépère aux alentours de, on avait différents types de clients tu as vu qu'on travaille de gros contrats avec de gros clients parce que justement on a envie d'avoir un réel impact, on voit la différence au niveau de la ville, on s'est dit on va aller chercher les gros, alors ça met du temps, ça demande beaucoup de travail d'aide de consultance, de massage pour les faire changer de mentalité mais on travaille avec de l'aide avec Bpost, avec Multipharma, avec Decathlon, et on est dans cette optique « oui les gars vous avez envie de changer, on va vous aider et on va le faire avec vous » mais c'était lent on avait 3-4 coursiers qui roulaient régulièrement.

Maintenant avec la crise on est montés à 12-13-14-15 coursiers par jour c'est considérable parce que surtout ce sont des journées plus longues et on a fait un volume x 20 pour certains jours donc c'est le volume qu'on avait prévu d'atteindre début d'année prochaine. Là ça nous a forcé de mettre en place notre système informatique, à tout réorganiser, c'est vrai que par exemple on travaillait avec Coopcycle qui malheureusement n'était pas prêt à ce changement-là non plus donc on a dû passer à une structure plus professionnelle en fait encore et puis Coopcycle est très orienté food tech où nous on est plus dans le colis. Donc on va continuer à travailler avec Coopcycle pour essayer de développer cela avec eux parce qu'on y croit.

C'est ça l'idée de la coopérative c'est que on veut une économie de plateforme dont vous êtes le héros. Je ne sais pas si c'est encore des trucs qui parlent à ta génération mais moi il y avait des livres dont vous êtes le héros c'était des livres où tu choisissais en fonction des décisions que tu prenais d'un chapitre à l'autre te renvoyait à une page ou à une autre et c'était toi qui décidais de l'histoire.

Ici c'est une économie de plateforme dont vous êtes le héros c'est-à-dire, ils en sont, les coopérateurs-coursiers en sont propriétaires de leur outil ce n'est pas un algorithme qui leur dicte la façon de travailler ils sont propriétaires de la plateforme qui les utilise en fait, qui organise leur travail. Et c'est pour ça que Coopcycle nous intéresse très fort parce que ça va exactement dans cette philosophie-là. Maintenant on se dit on a un combat et on va faire un combat à la fois sinon on n'y arrivera pas.

Pour l'instant on a dû se structurer, on a dû s'organiser et ça a de nouveau concrétisé un petit peu la direction vers laquelle on voulait aller parce qu'on travaille donc beaucoup sur la confiance avec les coursiers, on travaille sur la formation, tu vois rouler à vélo c'est une chose mais après rouler à vélo avec une remorque qui fait 1m3 derrière toi, qui pèse 200kg c'est autre chose, il faut avoir les bons réflexes, donc il y a une formation et au début on faisait ça de façon très lente mais quand on a dû recruter plein de coursiers, alors on est allé chercher des copains des autres coopératives autant que possible. On a dû en prendre des nouveaux, on a dû les former, on a dû les mettre en selle, et on se rend compte voilà, tout ça si on veut continuer à avoir un impact et à faire rouler des gens tout en gardant notre ambiance, notre philosophie, le cadre dans lequel on inscrit tout ça qui se base justement sur le respect, sur la qualité de travail, il faut qu'on arrive à combiner à la fois l'IT mais aussi toute une façon de faire qui est tout à fait différente de ce que fait Uber Eats ou Deliveroo qui ne voit même pas les coursiers qui travaillent pour eux. C'était comme ça au tout début, on a rencontré les gens qui ont aidé à lancer Uber Eats et Deliveroo mais aussi Take Eat Easy à Bruxelles, au début c'était une ambiance comme nous en fait et c'est quand ça grandit que c'est très difficile de garder le truc et puis ce qui est très difficile aussi c'est qu'au début ils étaient employés et puis ils sont devenus indépendants parce que on réduit les coûts partout. Notre volonté c'est de faire en sorte qu'il n'y ai pas non plus d'actionnaires derrière nous, qui nous disent à un moment « vous savez quoi vous allez réduire un petit peu les coûts de vos employés parce que sinon on n'aura pas assez de retour sur nos investissements »

Ici nos actionnaires ce sont tous des citoyens, il y en a 250 qui ont décidé de mettre leur argent parce qu'ils veulent une autre vie, parce qu'ils veulent soutenir un projet local qui développe

de l'emploi et donc nos actionnaires ne vont pas nous pousser à changer notre modèle et d'ailleurs la coopérative est faite d'une telle façon qu'on ne puisse pas nous racheter non plus parce que on espère un moment vraiment bouffer la place du marché parce que si c'est pas nous avec Molenbike, avec Dioxyde de Gambettes qui le faisons ça va être un acteur à la Uber parce que ça va venir, c'est certain, c'est normal, donc on essaie vraiment de prendre le marché à l'avance, on va essayer de cadénasser les choses aussi au niveau du droit du travail. C'est juste de dire voilà on ne met pas des indépendants à vélo ou alors on va essayer légalement. En fait le droit du travail est pas mal fait pour protéger l'emploi le seul truc c'est que les entreprises nouvelles de plateforme sont assez futées ou elles avancent plus vite que la législation et donc elles proposent des façons de travailler qui sont en fait hors cadre légal mais personne n'est vraiment à même de leur dire « mais attendez ce n'est pas juste ce que vous faites » parce que on se dit que si on perd ce genre de business-là on perd tous les emplois qu'elles créent. Donc si on peut les créer différemment et mieux avant on évite le problème. Cette toute cette question-là et donc pour tester tout ce modèle-là, alors je suis désolé je suis pas le gars le plus structuré du monde tu devras un petit peu réorganiser tout cela mais, en fait pour tester notre modèle de paupérisation complété par ce modèle d'organisation on a créé un projet qui a été la naissance d'Urbike, ça s'appelle le projet bicyclette, il est résumé sur notre site et c'est un projet qu'on est allé proposer à Innoviris qui est l'organisme qui finance Innovation à Bruxelles. On leur a dit « voilà on va tester cela avec Bpost, Delhaize, Multipharma et CSD (Centrale des services et des soins) qui est une boîte qui fait de la livraison de repas chez des personnes esseulées et on va tester pour ces 4 types de flux-là, ces 4 secteurs différents l'idée de la conteneurisation mais aussi on va travailler sur différents work-package. Donc il y a 1 work-package qui est IT, alors le but ce n'était vraiment pas de développer l'IT parce qu'on n'était pas prêt mais on s'est dit on va commencer vide, on va juste analyser les besoins en IT, ça c'est le work-package IT, créer le cahier de charge de ce qu'on aura besoin pour la suite. Il y a un work-package qui est par rapport au droit du travail, donc là si ça t'intéresse de gratter un petit peu je peux te donner les coordonnées de la personne à l'Université Saint-Louis qui est une chercheuse qui a analysé tout cela, qui a rencontré tous les coursiers, qui a analysé le côté entre la plateforme et l'économie collaborative réelle telle que nous on la voudrait. Elle a vraiment un côté social, si tu veux vraiment faire un chapitre sur le côté social c'est vraiment une personne à rencontrer.

A : ça m'intéresse si vous pouvez m'envoyer le contact

P : ok, elle s'appelle Florence.

Et alors on a un work-package gouvernance parce que c'est bien beau de vouloir faire une organisation participative avec les coursiers qui sont dans le capitale de la société, qui sont devenus actionnaires, qui ont un vote majoritaire par rapport aux autres parce que c'est leur boulot, c'est leur taf, c'est leur structure mais en même temps il faut garder les citoyens d'abord, il faut peut-être pouvoir avoir plus d'argent et donc si on a besoin de plus d'argent il faut trouver un fond d'investissement même s'il est éthique il est pas toujours d'accord de travailler dans un truc communiste qui dit un homme une voix, quel que soit le montant que tu mettes tu as la même voix que ma belle-tante qui a mis 100 € c'est compliqué tout ça. Donc il faut arriver à trouver un arrangement qui soit correct.

En fait c'est reréfléchir complètement la valorisation du capital et du travail en fait finalement, si tu dézoomes complètement c'est ça les clés de l'entreprise classique entre guillemets, c'est voilà on rémunère le capital principalement, le travail vient en deuxième lieu, nous on est en train de se dire on veut une entreprise qui rémunère autant le capital que les avancées sociales ou de travail et l'environnemental.

C'est cela qu'on a présenté à nos coursiers et donc tout ce modèle-là est sous la loupe dans un laboratoire pour l'instant, pendant 2 ans, ça se termine à la fin de cette année-ci pour pouvoir prouver que le projet est viable et fiable.

Là on y est maintenant, dans 8 mois, on est un peu plus qu'à mi-chemin et les résultats sont super positifs, les clients restent, ça demande un changement de mentalité, c'est très amusant d'essayer de mettre ça en place chez Bpost aussi car là on n'est pas du tout dans l'économie de plateforme chez Bpost. C'est dans la valorisation du métier, dans le fait de dire « si vous voulez que les facteurs et les agents de terrain accrochent et soient prêts à livrer eux-mêmes avec une remorque et un conteneur il faut les valoriser, les mettre en confiance, il faut gommer leurs peurs ». C'est tout cela qu'on fait avec Bpost, c'est une approche qui est généraliste, qui n'est pas dirigée vers le profit. Ce n'est pas ma boîte, moi j'ai moins de parts que d'autres coopérateurs et donc c'est un autre modèle quoi.

Dans une start-up normalement tu travailles comme un dingue, tu ne te rémunères pas et tu te dis un jour « je vais me taper le bingo parce que je vais revendre ma boîte » et ici ce n'est pas le cas, ici si l'AG donne l'ordre au CA de changer la tête de l'entreprise moi je saute, donc c'est une sorte de bébé que j'ai, en fait je suis une famille d'accueil, c'est moi qui l'ai enfanté mais il est en famille d'accueil. C'est assez spécial, ça pose beaucoup de questions parce que c'est à la fois très idéaliste, parfois aussi compliqué mais pour l'instant ça se passe super bien.

A notre première AG on sent les coopérateurs très intéressés par le modèle aussi, on a vraiment de la chance d'avoir beaucoup de gens assez pointus au niveau de l'économie sociale, on est incubés en partie par SMART, qui est un acteur très important au niveau social mais Molenbike travaille entièrement via SMART, et dans l'univers SMART il y a tout un réseau européen de coopératives qui donne une réponse alternative à ce qu'est l'économie de plateforme et donc par exemple tu as un AirBnb italien qui, je ne sais pas si tu en as entendu parler, qui est autre quoi, qui est un FairBnb. Il y a tous des projets comme ça. La grosse difficulté pour l'instant c'est qu'il n'y en n'a pas un qui a vraiment marché aussi bien qu'un AirBnb.

Et donc la question c'est ça, est-ce qu'on peut y arriver ? Dans ce genre de service est ce qu'on tiendra par rapport aux autres ?

Pour l'instant c'est facile on est tout seul et on commence.

Ça coûte toujours plus cher de livrer à vélo qu'en camionnette et donc les gens vont vers la camionnette même quand c'est plus facile à vélo, il faut mettre tout cela en place mais ce qui va être dur c'est qu'au fur et à mesure il y a une concurrence qui va venir par ce système d'uberisation de l'emploi et là il faudra que nous on ait prouvé - qu'en n'uberisant pas nos gens - qu'avec nos coursiers on a une meilleure qualité et qu'on peut offrir un autre service ou un autre prix et qu'on va avoir tous les meilleurs du marché qui vont rester dans des coopératives comme Urbike, comme Molenbike, comme Dioxyde de gambettes.

Ceux qui travailleront exploités seront des gens qui n'auront entre guillemets pas le choix et qu'on espère pouvoir attirer en payant mieux, en considérant mieux mais cela va être compliqué mais c'est tout le challenge qu'on a.

Je ne sais pas si tu as des questions par rapport à ça,

A : j'en ai quelques-unes. D'abord la première serait : comment mettez-vous en avant les bénéfices apportés par Urbike pour gagner de nouveaux clients ?

P : écoute le truc pour gagner des clients malheureusement il n'y a qu'une chose à faire c'est d'être concurrentiel. Donc à part des entreprises comme Delhaize par exemple maintenant, qui investissent réellement dans le développement en disant voilà tous nos magasins fresh-atelier c'est-à-dire des magasins de proximité de type shop-en-go, voilà ceux-là on va les livrer exclusivement à vélo et on veut que la chaîne soit green du début à la fin, donc ça va être camion électrique plus vélo dans toutes les villes de Belgique. Donc là ils investissent. Là qu'est-ce qui fait la différence entre nous et quelqu'un d'autre c'est notre expertise, notre professionnalisme, la cohérence du projet et la confiance qu'ils ont en nous. Donc le reste, le prix pour l'instant ce n'est pas un truc qu'on discute.

Pour les autres clients, ceux qui sont nouveaux, en général ils adorent le côté social et écologique, et donc pourquoi payer plus, parce que c'est socialement responsable et écologique,

c'est là que c'est difficile, c'est là qu'il faut être créatif, c'est là qu'on dit « nous on utilise un petit conteneur donc on peut animer ce conteneur, donc vous allez gagner en visibilité »

On est en train de mettre des systèmes pour les fidéliser sur le long terme parce que c'est ce qu'il nous faut nous, si on veut pouvoir avoir des employés qui travaillent sur le long terme et donc les engager, il faut qu'on ait de l'assurance au niveau des clients parce s'ils vont et sortent comme ils veulent on n'aura jamais cette base stable qui reste.

On doit donc essayer de bétonner cette base et la faire grandir petit à petit là c'est avec justement des relations clients où on leur dit « on va vous faire un prix vraiment attractif mais vous nous promettez de vous engager à rester chez nous »

Ça c'est une chose et je pense aussi qu'il y a tout un travail qu'on fait au niveau de la Région pour arriver à soutenir le monde du vélo. Notre concurrence pour l'instant ce n'est pas les autres entreprises à vélo, mais c'est les camionnettes, généralement de petits indépendants en camionnette, ça c'est catastrophique. Ceux qui travaillent en camionnette blanche ou alors pour DHL, etc, sont de petites boîtes indépendantes, parfois des personnes seules, qui bossent comme des dingues, et sont payés au lance-pierre, uniquement variable, ils ont des pénalités, c'est vraiment très très dur. C'est ça notre concurrence pour l'instant, et en fait la camionnette elle ne paye pas les externalités négatives non seulement au niveau social mais au niveau environnemental, au niveau de la pollution, de la qualité de l'air, de la qualité de la ville, au niveau de la sécurité tout ça le vélo dégrade beaucoup moins l'environnement que la camionnette et ça pour l'instant il n'y a pas vraiment de valorisation de cela.

Il y a une étude qui a été faite par un gars à l'université d'Anvers qui a travaillé là-dessus en disant « mais tiens si maintenant on devait valoriser les externalités, le vélo serait beaucoup plus rentable que la camionnette, si la camionnette devait payer les externalités négatives qu'elle engendre le vélo sera plus rentable.

Donc c'est à nous de trouver des méthodes pour aller chercher des clients. Il y en a qui le font, comme on disait Delhaize mais y en a d'autres et de plus en plus, parce qu'ils savent qu'ils vont devoir le faire, parce qu'ils vont être taxés sur les émissions de CO2 qu'ils auront, parce qu'ils ont des politiques générales.

A ce niveau-là, on se rend compte au niveau de Delhaize c'est assez impressionnant mais maintenant au niveau de leur management, au niveau des indicateurs de leur prime personnelle il y a l'indicateur écologique. Ça veut dire que quand ils prennent une décision qui va améliorer l'empreinte écologique de la boîte, c'est très compliqué de mesurer tout ça – c'était aussi un des piliers de notre projet avec la VUB c'est d'arriver à mesurer l'impact qu'on a au niveau environnemental, sécurité, et qualité de vie.

Donc chez Delhaize, il y a ça et c'est vrai que tant qu'il n'y avait pas ça c'était impossible. Tu pouvais avoir un CEO qui se disait moi j'ai envie de faire un peu de vélo, c'est sympa et c'est une belle image et tout et puis il t'envoie chez son responsable logistique qui n'a qu'une chose ne tête ce sont ses propres KPI qui sont « moi je dois réduire mes coûts et avoir une qualité de service, le reste je m'en fous ». Ça heureusement petit à petit ça percole et heureusement dans les KPI commencent à arriver des indicateurs sociaux, c'est encore lent, mais en tous cas environnementaux.

A : quelles seraient pour vous les améliorations à apporter au système coopératif, est ce qu'il y a des améliorations possibles ou envisageables ?

P : c'est un peu le cliché comme il y a en politique, la gauche est idéaliste et inefficace et la droite est efficace et pas idéaliste, tu vois il y a ce côté coopératif où il y a beaucoup de bonne volonté mais il faut être beaucoup plus professionnalisé. C'est comme je disais pour Coopcycle, c'est génial l'idée de faire un software qui soit humain, c'est ça qu'on veut mais si le software n'est pas de bonne qualité et bien on continuera une autre solution, c'est là qu'on est encore toujours en retard. Je parlais avec un chauffeur Uber il y maintenant un petit temps mais il me disait qu'il avait déjà utilisé d'autres plateformes qui le traitait mieux que Uber mais il dit l'un

dans l'autre je devenais dingue parce que la qualité de la plateforme était moins bonne, alors je préfère à la limite être moins bien payé mais au moins c'est efficace, ça marche que d'avoir un truc branlant qui est idéaliste mais qui ne marche pas. Et donc là il y a encore un truc qu'on doit trouver et c'est ce qu'on veut vraiment faire nous c'est de le faire bien. Je ne dis pas qu'au niveau des compères c'est mal fait, loin de là, alors on reste petit, on reste à petite échelle, comme Molenbike, comme Rayon 9.

Nous ce qu'on a envie de faire c'est d'arriver à être un acteur majeur. A être un gros acteur du marché qui soit efficace, mais pas renoncer à ses idéaux de base et qui puisse être une réponse crédible, ça c'est notre challenge.

A : vous avez été très complet, vous avez abordé pratiquement tous les thèmes sans que je pose les questions. Si vous pouviez m'envoyer le contact à l'université Saint-Louis pour que je puisse prendre contact avec elle pour en discuter.

Je ne sais pas si je vous avais dit que le mémoire je peux le mettre soit en mode privé soit en mode public, je ne sais pas si vous avez des informations peut être stratégiques que vous avez communiquées et que vous ne voulez pas que tout le monde y ait accès

P : tout ce que j'ai dit est public

A : est-ce que ça vous intéresserait que je vous envoie le mémoire une fois que je l'ai terminé ?

P : oui

A : j'espère le rendre en juin et pouvoir vous l'envoyer début juin

P : bonne chance

A : merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé, je me doute bien qu'avec le Covid c'est assez compliqué

P : effectivement, à bientôt Arthur et tu n'hésites pas si tu as des questions tu peux me les envoyer par mail et je t'envoie vite les coordonnées de Florence

A : ok merci beaucoup !

#### Annexe IV : Interview de Molenbike, Raphaël Arnould, 27 avril 2020

A : donc je vais peut-être commencer par me présenter et expliquer un peu quel est le but de cette interview, je suis étudiant à Louvain-la Neuve, à la LSM, et dans le cadre de mon mémoire j'ai décidé un peu de m'intéresser à tout ce qui est économie collaborative, donc Uber, Deliveroo et AirBnb et un peu leurs dérives, comme ils sont un peu tout seuls sur leur marché, et essayer de voir s'il n'existait pas en fait une forme d'entreprise plus stable afin de réaliser le même type de service.

J'ai donc décidé de me pencher sur Deliveroo parce qu'ils faisaient assez fort l'actualité à ce moment-là, de part tout ce qu'on dit sur le fait qu'ils emploient que des indépendants ou des auto-entrepreneurs comme ils appellent ça plutôt que des salariés, et donc voilà, j'ai décidé de m'orienter sur ça et c'est pour ça que je vous contacte afin de voir comment vous procédez dans votre coopérative.

R : Au niveau de ma boîte, on a 3 ans, on est une coopérative, qui a été créée, alors pour faire le lien avec ton mémoire, en partie par des gens de Take Eat Easy qui était en fait la plateforme qui était avant Deliveroo. Il y avait 3 personnes sur les 6 fondateurs qui étaient assez dégoutés de la manière dont ça s'est terminé et 3 autres personnes qui eux ne venaient pas de ce milieu-là et voulaient faire quelque chose à vélo. Antoine qui lui déjà depuis 6-7 mois avait lancé son activité via job yourself et ensuite on a été incubé chez Coopcity.

Coopcity on était la première promotion, Coopcity c'est principalement des coopératives, donc très vite en s'est rejoint, on a regardé un peu le business model et là on se différencie des business model en tant que tels, des gens comme Deliveroo.

Ce que nous on appellerait food tech simplifié donc c'est-à-dire de la livraison last-minute vers des particuliers n'était pas quelque chose qui était particulièrement rentable et que même si on

voulait un modèle économique stable. Et donc chez nous ce qu'on appelle la Food-tech, en réalité on en fait très très très peu, les seuls exemples qu'on fait ce sont avec des foodmakers on est en discussion avec des grands groupes, c'est à partir du moment où il y a un volume garanti.

Parce qu'en fait le problème de ce secteur-là c'est la volatilité des commandes.

Nous on est plus dans le B2B et donc par exemple on va aller livrer des traiteurs qui vont aller livrer des coworking, des choses comme-ça.

Donc ça ne matche pas vraiment dans la partie Food tech, on n'est pas opposé à faire de la Food tech, les quelques exemples qu'on fait c'est à partir du moment où on garantit un certain volume.

Voilà ça c'est un peu pour la présentation de notre activité maintenant on fait beaucoup de colis, donc on s'est très diversifié.

Au début on ne faisait que du secteur Bio-local ça c'était il y a 3ans, nos clients on les sélectionnait comme ça, on refusait des clients qui ne rentraient pas dans cette charte, maintenant pour des raisons économiques on accepte tout ce qui peut remplacer la voiture, à quelques exceptions près qui seraient vraiment dans des secteurs trop sales.

A : et votre coopérative vous avez combien de coopérateurs et de livreurs ?

R : il y avait 6 fondateurs , il faut savoir que l'année dernière on a fait une ouverture de capital et on a eu une quarantaine de coopérateurs et alors pour les livreurs on a une bonne quinzaine pour l'instant et je vais un peu sauter la question pour directement répondre à ça : le statut actuel, donc on travaille avec Smart sur des durées déterminées, on fait des plannings à l'avance sur 3 semaines par 3 mois, aujourd'hui je sais si je roule dans 3 semaines et quand je roule et quand j'ai envie de rouler, et donc le temps des prestations on est salarié en fait.

A : ok mais ça reste des auto-entrepreneurs

R : salariés via Smart ça reste quelque chose de flexible qui n'est pas du salariat CDD comme par exemple Biox coursier wallon à Namur, c'est une volonté des coursiers

A : ah ok c'est eux qui veulent rester auto-entrepreneurs mais alors salariés pour des périodes

R : C'est pas pour moi équivalent d'indépendant, chez nous on n'a pas d'indépendants, ce sont des gens qui soit ont une autre activité à côté, soit font temps-plein mais qui veulent une flexibilité dans les journées de travail, il y a des gens par exemple qui ne roulent que les mardis, mercredis et dimanches, et y en a d'autres qui qu'un certain jour. Voilà c'est plutôt l'idée d'avoir une flexibilité salariée. Ce qui est un modèle qui va nous coûter plus cher que si on passait par du salarié classique en fait parce que ça nous coûte 6,5% de la masse salariale que SMART prend.

A : donc sur le marché vous diriez que vous auriez qui comme concurrents et comment vous vous positionnez pour vous différencier par rapport à eux ?

R : à Bruxelles on a 6 concurrents dont un nouveau, Deliveroo, Uber ce n'est pas des concurrents pour nous parce que on n'est pas sur le même marché, ça ne nous empêche pas de temps en temps de prendre des parts.

Dans le monde du vélo, on est 6 sur Bruxelles, on fait partie d'un réseau, on utilise des outils digitaux pour faire nos courses, pour faire des pool delivery, on nous pose avec nos clients, avec des robots, des choses comme ça et donc on se démarque principalement par ça.

On a une saine concurrence dans le sens où le marché grandit et on n'a pas trop de soucis en démarchage, c'est aussi un élément assez particulier, le vrai concurrent reste la voiture, reste la camionnette en fait, c'est-à-dire la Berlingot.

A : pour les livraisons dernier kilomètre ?

R : Au niveau de tout, au niveau volume ils ont une économie d'échelle qui leur permet de travailler beaucoup avec des indépendants, ou tout simplement dans une camionnette on a 20 m<sup>3</sup> et on met 20m<sup>3</sup>, nous quand on sait mettre 1m<sup>3</sup> c'est déjà pas mal quoi.

A : pourquoi avoir choisi la forme coopérative ?

R : c'est venu de soi-même en fait, alors exactement je ne saurais pas dire les aspirations de tout le monde mais on est rentré pour faire des coopératives et je dirais d'un point de vue économique bêtement c'est la structure légale qui permet d'ouvrir le capital le plus rapidement possible et permettre à des associés de rentrer très facilement, je dirais que c'est le gros avantage au niveau légal, et plus une philosophie, nous on est agréé CNC, conseil national des coopératives, on est plus dans la philosophie d'essayer d'avoir un homme, un voix, une femme, une voix (sinon je vais me faire taper dessus).

Aussi cette idée-là d'avoir pas que le capital qui détermine le pouvoir de décision quoi.

A : vous partagez tous cette même valeur je suppose ?

R : je vais juste rajouter une clé sociale, ça veut aussi dire qu'en tant que coopérative il y a un dividende, qui pour moi est aussi important au niveau du choix du modèle coopérative.

A : donc en fait les dividendes vous les réinvestissez dans la coopérative ?

R : oui jusqu'à présent, tout le temps en fait ; pour l'instant c'est la première année où on dégage du bénéfice comptable, l'idée est effectivement que tout ce qui est bénéfice revienne dans les investissements vélo en fait.

A : Donc vous proposez un vélo à vos livreurs ?

R : oui oui, des vélos cargo en fait, il faudrait déjà que tous les livreurs aient des cargos, ce qui n'est pas possible, donc c'est les vélos de la coopérative, il y a quelques exceptions de personnes qui travaillent avec nous qui des propres cargos mais c'est une minorité. Ils l'utilisent dans leur vie personnelle mais sinon tout le monde utilise les vélos de la coopérative.

A : le système des valeurs dans une coopérative représente quelque chose d'assez important, comment faites-vous pour vous assurer que ces valeurs soient à la fois bien transmises et à la fois bien respectées ? Est-ce que vous avez mis en place une espèce de charte ?

R : là c'est un long débat, donc il y a une charte de valeurs on va dire, qui est plus globale qui concerne la coopérative, ensuite il y a une charte qui est liée aux coursiers où en gros on dit pour simplifier que le pouvoir décisionnel est sur la route et est dans la main des coursiers qui font de l'investissement dans la coopérative, c'est-à-dire si il y a des réunions, des décisions à prendre, on aime bien que les coursiers viennent donner leur avis.

En pratique ce n'est pas toujours évident donc on a mis en place des groupes de travail, on a mis en place toute une série de choses pour essayer vraiment d'améliorer ce point de vue-là parce que ça a beau être sur le papier, à moment donné c'est la vie d'une coopérative tout le monde n'a pas spécialement envie de rentrer dans cet esprit-là, il y en a qui veulent juste rouler. On se fait accompagner plusieurs fois par an, soit on a mis en place des ateliers d'intelligence collective avec une coach, ç c'était il y a un an, l'année qui vient on vient de faire un coaching avec une personne qui vient nous donner des conseils par rapport la gouvernance de notre coopérative, qui nous progresse, parce que c'est beau sur le papier mais en pratique ce n'est pas évident.

Et ça toutes les coopératives sont d'accord. Je rencontre souvent des coopératives dans le cadre de rencontres, etc, c'est un des vrais sujets fondamentaux.

A : le statut de vos coursiers il passe donc par Smart, Smart leur propose une assurance principalement ?

R : oui, il y a plusieurs assurances, c'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle c'est très pratique. Il y a l'assurance loi, l'assurance travail normale comme tout employé, l'assurance objet-coursier et alors aussi une assurance qui étend ça à la maison au bout de 3 jours de travail chez Smart, c'est une assurance particulière à la maison en fait, voilà c'est au-delà de l'aspect légal, de l'assurance légale de l'employeur, ensuite les assurances type responsabilité civile et ensuite il y a la marchandise qui est assurée et il y a une assurance en plus qui est la petite cerise sur le gâteau.

A : comment rémunérez-vous vos coursiers, est-ce qu'ils sont à un salaire horaire, est-ce que c'est en fonction de la course, de la prestation, de la distance ?

R : alors, c'est un mixte, principalement c'est une base de salaire horaire et quand, on travaille par shift donc, le minimum c'est 3h, maximum c'est 8h sur la route. Imaginons que quelqu'un fait une journée complète et donc dans cette journée il y a des bonus de course extra qui arrivent dans ce cas-là on applique une règle très simple : c'est 2/3 pour le coursier et 1/3 pour la coopérative donc c'est un mixte,

A : au niveau du logiciel ça fonctionne comment chez vous ? comment fonctionne le logiciel qui attribue les courses ?

R : au niveau de l'assignation, c'est ça ?

A : oui le Matching, via l'application ?

R : la question, c'était concernant l'attribution des shifts ?

A : oui c'était l'attribution des shifts et le fonctionnement peut-être plus global de votre logiciel ou application ou site web pour faire rencontrer en fait les demandes des prestataires, enfin des coursiers et alors les livraisons ?

R : il y a 2 parties, il y a la partie attribution des shifts, on utilise le système informatique, un logiciel allemand qui permet simplement de réserver des shifts. On ouvre en fait une période de 3 mois en général et on peut Apply sur une période de 3 mois. Et une fois par semaine en réunion d'équipe, c'est-à-dire le jeudi on fait la confirmation du planning sur 3 semaines. Ça c'est la base et il y a en gros des créneaux réservés et sur cette base-là on fait matcher les demandes. Alors ça dépend des jours, il y a des jours comme le mercredi par exemple où il y a 4 coursiers minimum, si on a des extras qui vont arriver la semaine avant, peut-être rajouter 1 coursier, après la plupart du temps on sait répartir principalement d'une manière géographique en fait, c'est-à-dire que si quelqu'un fait le nord de Bruxelles, les courses qui sont vers le nord sont attribuées à cette personne.

Il n'y a pas de match automatique et les attributions comme je disais, c'est la réunion d'équipe qui les attribue. Donc, en gros, il n'y a pas une personne qui va dire « c'est toi qui roules » et on essaie, et c'est aussi l'aspect coopérative, de répondre aux besoins et demandes des personnes. Il peut arriver par exemple qu'il y ait des gens qui doivent absolument rouler pour des raisons économiques, ils vont être un peu privilégiés par rapport à d'autres qui ont une autre activité. Voilà ça se fait en bonne intelligence, ça fait 3 ans qu'on fait comme ça et on n'a jamais eu trop de soucis.

A : quels seraient selon vous les avantages et les inconvénients de la forme coopérative d'une société ?

R : les avantages, c'est un peu ce que je disais, c'est principalement l'esprit, l'esprit de la coopérative, c'est-à-dire de, 1, l'adhésion est libre et les gens qui veulent à un moment donné J'ai un bel exemple, d'un coursier : chez nous dans les statuts, il est marqué qu'au bout de 9 mois on peut devenir coopérateur, et un jour il y a un coursier qui vient à notre, je ne sais plus si c'est en conseil d'administration, faudra que je vérifie au niveau des statuts mais c'était ça, non pardon c'était une assemblée générale, et donc c'était un coursier qui roulait depuis 6-7 mois et en fait il voulait simplement participer plus au niveau de la gestion de l'entreprise et il est devenu administrateur sans être coopérateur. Il est devenu coopérateur par la suite.

La flexibilité des statuts permet cela, c'est le gros avantage. L'avantage de pouvoir entrer et sortir quand on veut beaucoup plus facilement.

Les désavantages, c'est un peu le corolaire de la question de toute à l'heure, c'est de faire vivre l'esprit. Ne faut pas dire qu'on est une coopérative pour qu'on la soie, on a déjà vu cela sur Bruxelles avec d'autres coopératives où les gens n'ont droit à la parole et à la décision que ça se fait sainement.

L'autre désavantage là je compare ça plus à une Sprl classique, où le gérant prend une décision et il l'applique, dans une coopérative, même si légalement entre guillemets le gérant ou l'administrateur délégué peuvent prendre pas mal de décisions, ça demande quand même un

peu plus de tact et de préparation et de consensus. Donc ça peut ralentir les processus de décision à un certain moment.

A : comment est-ce que vous arrivez à vous faire connaître, à faire votre pub et quels sont les points que vous mettez en avant dans votre communication ?

R : nous on a un gros avantage, c'est que on a des demandes presque tous les jours de devis, de petits groupes, de gros groupes, on est fort sollicités et donc on n'a pas une stratégie marketing très forte pour attaquer le marché. On a quand même, pour mettre un petit bémol, on a des accords média avec Bruzz qui est un journal néerlandophone sur Bruxelles dans lequel on met un peu de pub de temps en temps. Principalement on utilise les canaux des réseaux sociaux comme Facebook, principalement c'est celui qui nous fait connaître le plus.

Je dirais qu'on a eu la chance d'avoir un focus média très rapide, qui est effectivement lié au fait les médias s'intéressent très fort à Deliveroo, Uber et du coup on est vite interrogés là-dessus.

Donc on a fait de temps en temps du story telling dans le sens où oui on est un peu concurrent mais en gros on n'a pas trop de problème à avoir des demandes de média, on est aussi répertoriés par la région et donc quand quelqu'un cherche un coursier à Bruxelles, il nous trouve. On n'a pas vraiment de stratégie d'attaque, dans l'immédiat en tous cas.

Après Covid, pour l'instant on est en train de travailler sur un plan de relance et là peut-être qu'on va devoir attaquer un peu plus parce qu'on a quand même perdu 80% de notre activité.

A : Ah ? parce que généralement il y a beaucoup d'entreprises de livraison à vélo qui voient un peu leur demande augmenter en cette période-ci

R : Alors et c'est aussi une force de la coopérative, on s'est réuni avec les coursiers, et on a pris le parti-pris de n'accepter aucun nouveau client durant cette période pour une raison très simple : c'est que mettre en place des mesures de protection sanitaire avec des clients existants c'est facile, on les connaît, on connaît le magasin, on connaît comment ils fonctionnent et on peut leur dire à partir de maintenant on fait comme ceci, on fait comme cela puisque on a mis en place des mesures et on estime qu'avec des nouveaux clients cela allait être compliqué.

Et donc on a purement et simplement pas accepté de nouveaux clients pendant cette période-ci. Par contre on a eu une augmentation des livraisons à domicile, oui avec des clients existants, un web shop par exemple, par contre on a pas mal de marchés publics, des distributions dans les écoles, des distributions dans les entreprises, on a un marché public avec la commune de Woluwe par exemple, on a 2 gros clients, un qui fait des journaux, ça s'est arrêté parce que tous les endroits où il livrait les journaux sont fermés et l'autre client qu'on a gardé, qui est une boulangerie, il a perdu 50% de sa clientèle vu qu'on livrait des Horeca cela a fait 50% de volume en moins chez lui.

Mais bons ce sont des décisions qu'on assume, on n'est pas en péril, pas du tout en péril, on n'a pas peur de l'avenir, c'est juste notre croissance qui, on faisait du x3,7 par rapport à l'année d'avant, diminue. On reste stable, on a juste notre croissance qui s'est arrêtée.

A : au niveau des financements et du capital, je suppose qu'il y a une partie qui vient des coopérateurs, mais est-ce qu'il y a aussi une partie de financement publique ?

R : très peu, on a eu un financement de 1500€ pour un cargo il y a 2ans et demi, on est en train de travailler avec l'équivalent en Wallonie dont j'ai oublié le nom. A Bruxelles ça s'appelle Coopes, il y a l'équivalent en Wallonie pour les coopératives, c'est-à-dire que le capital que les gens ont injecté l'année dernière, la Région va mettre la même chose. Mais on s'est très vite rendu compte, en fait c'est une décision de CA l'année dernière, que mis à part ce mécanisme-là qu'on va mettre en place on ne va demander aucun subside en fait.

On en a eu un autre dans le lancement de notre application.

Le pourquoi maintenant ? Parce que quand on fait les demandes et que c'est sous forme par exemple de concours ou de jury ça demande un travail de dingue et on n'est pas sûrs de réussir,

et le deuxième point c'est que même quand on réussit ils demandent tellement de papiers, tellement de trucs, qu'en fait on préfère répondre aux demandes des prospects.

Ça prend moins de temps et c'est directement bancable.

A : comment est-ce que vous voyez l'avenir de votre coopérative, quelles sont les prochaines étapes à son développement ?

R : c'est l'augmentation de la flotte, et parmi les fondateurs-administrateurs on est non-rémunérés, ce qui est un point d'attention qu'on a eu avec notre coaching et donc cela fait maintenant depuis 1 mois et demi qu'on rémunère notre travail administratif. Avant on se rémunérait en roulant, comme on est bien payé en roulant c'est un plaisir parce que rouler on est bien payé mais tout le travail administratif était pas valorisé.

Donc maintenant l'étape dans laquelle on rentre, c'est de payer ce travail administratif, là on a mis en place ça au début du Covid, c'était assez marrant, c'est une des étapes actuelles, l'autre étape ça va être de professionnaliser la structure et d'accompagner notre croissance, même si elle a diminué, c'est quand même quelque chose où il faut solidifier la structure.

Donc c'est vraiment les grosses étapes.

A : est-ce que vous avez vocation à essayer de vous implanter dans d'autres villes ?

R : ah, la bonne question. Alors officiellement pour l'instant non, ça ne fait pas partie de notre stratégie directe parce qu'on voit une marge de progression sur Bruxelles qui est énorme mais ce n'est pas exclu. En gros s'il y a une opportunité qui se présente on la prendra mais on ne va pas aller attaquer quoi voilà.

A : une toute petite dernière question, c'est est-ce que vous ne trouverez pas ça un peu plus intéressant de faire valoir vos droits de coopérative en s'accociant dans une fédération ? Je sais qu'il y a Coopcycle qui existe par exemple, qui regroupe pas mal de coopératives qui font plus ou moins le même business et le fait de les regrouper permet d'avoir une plus grande marge de négociations ne fut-ce que pour des assurances ou pour des financements ?

R : alors il y a deux choses : la première c'est qu'au niveau Coopcycle on est les premiers à avoir lancé le logiciel, d'un point de vue fonctionnel, on s'est rapproché très très vite de Coopcycle déjà depuis 2 ans et demi, on est les premiers à avoir lancé la livraison avec eux sur Bruxelles, on fait partie de la fédération Coopcycle .

Il y a deux aspects, l'aspect logiciel, il y a l'aspect lobbying ou plaidoyer politique et parallèlement à ça il y a environ 1 an on a cocréé avec des concurrents bruxellois et des partenaires en Wallonie et en Flandre la Belgian cyclo logistic federation pour pouvoir mutualiser des services, des assurances, des achats de matériel, et surtout répondre à des demandes de gros groupes internationaux qui veulent un interlocuteur sur la Belgique. Ça c'est en place depuis 1 an. La fédération est naissante donc elle ne porte pas encore ses fruits on va dire. Pour l'instant c'est de la bonne pratique on va dire, on échange beaucoup de bonne pratique, pour l'instant ça se limite à ça.

A : Ce n'est donc pas une compétition féroce entre toutes les coopératives actives dans le même milieu, il y a un esprit de collaboration et d'entraide ?

R : oui tout en restant avec le bémol, oui dans le sens où on va pas attaquer des marchés féroceement ou s'attaquer sur les prix, des choses comme-ça, par contre on reste concurrent, ce n'est pas non plus un monde de bisounours, on peut pas non plus faire de cartel c'est interdit par la loi donc oui on sait très bien qu'on va pas casser le marché et qu'on essaye de rester sain et proposer des services de qualité et tout ça mais sur certains marchés publiques on reste très concurrents.

A : oui mais c'est une concurrence qui est peut-être un peu plus saine que dans d'autres secteurs ?

R : oui tout à fait et on est bons joueurs

A : parfait, cela me fait déjà beaucoup d'informations à analyser, à l'heure actuelle je n'ai plus trop de questions, je ne sais pas si vous vouliez aborder d'autres points ?

R : non je dirais juste pour l'étude plus globale de contacter Febecoop

A : oui j'ai déjà été en contact avec eux l'année passée, il y avait eu une présentation qu'ils m'avaient envoyée par power point, je dois essayer de les recontacter

R : eux sont assez actifs là-dedans

A : je ne sais plus si je vous avais proposé par mail que si vous trouvez que vous m'avez donné des informations un peu trop confidentielles il y a possibilité de mettre le mémoire en accès restreint

R : non il n'y a pas de soucis je ne pense pas en tous cas

A : si votre avis évolue d'ici-là vous pouvez toujours me le faire savoir

R : on est assez transparents, la seule chose prévenir quand le mémoire est là, ça peut être intéressant de pouvoir le voir

A : bien sûr je vous l'enverrai mais mon objectif est pour l'instant de le rendre en juin donc je travaille activement dessus, je vais vous l'envoyer. J'avais aussi pris contact avec Coopcycle je dois aussi leur envoyer. Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé c'était fort intéressant, bonne journée.

## Annexe V : Interview de Coopcycle, Mathis Lorenzo, 22 avril 2020

A : mon objectif serait de voir si la forme coopérative d'une société n'est pas une forme plus stable qui entraînerait peut-être moins de dérives pour répondre aux mêmes besoins ?

M : la première question, la présentation générale de la coopérative, Coopcycle a un statut un peu particulier parce que Coopcycle c'est une fédération de livraisons à vélo, c'est-à-dire qu'en fait les coopératives de livraison à vélo nous contactent du coup on en a environ une trentaine dans la fédération et elles cotisent à cette fédération qui s'appelle Coopcycle pour mettre en place en commun des services, comme le logiciel ,le logiciel Coopcycle mais aussi de l'aide pour se lancer, en gros de l'aide à former son business, mais aussi de l'appui institutionnel pour des subventions, etc

Du coup, nous, on est en quelque sorte une coopérative de coopératives dans laquelle chaque coopérative de livraison à vélo a une voix et décide des orientations stratégiques de la coopérative, voilà ça c'est Coopcycle c'est quand même une coopérative d'un statut particulier, et bien sûr après si vous voulez, vous pourrez regarder les coopératives locales de livraison à vélo et les interroger si ça vous intéresse aussi pour avoir des coopératives locales parce que nous on a un niveau européen.

A : j'ai vu qu'il y en avait une à Liège, je les ai déjà contactés

M : exactement, voilà, oui, oui, il y en a une à Liège, y en a une à Bruxelles, donc voilà, y en a plusieurs en Belgique et du coup voilà vous pouvez les contacter, je pense qu'ils vous répondront avec plaisir , du coup nous on est sur un spectre géographique du coup même international maintenant parce qu'on a des coopératives même aux Etats-Unis et au Canada qui nous rejoignent , du coup voilà c'est une coopérative un peu en quelque sorte internationale

Après au niveau de la taille des coopératives, pour vous donner une idée, on va dire ça va des coopératives qui viennent de se lancer et qui ont un chiffre d'affaire très faible à des coopératives plus grosses qui ont un chiffre d'affaire de 500 000- 600 000 euros de chiffre d'affaire, ça c'est pour les plus grosses coopératives faisant partie de la fédération et donc on a un spectre entre ces deux types de coopératives en quelques sortes.

Si on suit le fonctionnement de Coopcycle c'est un financement par cotisation, donc je ne sais pas si on peut vraiment parler de chiffre d'affaire puisqu'en effet ça va dépendre du chiffre d'affaire des collectifs, nous faisons une cotisation sur la valeur ajoutée, un pourcentage de la valeur ajoutée, donc pour l'instant c'est 2% de la valeur ajoutée annuelle. Les collectifs locaux cotisent chaque année 2% de la valeur ajoutée annuelle et pour l'instant notre modèle n'a pas vraiment de chiffre d'affaire mais en trésorerie on doit avoir entre 50 000 et 100 000 euros et

notre financement dépend de ces cotisations, il est encore faible car on vient de mettre en place ces cotisations depuis 6 mois et on voulait faire une période test où les cotisations restent encore faibles pour bien mettre en place le système.

Ces cotisations ont vocation à être plus grandes pour pouvoir développer tous les services avec plus d'efficacité, mais donc je dirais que notre financement se fait à 20% sur les cotisations qu'on a eues et à 80% sur les subventions qu'on a eues parce qu'on existe depuis 3 ans et on a eu des subventions de la Mairie de Paris, des subventions européennes, etc qui nous ont permis de nous lancer même si à la base notre travail est un travail bénévole. Moi je suis bénévole, je ne suis pas du tout manager mais Coopcycle repose sur une vingtaine de bénévoles qui avons développé le logiciel, fait tout le travail de communication et notre but à la fin est bien sûr de s'effacer au profit des coopératives pour que tous les postes de Coopcycle, vraiment de la fédération soient pourvus à des salariés, ce qui est le cas actuellement uniquement pour le développeur informatique qui est salariable, nous n'avons pour l'instant pas assez d'argent pour salarier tout le monde. Voilà donc la présentation globale.

A : c'est assez clair, subventions à la fois nationales et européennes. En fait vous avez deux axes, c'est à la fois un rôle de lobbying pour faire valoir les principes de coopération et un axe soutien-développement

M : oui, en fait on a différents services, cela va aller sur une note de vos questions, mais c'est vraiment les coopératives locales qui décident de quels services elles veulent mettre en commun et par exemple un problème qu'ont les coopératives de livraison à vélo c'est les assurances, en fait les offres d'assurances ne sont pour l'instant pas du tout adaptées à leurs besoins et le fait qu'elles se regroupent dans Coopcycle, nous Coopcycle on a plus de poids et en ce moment on négocie avec la Maif pour avoir une offre d'assurance qu'on pourrait proposer à toutes les coopératives locales, Coopcycle c'est aussi l'idée de dire il y a plein de coopératives un peu partout, on les fédère et ça donne plus de force de frappe et ça permet aussi d'avoir des apports d'affaire plus globaux parce que par exemple il y a biocoop qui nous a contacté pour la France en disant on a besoin de livraisons, dans quelles villes êtes-vous implantés, nous on aimerait travailler avec vous, et donc c'est ça aussi l'intérêt de Coopcycle c'est que du haut on peut faire de la plan d'affaire pour le bas aussi, voilà c'est un peu ça aussi.

Quelles sont les concurrences sur le marché ? Bien sûr il y a les gros concurrents sur le marché contre qui on lutte, parce que c'est quand même quelque chose de militant contre l'ubérisation. Nous avons un pic politique affiché, ce serait difficile de détruire Uber, ce serait de concurrencer à la marge leur modèle économique qui est basé sur les levées de fonds et qui est basé sur le fait qu'à la fin il n'en restera qu'un qui aura pris tout avec tous les effets de réseaux. Bien sûr on a ces concurrents-là mais après en soi en fait on remarque qu'on est sur une gamme différente puisqu'en effet les restaurateurs qui vont travailler avec les collectifs de Coopcycle sont des restaurateurs qui sont souvent passés par Deliveroo etc, qui recherchent à la fois sûrement un arrêt de cette dépendance d'un Deliveroo avec la commission etc mais qui cherchent aussi une livraison plus éthique de meilleure qualité, parce que malheureusement bien souvent les conditions de travail de auto-entrepreneurs la pression qu'on leur met ne permet pas d'assurer souvent des livraisons de grande qualité, du coup les collectifs en coopérative sont capables d'apporter cette qualité-là de la livraison, nous avons ce type d'avantage et donc cela nous différencie un peu de nos concurrents sur ça et qui nous permet d'avoir des parts puis aussi sur le business-modèle des collectifs qui sont diversifiés au niveau de l'activité de livraison

Par exemple les collectifs qui se montent se disent on va faire du Deliveroo, on va faire que de la nourriture, mais c'est pas viable en fait, c'est viable que pour de grosses entreprises qui sont capables d'avoir énormément d'investissements, énormément de communications et surtout avec d'autres entrepreneurs parce que quand on se salarie c'est très difficile de travailler que le midi et le soir sans avoir de shift, de créneau régulier, et du coup toutes les coopératives se

diversifient , donc il y en a qui font de la nourriture, elles font de la nourriture le midi et le soir et l'après-midi elles vont livrer soit des entreprises, soit des cavistes qui ont besoin d'être approvisionnés , du coup ces collectifs locaux ont cette diversification de l'activité qui est nécessaire au fait de salarier des livreurs. On peut donc dire qu'il y a cette concurrence-là de Uber, Deliveroo ..mais nous nous plaçons sur un autre créneau qui marche vraiment bien et qui est la livraison dernier kilomètre qui est cette logistique-là verte qui a une augmentation de la demande importante pendant ces temps-là où l'écologie est mise ne avant et donc beaucoup de gens se disent « au lieu d'être livré en camion j'aimerais être livré en vélo »

On pourrait dire il y a plus de concurrence avec des acteurs comme UPS, la Poste, parce que ces acteurs-là vont se mettre aussi à ce truc-là de vélo, c'est comme la Poste qui a acheté Stewart, aussi dans cette idée-là de favoriser cela.

A : je pense que la question 3 et 4 c'est plutôt des questions bateaux sur est-ce que vous considérez que vous participez à l'économie collaborative dans le sens où ce sont des ressources sous-utilisées qui sont mises à disposition via une autre forme

M : en fait j'ai du mal à voir ce que vous appelez économie collaborative, je ne connais pas la définition mais si vous pouvez me donner la définition peut-être que je pourrai répondre

A : il n'y a pas de définition commune qui a été acceptée par tout le monde en fait le concept de l'économie collaborative c'est de mettre en relation à la fois un demandeur et un offreur via une plateforme et le bien en question ou le service doit être quelque chose qui est sous-utilisé par l'économie actuelle

Si je prends un exemple : vous avez une perceuse chez vous que vous n'utilisez pas vous pouvez la louer à quelqu'un en passant par une plateforme, la perceuse est sous-utilisée par rapport à ce qu'elle aurait réellement pu être à une utilisation à 100% du temps

Donc Deliveroo et Uber, ils vendent ça en disant en fait nous nos chauffeurs et nos drivers ont peut-être autre chose à côté et le reste de leur temps libre qui est peut-être du temps qu'on peut voir comme sous-utilisé, ils le passent à rendre service

M : du coup en fait je ne sais pas si ça va être un problème pour votre sujet de recherche mais nous on lutte contre ça, donc sur la 3<sup>ème</sup> question je dirais que on ne participe pas à ça parce que pour nous , déjà on va dire que cet argument-là mais que oui vous avez totalement raison, c'est un argument avancé , nous à Coopcycle et dans les collectifs ce sont des gens qui font de la livraison à vélo leur métier , qui ne considèrent pas leur activité comme un sous-métier , c'est donc un simple métier comme les autres .

Après ça va aussi avec le sens que nous bien sûr on se bat pour le salariat et non pas pour l'auto-entreprenariat, du coup j'ai oublié de le dire mais une condition à la participation à Coopcycle est le format de coopérative et aussi l'absence de d'utilisation d'auto-entrepreneurs

En quelque sorte Coopcycle c'est une fédération qui assure aux gens qui vont faire appel aux services de Coopcycle d'avoir une sécurité sociale ou moins qui va assurer le fait que les livreurs sont protégés

Selon nous les principales limites de l'économie collaborative , ça serait difficile d'en parler parce qu'on reprend les critiques qui sont maintenant médiatisées que ça soit le fait que ça soit du salariat déguisé, le fait que même au niveau des commerçants , la commission qui est prise , le fait que c'est juste une économie de monopole à la fin finalement parce que cette économie collaborative repose à la fin sur des effets de réseaux qui font que finalement au bout d'un moment il ne reste qu'un acteur sur le marché ou quasiment qui en fait a du poids en pouvoir de marché énorme

Voilà ce serait ma réponse à la 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup>

Pourquoi avoir fait ce marché, pourquoi avoir choisi ce marché ? c'était pour des raisons évidemment militantes en fait , les gens qui ont fondé Coopcycle , je suis arrivé moi 3 mois après quelque chose comme ça, c'est surtout des gens qui étaient qui étaient à « nuit debout » le mouvement social à Paris et c'est à ce moment-là qu'on a rencontré des livreurs et que le

développeur s'est mis à se dire on va développer un truc comme ça qui sera comme un peu Deliveroo mais qui sera un outil pour les coopératives afin que les livreurs puissent posséder leur propre outil de travail, c'est vraiment ça l'idée, c'est une idée on dirait presque communiste mais c'est juste de dire les livreurs leur outil travail, en fait, c'est le vélo mais c'est aussi le logiciel et le problème avec les Deliveroo, Uber-eats, etc c'est que le logiciel n'est pas du tout à eux et même le logiciel les commande avec l'aide d'algorithmes totalement opaques

Pour nous en fait c'est pour ça qu'on a choisi ce marché et la forme coopérative en quelque sorte, je ne vais pas partir sur de grandes théories sur la coopérative parce qu'en fait c'est surtout une question de statut juridique, en fait selon nous la coopérative c'est le statut juridique qui nous permet d'assurer qu'il y a au moins un minimum de partage démocratique de la valeur et un partage démocratique des décisions. Si on n'avait pas ça on serait obligés, ce qui serait totalement impossible, d'aller dans tous les collectifs et de vérifier la gouvernance. Pour nous la forme coopérative c'est assurer en fait le fait que les livreurs ont un pouvoir dans leur entreprise ce qui n'est pas le cas bien sûr quand ils sont entrepreneurs pour Deliveroo, Uber-eats, etc,

Après bien sûr quels en sont les avantages et les inconvénients, l'avantage pour moi ce serait tout simplement le bien-être des livreurs, c'est un argument con mais juste, de pouvoir juste décider de son travail et de pouvoir avoir un partage de la valeur équitable sans réel patron même si bien sûr il y a des managers, je dis pas qu'il n'y a aucune organisation mais sans patron en fait en quelque sorte, c'est le caractère non lucratif qui nous intéresse au sens marxiste du terme qui est la non accumulation du capital qui est le fait que l'argent récolté est reversé aux sociétaires sous forme de dividendes, en fait ils sont à la fois salariés et propriétaires, c'est ça l'avantage de la coopérative.

Les inconvénients, on pourrait voir des inconvénients d'efficacité, je pense que c'est beaucoup plus difficile de gérer une coopérative que de gérer une entreprise où les relations hiérarchiques permettent de prendre des décisions plus rapidement, de prendre des décisions plus facilement, je pense que c'est sûrement un coût en temps, en investissement, mais en fait ce coût est balancé par le fait que souvent les gens qui sont dans les coopératives sont des gens pour qui cette forme importe, pour qui ce mode de travail importe et du coup ce sont des gens qui sont intéressés par l'avis démocratique, des gens qui sont souvent militants, parce qu'on a souvent des gens de coopératives qui font partie en même temps des syndicats qui luttent contre Uber parce que là plein sont passés par là

Comment affectez-vous votre résultat ? C'est difficile parce que je ne sais pas si on peut parler vraiment de parce que comme je vous ai dit ça marche sur une partie de cotisation qui va aller bien sûr en grandissant et on parle de subvention pour l'instant.

Notre résultat pour l'instant, ah oui c'est au sens comptable, notre résultat est surtout dépensé en salaires, on a donc le salaire du développeur à plein temps et on a une sorte de salarié qui est à un poste de coordination et qui est issu d'un collectif parce qu'on a aussi la politique dans Coopcycle de la fédération de salarier des gens qui viennent des collectifs, on a un livreur dans un collectif qui organise aussi la prochaine rencontre internationale, qui est en fait une rencontre où chaque année les collectifs de Coopcycle se rencontrent pour prendre les décisions importantes stratégiques de l'année et qui organise aussi les procédures onboarding, c'est-à-dire l'accueil des nouveaux collectifs et qui gère aussi en fait une part de la gouvernance parce que pour l'instant notre modèle de gouvernance est basé sur des groupes de travail, on a différents groupes de travail, un groupe de travail sur le budget, un groupe de travail de coordination qui est une sorte de groupe de travail un peu fourre-tout mais qui gère surtout la politique salariale avec les 2 salariés, le suivi de leur mission, etc, il y a un groupe de travail développement logiciel qui en fait est un groupe où l'on va discuter des améliorations à faire sur le logiciel, comment on les décide, etc, et en fin un groupe de travail communication où on développe, où les gens discutent de communication, où on s'entraide, où les collectifs

s'entraident et où on parle de la politique globale de communication Coopcycle . Voilà ça c'est notre modèle de gouvernance et donc les sous c'est surtout le service logiciel qui l'utilise puisqu'en effet on a un développeur à plein temps mais aussi parce qu'il y a l'infrastructure informatique à payer, et après bien sûr c'est des dépenses on va dire annexes, par exemple organiser la rencontre internationale, des dépenses logistiques et ce genre de choses. Pour l'instant c'est pour ça qu'en fait on a accumulé un peu de sous parce qu'en fait ça repose sur du travail bénévole et on n'a pas non plus grand-chose à payer pour l'instant.

Vous avez une question par rapport à ce que j'ai dit ?

A : oui pour l'instant j'en ai une. Vous avez parlé du logiciel que vous employez et qui est développé par vos soins, en quoi est-ce qu'il se différencie du logiciel utilisé par les grands acteurs Deliveroo et Uber-eats ?

M : à la base c'était vraiment parti dans l'idée de faire comme le logiciel de Deliveroo et Uber-eats, vraiment on veut faire un logiciel dans le même type de mise en relation où les gens téléchargent l'application et commandent leur bouffe. Le logiciel a une partie qui est comme ça, vous pouvez même aller la voir si vous voulez ou vous pouvez télécharger sur votre portable Coopcycle, vous pouvez choisir uniquement les villes où il y a des coopératives de livraison à vélo Coopcycle qui livrent des restaurants et là vous pouvez choisir votre restaurant en fonction de l'heure d'ouverture et commander. Là vous avez vraiment une partie du logiciel qui ressemble vraiment à Deliveroo et après il y a une autre partie du logiciel et bien sûr en fait ce logiciel, pardon là je vous ai parlé de l'application mais bien sûr c'est connecté du coup à l'application du livreur et ou de la livreuse et aussi du restaurateur ou du restaurant , voilà on a toute cette partie-là qui ressemble à un truc Deliveroo sauf qu'en fait au début il faut choisir la ville et qu'on n'est pas implanté dans toutes les villes et que bien sûr la livraison se fera par la coopérative qui est dans la ville et ensuite il y a une deuxième facette du logiciel qui s'est développée pour diversifier leur activité , c'est une partie beaucoup plus logistique qui permet en fait au livreur de dispatcher les coûts , ceux d'organiser leur tournée, de pouvoir entrer avec un tableau Excel avec toutes les commandes, les adresses, on le rentre dans le logiciel il y a tous les points qui apparaissent et après on peut dispatcher ça entre les différents livreurs qui ont leur application et qui voient ce qu'il faut faire . Il y a ces deux facettes, et celle plus logistique propriétaire qui s'appelle par exemple Unflix c'est des logiciels plus de logistique, il y a cette double facette logicielle Coopcycle .

A : super, c'est très clair

M : pour les questions, la 7<sup>ème</sup>, quelles sont les valeurs que vous partagez au sein de votre coopérative ?

Encore une fois nous on est des militants à la base , c'est des valeurs militantes politiques à gauche normalement , ce qui est intéressant on est des militants, on vient d'horizons différents , il y a des gens qui sont très communistes , il y a des gens qui sont anarchistes , c'est tout ça qui est la dedans, qui se mêle, du coup c'est difficile de savoir les valeurs qu'on partage vraiment, après bien sûr on partage des valeurs démocratiques très importantes, c'est quelque chose qui nous tient à cœur et c'est pour ça qu'on a pris le statut de coopérative et qu'on en quelque sorte conditionne l'accès à Coopcycle par le statut de coopérative c'est parce qu'on a à cœur la démocratie dans le sens d'une démocratie de gouvernance , du coup une démocratie dans les décisions mais qui est en fait aussi une démocratie économique c'est-à-dire un partage de la valeur qui est décidé démocratiquement ça ne veut pas dire , c'est ce qu'on répète, ça ne veut pas dire qu'on demande qu'il y ait un salaire égal entre tout le monde c'est-à-dire que on demande aux collectifs que les rémunérations soient décidées collectivement , en fait si dans un collectif ils sont 10 et ils décident de tout donner à un mec, nous on n'a rien à dire si c'est décidé collectivement mais du coup voilà c'est ce partage démocratique de la valeur , c'est la valeur de démocratie qui nous importe le plus , après on a un tableau , on a notre charte , je pourrais vous l'envoyer si ça vous intéresse au moins vous verrez les différentes valeurs

A : oui s'il vous plait

M : je vous enverrai la charte de gouvernance ce sera au moins plus clair, vous aurez les valeurs qui sont ressorties de la dernière rencontre internationale et qui a donné lieu à cette écriture de la charte qui doit être respectée par les collectifs.

Quel est le statut de coursier ? encore une fois nous on n'a pas de coursier en fait chez Coopcycle, nous on ne gère pas ça, mais les collectifs locaux en fait sont employés, en fait ou sont employés ou c'est ce qu'on demande sont employés par une CAE ça veut dire qu'ils gardent leurs statuts d'indépendant mais en passant par une CAE ils sont couverts par les droits qui sont ouverts par le salariant

A : le CAE c'est quoi ?

M : le c je me rappelle plus d'activité et d'emploi je me rappelle plus, en gros en fait par exemple en Belgique c'est une grosse entreprise qui s'appelle SMART, une grosse coopérative qui s'appelle SMART et permet aux indépendants de se verser un salaire. Ça permet quand on est indépendant d'avoir un statut quasiment de salarié et par exemple aussi de lisser les sous qu'on gagne etc , c'est un moyen pour des indépendants de garder leur indépendance tout en s'ouvrant en partie aux droit du salarié .

On a conscience que le salariat ça peut être difficile à mettre en place pour des petits collectifs, proposer un CDI ça peut être difficile, pour les petits collectifs on leur dit si vous voulez garder votre indépendance, il y en a aussi qui veulent être indépendants, on leur demande de passer par une CAE comme la SMART en Belgique. Par exemple un collectif belge passe par la SMART qui leur permet d'avoir – bien sûr la CAE prend toujours une commission- mais ça ouvre à tous les droits du salariat, ça gère aussi le chômage, l'assurance maladie.

Il est sûr que le salaire peut changer en fonction de la santé économique de la coopérative mais voilà c'est surtout à l'heure, enfin de ce que je sais.

Comment assurez-vous la sécurité de vos coursiers ? c'est une grande question parce que les coopératives à vélo ont du mal à s'assurer du coup c'est ce que je disais on négocie les assurances, c'est toujours en cours, c'est lent quand même, mais on essaie d'assurer des assurances, après pour les matériels de protection, les coopératives ont leur propre matériel de protection mais on a aussi un pôle de à Coopcycle d'achat groupé, ça veut dire qu'on peut acheter des trucs tous ensemble pour que ça coûte moins cher et après dispatcher dans les différentes coopératives , pour l'instant ça a été peu utilisé parce que souvent les matériels de protection c'est quand même les premières choses qu'achètent les livreurs et les livreuses quand ils commencent à monter leur coopérative mais voilà.

Une question un peu annexe à ça mais qui se pose du coup avec le covid qui s'est posé pour nous, avec cette situation un peu exceptionnelle c'est qu'est-ce qu'on fait par rapport à ça ? finalement après de longs débats il y a des coopératives qui ont quasiment arrêté de rouler, qui ont quasiment arrêté leur activité et d'autres ont voulu continuer, nous Coopcycle, notre position ça a été de dire c'est pas à nous de décider, on laisse les coopératives de Coopcycle le choix de décider si elles veulent continuer à livrer ou pas, on a juste en fait essayé de faire tout le travail d'information autour que ça soit des protocoles de sécurité à mettre en place lors de livraison mais aussi autour des différents dispositifs économiques d'aide qui pouvaient être mis en place pour aider en fait les coopératives qui disent nous on veut pas livrer, on veut pas prendre ce risque et du coup on les aide à voir à quoi vous avez droit , qu'est-ce que vous pouvez faire, donc là c'est globalement sur la sécurité.

Comment arrivez-vous à vous faire connaître, quels sont les points que vous mettez en avant dans votre communication ?

Alors ça ça a pas mal évolué parce qu'en fait on a eu 1 an et demi , la première année et demi on a eu , en fait le logiciel a été en développement et on n'avait qu'un développeur dessus , en fait on en avait un deuxième dessus un peu mais surtout un développeur qui passait ses nuits et jours dessus mais bon quand on fait un logiciel vous imaginez comment ça peut prendre du

temps et même s'il était au chômage pour ça il passait vraiment 20h sur 24h dessus mais du coup ça prend du temps, et du coup en fait au niveau de la communication ça a pas mal occupé ses premières années, ça a été un moyen de nous faire connaître

On s'est fait connaître à la base grâce au réseau militant que chacun connaissait, du coup ça nous a permis quand même d'avoir une porte d'entrée vers différents réseaux politiques et de nous faire connaître déjà dans je vais dire les milieux militants d'extrême gauche.

Image qui fait que maintenant on a quand même, en tous cas sur Paris, les gens connaissent Coopcycle. Puis après on a été intégrés dans les milieux plus coopératives qui sont par exemples des milieux comme plateforme en commun, qui sont des milieux issus de l'ESS, de l'économie sociale et solidaire. Du coup on a été intégrés dans ces réseaux-là et aussi en fait en participant à ça on a rencontré des gens, on a participé à pas mal de trucs, et on a participé, on a un stand à la fête de l'humain on a des trucs comme ça qui nous permettent de nous faire connaître mais sur le blog de Mediapart où on publiait des articles et puis en fait finalement on a eu, je pense, on a eu la chance aussi de se lancer au moment où il y avait vraiment la vague anti-ubérisation, du coup les gens étaient vraiment intéressés par notre initiative, du coup presque en fait au début on a eu ce problème-là au bout d'un an où on avait fait tellement monter la sauce quoique c'était un peu difficile de dire non mais en fait le logiciel est pas prêt quoi.

Du coup vraiment au début c'était, on était vraiment plus connus que, il n'y avait vraiment pas grand-chose derrière.

A la base du coup les premières années on a accepté beaucoup d'interviews, de petits articles, ce genre de trucs, choses qui s'est un peu plus taries avec le temps en fait parce qu'au bout de 2ans on s'est rendu compte que à force d'en faire et d'en faire ça nous apportait pas grand-chose et ça nous prenait du temps et qu'en fait le moment où le logiciel a été mis en place bien sûr tout s'est accéléré, on a eu beaucoup plus de collectifs qui nous contactaient on a eu plus de trucs à gérer, donc voilà ça a été un peu mis en pose et du coup maintenant c'est le groupe communication qui gère la communication.

J'ai pas parlé aussi bien sûr on a une communication Facebook, twitter etc, mais c'est le groupe communication qui gère la communication Coopcycle et notre politique maintenant est beaucoup plus, en fait parce qu'on s'est rendu compte que faire des interviews ça apportait pas grand-chose mais que c'était surtout les collectifs locaux qui avaient besoin de ça. Du coup maintenant notre politique c'est beaucoup plus quand des gens nous contactent pour des interviews de renvoyer vers des collectifs locaux, on met sur le GT, le groupe de travail de communication, qui veut faire cette interview, on essaie de bien répartir entre les collectifs et ça leur fait en fait de la pub et à un niveau local ça a plus d'impact pour leur économie quand on en parle.

Après ça ne nous empêche pas d'accepter certaines choses mais voilà c'est à peu près comme ça que marche notre communication maintenant.

A : Ok d'accord. La question 12 est pas très très importante à par si vous voulez y répondre mais à priori

M : en fait en soi Coopcycle ne demande aucune condition sur les personnes avec qui travaillent les coursiers, on a en gros des exigences sur leur forme d'organisation des livreurs en eux-mêmes mais après que les livreurs travaillent avec MacDo nous on s'en fout, enfin bon si on les obligeait de travailler qu'avec des gens propres ce serait difficile pour eux économiquement, du coup les coursiers travaillent avec qui ils veulent, après bien sûr en fait il y a un secteur particulier qui est dû au fait que c'est la forme coopérative donc souvent à la base par exemple les gens qui livrent de la nourriture bien sûr c'est des trucs un peu de BOBO, des trucs Bio, ce secteur-là est bien sûr plus représenté, mais après par exemple on a une collective qui s'appelle COLIM à Berlin et qui au niveau food-tech, vraiment la livraison de nourriture, marche extrêmement bien parce que en fait ils ont vraiment beaucoup de restaurants, dont certains sont vraiment bios et d'autres pas du tout, du coup voilà c'est ça aussi qui leur permet de marcher.

Mais voilà après dans ce secteur ça peut quand même être très varié, on a vraiment des collectifs qui livrent des verres d'opticiens, y en a d'autres qui livrent de la bière, y en a d'autres qui livrent des journaux, y en a qui livrent par exemple OLVO sur Paris, ils livraient les matelas TELIBERT c'est des matelas et ils arrivaient à livrer ça sur leurs vélos et leurs cargos.

La plupart des livreurs font de B2B et du B2C, livraisons à des entreprises mais aussi livraisons à des clients, du coup ils font les deux.

A : juste encore une petite question que j'avais oublié de rajouter, c'est comment est-ce que vous voyez l'avenir de votre fédération, quelles sont les prochaines étapes que vous aimeriez bien franchir ?

M : pour l'instant en fait on est dans la période test où on met en place les cotisations, là on a déjà, au bout de 2ans et demi, passé un grand pas parce qu'à la base Coopcycle était gratuit en quelque sorte.

On met en place les cotisations et du coup la prochaine phase ça va être la prochaine rencontre internationale, la prochaine phase c'est vraiment de formaliser tous les liens qu'on a avec les collectifs locaux, les cotisations et la perception de ces cotisations c'est une première étape de cette formalisation mais après ça va être une formalisation vraiment plus juridique, et puis l'étape plus long terme ça serait que nous les bénévoles, parce qu'on est une vingtaine de bénévoles, mais disons 12-13 à travailler activement dessus, ça serait qu'à la fin nous on disparaisse vraiment et que en fait tout ce qu'on fait maintenant, c'est-à-dire de l'onboarding de collectifs, de gérer les cotisations, de gérer les différentes réunions, de développer le logiciel, etc, même si le développement du logiciel maintenant est salarié, ça serait que tous les bénévoles disparaissent de la fédération, et que en fait toutes les tâches qu'on accomplis maintenant soient réalisées par des salariés.

Voilà c'est un peu l'image qu'on a du long terme puis en fait à long terme ce sera pas vraiment à nous décider e fait, après bien sûr nous on a posé les bases et les conditions pour que en quelque sorte Coopcycle ne devienne pas quelque chose qui bénéficie à des structures capitalistes mais après en fait ça sera aux collectifs de décider comme ils décident maintenant de l'engagement qu'ils veulent dans Coopcycle parce que de leur engagement déterminera les services dans ce cas-là ils auront des services de plus grande qualité, s'ils décident de faire plutôt un service de mutualisation minimum avec un truc à 2-3% ça sera leur choix, un choix démocratique et plus un choix de dire bon nous on préfère d'être plus autonome ou pas, du coup cette barrière-là je pense qu'elle va évoluer avec le temps et après on peut pas trop savoir, après bien sûr nous en tant que bénévoles qui travaillons sur ce projet depuis 3ans bien sûr nous on pousse pour que la mutualisation soit la plus grande possible pour que les collectifs partagent le plus de ressources possibles et les mettent en commun, du coup c'est un peu ça les prochaines grandes étapes et puis continuer sur notre lancée, avoir toujours plus de collectifs, et puis vraiment arriver au moment où maintenant parce qu'en fait il y a beaucoup de livreurs deliveroo qui nous contactent, qui sont malheureusement souvent seuls et qui ne peuvent pas monter de coopératives mais on espère arriver au moment, et ce qui a déjà été le cas dans certaines piges de pouvoir leur dire regardez, nous voilà il y a cette coopérative-là dans ta ville, tu vas les voir et tu prends tes parts et voilà tu vas livrer, tu seras vraiment, tu auras un statut, tu auras ce que tu mérites au niveau du salaire, voilà tu seras pas traité comme t'étais traité avec les plateformes, voilà c'est un peu ça les étapes de long terme je pense.

A : Ok super, et donc vous concrètement dans le, je ne vais pas dire contrôle des coopératives, mais dans le regard que vous avez sur les coopératives qui font partie de la fédération, vous regardez principalement la méthode de décision qui doit être démocratique et la rémunération des coopérateurs ?

M : c'est ça après oui je dirais que c'est les deux principales même en fait la primordiale c'est juste une personne une voix, c'est vraiment on va dire la condition qu'il y a dans des coopératives, dans un statut de coopérative, quand on est sociétaire on a une voix, on va dire

que c'est le requis minimal , après en fait aussi je vous parle de ça mais il faut pas avoir l'impression que c'est parfait, on a toujours des choses à régler et c'est difficile parce que bien sûr on n'est pas non plus la police, faut pas qu'on s'immisce à l'intérieur c'est pour ça que le fait de statut de coopérative nous paraissait l'élément le plus simple mais maintenant qu'on commence à avoir beaucoup de collectifs on sait qu'on peut avoir des problèmes démocratiques et après va falloir savoir comment on gère ça , est-ce qu'il y a des exclusions, qui décide ça, est ce que c'est tous les collectifs, est-ce que c'est juste le groupe de coordination , du coup il y a ces problèmes-là qui se posent , par exemple on a reçu un mail nous disant « dans ce collectif il est pas démocratique » , une sorte de délation anonyme, et on est en mode bon on fait quoi ? Après il faut des preuves, est-ce qu'on lance une forme de procès, ça on ne sait pas encore parce que ça ne nous est pas encore arrivé vraiment, du coup il y a tous ces trucs-là à réfléchir bien sûr.

A : ok, moi je n'ai plus d'autres questions, vous avez très bien expliqué,

M : d'accord, bon ben super,

A : si vous pouvez juste m'envoyer la charte que vous aviez décidé l'année passée,

M : la carte ?

A : oui, la carte des valeurs que vous avez décidées, et si ça vous intéresse je peux vous envoyer une version de mon mémoire une fois que je l'ai terminé, si vous voulez le lire

M : ben oui bien sûr, ça serait avec plaisir, vous renvoyez soit sur mon adresse soit sur l'adresse de Coopcycle

A : ok parfait, ce ne sera pas avant début juin normalement mais je vais vous le renvoyer une fois que j'ai terminé,

M : d'accord, très bien, merci beaucoup

A : merci beaucoup, bonne soirée au revoir

## Annexe VI : Interview de Florence Delchevalerie, 8 mai 2020

A : bonjour, je vais commencer par me présenter et vous dire quel est l'objet de mon mémoire, je suis donc en dernière année à Louvain-la-Neuve, à la LSM et dans le cadre de mon mémoire j'étudie l'économie collaborative et le coopérativisme de plateforme, dans le but de voir comment les coopératives arrivent à faire des livraisons en vélo, comme Deliveroo mais avec les dérives en moins. Dans le cadre de ce mémoire j'ai comparé l'entreprise Deliveroo avec plusieurs coopératives, Molenbike, Urbike et Rayon 9, j'ai aussi eu des contacts avec Coopcycle qui est la fédération et voilà une des grosses dérives c'est un peu le statut social des prestataires de l'économie collaborative. Philippe Lovens d'Urbike qui m'a renseigné que vous aviez travaillé ensemble et donc je vous contacte parce que vous m'avez dit que vous aviez été en contact avec à la fois l'économie collaborative et le coopératif pour faire une espèce de comparaison de statut social, c'est donc pour en parler et voir si vous avez déjà des résultats.

F : en soi le projet bicyclette qui est supporté par Urbike, c'est dans ce cadre-là que je travaille avec eux, parce que Saint-Louis est partenaire du projet, et on est financé par la région de Bruxelles via INNOVIRIS qui est donc leur organisme de financement des projets novateurs. Il y a des rapports qui sont publiés environ tous les 6 mois, enfin on doit rendre des rapports tous les 6 mois je ne sais pas s'ils les publient tous en 1 fois à la fin ou s'ils sont déjà disponibles mais ça pourrait peut-être être intéressant d'aller voir chez INNOVIRIS voir s'ils ont nos premiers rapports, sinon moi je peux les transmettre, ça ne pose pas trop de problème et en soi c'est vraiment l'évolution du projet. L'idée du projet c'est qu'on a comparé toutes les sociétés de coursiers plus ou moins en Belgique, qui sont encore plus ou moins effectives aujourd'hui parce qu'il y en a qui arrivent sur le marché, il y en a qui partent très rapidement, et on n'a juste pas examiné Uber eats parce que c'est tellement proche de Deliveroo qu'il y a un moment où il faut faire des choix. Dans les petites sociétés de coursiers il y avait effectivement Rayon 9

qui était souvent dans les coopératives, Molenbike, Dioxyde de Gambettes\_sont aussi sur base de coopérative.

Et donc toutes ces sociétés-là ont été examinées et on est parti vraiment du problème du coursier et pas du problème de la société, enfin de la forme de la société, et l'idée c'est vraiment de voir tous les statuts sociaux possibles et d'examiner toutes les options et de voir celui qui était le plus favorable au coursier.

Maintenant la question c'est d'adapter ce statut le plus favorable au coursier, à l'environnement de l'entreprise qui est quand même très fluctuant en termes de demande et d'offre, et donc il faut arriver à avoir tout le temps un pool de coursier suffisant malgré cette fluctuation. La conclusion a vraiment été que le statut social le plus logique pour un coursier c'est celui de salarié pour diverses raisons et là il y a un bon bouquin, c'est le livre de Jacquiet et Fabienne Kieffer et là il y a une analyse assez bien faite du statut, parce qu'en fait en droit social il y a une loi de 2017 qui détermine la nature du contrat de travail quand il y a une hésitation et il y a toute une liste d'indices et si tu as une majorité de ces indices qui sont cochés alors tu bascules en contrat de travail.

On constate que les coursiers à chaque fois quelque soit la société pour laquelle ils roulent on bascule directement dans le contrat de travail.

Donc d'un point de vue pur de la logique du droit social il n'y a aucune raison qu'ils roulent sous un autre statut en tous cas dans les conditions actuelles, c'est-à-dire, les conditions où ils n'ont pas leur propre vélo, en tous cas dans les coopératives ils n'ont jamais leur propre vélo, chez Deliveroo c'est un peu un des problèmes. Ils ont tous leur propre GSM avec une application de leur employeur ou en tous cas du donneur d'ordre, et ils sont sans cesse géolocalisés avec cette application, ils doivent en temps réel cocher les cases en disant : voilà c'est fait , c'est livré, c'est pris en charge, la personne était là ou pas, donc ils sont suivis en permanence, il y a plusieurs indices comme ça et il me semble que dans l'article je sais qu'on avait abordé la question mais je ne sais plus si on l'a laissée dans la version finale

A : j'ai lu l'article hier et il me semble que c'est abordé à un endroit

F : il me semble ou alors je balaye la question en renvoyant, parce que j'ai l'impression qu'on avait trop et qu'on a dû supprimer une partie

Et donc c'est pour cela qu'on a décidé chez Urbike, qui est notre entreprise un peu crash-test, de basculer en contrat de travail pour la partie des commandes qui est fixe, enfin fixe ce n'est pas tout le temps les mêmes mais au moins on sait anticiper qu'il y aura au moins x heures de livraison et donc on fait rentrer le contrat de travail petit à petit mais tout le reste la question se posait évidemment pour la fluctuation et c'est ça tout le problème d'une entreprise de livraison. Pour le moment le statut le plus avantageux c'est ce statut Smart on va dire, qui est une forme un peu hybride, en gros ce sont des indépendants à la base.

Smart a été créée pour les artistes. L'idée de base a été de dire : les artistes font des prestations très particulières parce qu'ils peuvent avoir une prestation tous les 4 mois mais cette prestation est préparée pendant une très longue période et pendant cette période ils ne fournissent pas de valeur sur le marché mais ils ont quand même une prestation de service qui est là et qui n'est pas rémunérée , et il y a un gros jackpot au bout des 4 mois on va dire, ou il y a un gros cachet pour un concert, pour une pièce de théâtre et donc l'idée de Smart est de dire « tous ces travailleurs-là qui sont des indépendants parce que les artistes ont ce statut un peu bizarre, qu'ils ne sont en tous cas pas sous contrat de travail pour la plupart, donc de dire pendant tous ces mois-là on va les soumettre au statut Smart qui sera une forme de contrat de travail » et donc ils vont eux-mêmes encoder dans l'outil Smart la rémunération qu'ils vont toucher, le temps que ça va prendre, la date de début, la date de fin, les conditions convenues avec le donneur d'ordre et donc comme ça on va créer une fiction juridique en disant que le contrat s'étale sur 4 mois et pas sur une seule soirée ou une semaine de représentation par exemple. Et donc ça leur permettait d'étaler leurs revenus, d'une part pour eux c'est intéressant sur le long terme

parce qu'ils peuvent l'étaler effectivement mais surtout ça leur permet de rejoindre un chemin plus classique de la sécurité sociale parce qu'on considère qu'ils travaillent suffisamment de jours pour toucher le chômage s'ils perdent leur emploi et ce genre de choses. Et donc au départ la Smart c'était vraiment pour ces travailleurs. Il y a beaucoup par exemple de monteurs de scènes et eux ils ont des mois très chargés pendant la période des festivals mais le reste de l'année il n'y a pas grand-chose mais en général cette période chargée leur suffit à vivre pour le reste de l'année parce qu'ils travaillent vraiment beaucoup et donc l'idée était de se dire ces travailleurs-là qui travaillent sur une année finalement le même nombre d'heures qu'un travailleur peut-être pas à temps plein mais à temps partiel mais ils doivent bénéficier de la même protection qu'un autre travailleur à temps partiel.

C'était donc comme ça que la Smart qui a fonctionné pendant des années, puis la question s'est un peu posée de savoir si ils n'allaient pas agrandir le système parce qu'en fait ils se sont rendu compte qu'il n'y avait pas que les artistes qui étaient dans des situations précaires malgré un emploi mais un emploi un petit peu dérégulé et ils ont petit à petit ouvert les frontières et accepté de nouveaux travailleurs et en 2016 ils se sont constitués sous forme de coopérative et l'idée c'est vraiment de dire maintenant beaucoup de gens peuvent venir, ils ont encore des catégories spécifiques mais en pratique il y a beaucoup de professions. En fait à part les indépendants qui sont soumis à des règles déontologiques plus ou moins tout le monde peut y aller, c'est-à-dire les comptables, les avocats, les architectes ne pourront pas mais à peu près tout le reste peut aller dans la Smart et la condition c'est de prendre cette cotisation annuelle qui n'est pas très élevée et en échange tu peux bénéficier de tout le système de roulement informatique mais aussi toute la sécurité sociale, c'est une forme de mutualisation dans la sécurité sociale, c'est vraiment une sous-sécurité sociale ce système Smart.

C'est un beau système mais la question qui se pose c'est de se dire tous ces travailleurs sont censés être des travailleurs indépendants et donc subir le risque d'un travailleur indépendant puisque c'est la définition du travailleur indépendant hors ils ne subissent plus ce risque et donc ils ont toujours cette autonomie et cette liberté dans le choix de leurs clients, le choix de leurs conditions de travail, le choix de leur temps de travail, de leur organisation de travail, donc ils ont encore tous les avantages de l'indépendant mais ils ont été chercher dans le contrat de travail l'avantage de la sécurité.

Il y donc une question qui se pose, c'est un peu dire : est-ce que ce n'est pas un peu une concurrence déloyale pour les vrais indépendants parce que les vrais indépendants ils subissent leur risque à 10% et c'est la loi qui leur impose et donc eux ils respectent la loi.

Le système Smart est tellement avantageux pour tout le monde y compris l'Etat que personne ne leur tombe dessus parce qu'en fait grâce à ce système en gros les charges sociales on les fait passer en salarié, ce sont des charges sociales salariés, donc plus importantes vu qu'il y a les 13,07% personnels plus les 27% plus ou moins de cotisation patronale en plus du salaire et donc ça fait rentrer dans les caisses de la sécurité sociale bien plus de cotisations que si c'était de vrais indépendants. Et donc ok ils bénéficient de la sécurité mais ils paient plus et donc l'Etat est content et donc l'inspection sociale a appelé plein de fois la Smart et il n'y a jamais eu de PV, il n'y a jamais eu aucun jugement contre la Smart donc c'est juste un système qui convient à tout le monde. C'est du contournement du droit parce que ce n'est pas la logique de l'indépendant mais ça ne déprécie en fait personne et donc au final tout le monde est content, c'est pour ça que la Smart continue à vivre et surtout à devenir aussi grosse. En Belgique la Smart est vraiment très importante en termes de nombre de travailleurs, je ne sais pas exactement combien de personnes sont affiliées mais c'est impressionnant.

A : ok. Vous disiez que vous aviez comparé les différents types de statut pour les coursiers, donc il y avait les employés et les free-lances ou il y en avait encore d'autres ?

F : On en avait 7, on a le salarié classique, l'indépendant classique, le travailleur autonome comme la Smart appelle ça, ce n'est pas un statut qui existe en Belgique mais ils appellent ça

comme ça et donc on l'a appelé comme ça, on a examiné l'option des titres-services. Quand tu travailles en titre-service c'est un contrat ton salaire est partiellement financé par des subsides publics. Il y avait le travail de plateforme dans le cadre de la loi de Croo, le travailleur intérimaire aussi, donc ça permettait d'avoir aussi beaucoup de flexibilité pour Urbike, il y avait la sous-traitance qui est une option qui est actuellement utilisée parce que Urbike sous-traite à Molenbike, à Dioxyde et à Hush Rush, je ne sais pas si tu vois Hush Rush? C'est encore une autre société mais ils ne font que de l'express quasiment, c'est vraiment un service coursier express, ce sont beaucoup d'avocats par exemple qui font signer des contrats dans la journée et donc c'est vraiment le coursier comme on a l'idée du coursier. Le dernier statut que l'on a examiné était l'option de créer un statut spécifique comme ça existe notamment pour les artistes et donc d'insérer un nouveau système de récupération de sécurité sociale mais dans une loi stricte et on a abandonné cette idée-là assez rapidement parce qu'on s'est rendu compte que le coursier n'était pas travailleur si différent des autres et qu'il y avait plus de risques en gros de déforcer l'acquis social que de renforcer leur protection si on allait dans cette voie-là d'autant que il est certain que les syndicats auraient dit non, donc ce n'était pas une bonne option.

Donc au final il restait le travailleur intérimaire, on n'a pas voulu le faire non plus parce que quand tu es intérimaire c'est une situation précaire et l'idée était quand même de déprécier le travailleur et en plus il y a quand même une cotisation solidarité qui est très élevée chez les intérimaires, c'est une commission paritaire à part et donc tu dois payer plus en gros pour avoir une protection supplémentaire parce qu'il y a un fond de solidarité qui a été instauré, donc ça on a aussi laissé tomber. Les titres-services, ce n'était pas une option pratique parce que parce que c'est une option régionale alors que toutes les autres sont fédérales et donc le but est d'uniformiser et qu'il aurait fallu aller voir les 3 régions, et en plus il faut un subside et à Bruxelles on a déjà eu un grand STOP en disant il n'y a pas d'argent pour cela, allez voir ailleurs et donc on s'est dit si on doit avoir un subside alors on l'aura peut-être via le soutien soit économique soit environnement mais pas via emploi, de toute évidence on nous a dit non.

Donc il restait l'option indépendant qui est une option utilisée par Urbike pour le moment pour 2-3 coursiers, c'est vraiment une minorité, ce sont ceux qui sont en général indépendants par ailleurs à titre principal et qui donc ça ne leur coûte rien de plus de verser en plus quelques cotisations sociales mais ce n'est pas des gens qui vont s'inscrire comme indépendants exclusivement pour être coursiers parce que sinon ce n'est pas rentable, parce qu'ils ne savent pas travailler 38h semaine. Sinon le coursier salarié dans le cadre d'un contrat smart on a gardé, le travailleur classique on a gardé et la sous-traitance là c'est aussi avec les autres sociétés de coursiers, sachant qu'en sous-traitance on sous-traite à une solidarité, en fait le milieu du transport est un peu embêtant parce que la loi de 2017 dont je te parlais tantôt prévoit une présomption spécifique au secteur du transport pour le compte de tiers, donc vraiment on est dedans et qui dit, normalement c'est pour les chauffeurs poids lourds et les gens en camionnettes mais, si l'outil de travail, le véhicule n'appartient pas au travailleur alors on a une présomption que cette personne-là est nécessairement salariée et si on veut renverser la présomption et dire que c'est un indépendant, alors il faut arriver à le prouver. Il faut vraiment protéger le travailleur au maximum parce que c'est un secteur dans lequel il y a énormément d'abus et on constate aujourd'hui qu'il y a toujours tous ces abus malgré la présomption qui a été introduite en 2017, qui fonctionne assez bien pour le secteur du camion mais qui fonctionne pas du tout dans le secteur de la camionnette où il n'y a que des faux indépendants. C'est un indépendant sur le plan juridique, donc qui s'inscrit comme indépendant mais qui en pratique reçoit des ordres et est tout à fait subordonné à l'autorité de quelqu'un d'autre. Et donc le problème c'est que dans le secteur du transport on a cette présomption et donc pour les coursiers à vélo c'est très embêtant parce que normalement ils devraient tous être salariés dans les coopératives etc. parce qu'ils ne roulent jamais avec leurs vélos et c'est pour ça que la plupart contournent en disant : oui mais avec la Smart comme ça c'est quand même avantageux pour tout le monde mais

objectivement c'est pas réglo parce que c'est avantageux pour le travailleur, c'est indéniable, c'est avantageux pour l'Etat parce qu'il reçoit quand même des cotisations mais c'est de la concurrence déloyale de la part de l'entreprise qui a des coursiers qui sont à la Smart parce que normalement ces cotisations c'est lui qui devrait les payer. Et là en l'occurrence c'est pas lui qui les paie et donc entre sociétés de coursiers il y a un débat pour le moment parce que par exemple Molenbike et Urbike recourent pas mal à la Smart mais Dioxyde de gambettes a tout en contrat de travail direct et donc pour eux il y a un double standard et ils considèrent que ce n'est pas normal, que eux se prêtent au jeu complètement de la loi alors que les autres passent par la Smart et donc sur le marché ça leur permet de faire des prix plus intéressants et de remporter notamment des marchés publics et donc il y a pas mal d'embrouilles à ce niveau-là avec Dioxyde de gambette qui est très à cheval sur ces questions-là et donc il y a un soucis parce que pour eux ils sont dans l'esprit de la vraie coopérative, ils ont leurs salariés et c'est vrai qu'objectivement c'est un peu plus vertueux comme système, c'est plus honnête en tous cas.

A : est-ce qu'il existerait un statut je dirais un peu solution miracle ou il faudrait le créer de toute pièce ?

F : on s'était posé la question, on s'est dit que le créer de toute pièce ce ne serait de toute façon pas accepté par les syndicats et c'était vraiment risqué parce que je ne sais pas si tu vois tout le système des commissions paritaires, en gros la commission paritaire du transport pour le compte de tiers est relativement bien disons que toutes les commissions ne se valent pas, il y en a où les barèmes c'est de la merde, y en a où ce n'est vraiment pas protecteur, or celle du transport est assez bien donc cela aurait été dommage d'aller créer un statut spécifique en dehors de la commission parce qu'on aurait perdu tout l'acquis social de la commission d'autant que c'est une commission qui fonctionne assez bien, les partenaires sociaux se voient vraiment tous les mois et ils ont un bon roulement, quand il y a une question de convention collective de travail à prendre ils sont hyper réactifs donc ça aurait été vraiment dommage de juste s'interdire de bénéficier de tout ce système-là qui est vraiment efficace et donc c'est pour ça qu'on s'est dit : c'est beaucoup plus malin de rester dans la commission paritaire mais l'idée maintenant est de faire une convention collective de travail spécifique aux coursiers car le problème est que pour le moment ils sont considérés dans les seules catégories qui existent qui sont soit des catégories de chauffeur poids lourds soit des catégories de facteurs en voiture en gros plus ou moins.

La volonté pour le moment est de réunir toutes ces sociétés de coursiers belges à part les plateformes parce qu'elles n'emploient pas leurs travailleurs, et surtout on essaie de contourner le problème des plateformes parce que là en plus avec la loi qui vient d'être annulée ils vont vraiment devoir réagir et nous on a intérêt à réagir vite mais dans l'autre sens. Et donc l'idée de cette convention collective de travail serait pas d'imposer le statut de salarié parce qu'il y a trop de sociétés qui mettraient la clé sous la porte si on faisait ça, donc c'est vraiment pas une bonne option, mais ce serait de dire voilà si vous avez un salarié vous devez prendre telle et telle mesure et d'au moins uniformiser un petit peu ces mesures-là parce que pour le moment comme il y a plusieurs options possibles mais qu'aucune n'est vraiment la catégorie des coursiers, fondamentalement les sociétés font un peu du shopping à prendre les barèmes qui les arrangent le mieux, ou les indemnités qui les arrangent et donc c'est pas réglo, donc l'idée serait d'uniformiser tout cela pour avoir une concurrence plus loyale entre acteurs du secteur et que toutes ces sociétés soient au minimum soumises au même barème et qu'elles s'engagent à payer ce barème-là aussi pour les coursiers Smart comme ça il n'y aurait pas de distorsion de concurrence, enfin moins, et l'idée est que ceci passe avant 2020 mais avec le confinement on a pris du retard et que Deliveroo et Uber eats in fine soient soumis à ces règles-là et soit abandonnent le marché belge parce que ce n'est pas concurrentiel pour eux soit se soumettent à ça et alors salarient une partie de leurs travailleurs ou alors passent par la Smart parce que

c'est un bon plan B quand même, même s'il y a pas mal de sociétés de coursiers qui sont totalement contre la Smart et qui malgré tout n'accepteraient pas cette solution mais en tout cas du point de vue du travailleur ce serait mille fois mieux. Et donc nous on part vraiment du point de vue du travailleur et dans ce cas-là ce serait une solution.

A : tu disais que vous aviez exclu les plateformes dans le fait de prendre des salariés mais j'ai lu qu'il y allait avoir un jugement en 2021 pour les prestataires Deliveroo afin de savoir si ce sont des employés ou des indépendants, à partir de ce moment-là s'ils sont reconnus comme étant salariés vous les intégreriez dans tout le processus ou pas ?

F : l'idée est que le jugement intervienne après notre société et que comme ça d'un part le juge puisse prendre en considération tout le cheminement juridique en amont dans sa propre recherche et se dire ok en fait il y a quand même beaucoup de voix qui s'élèvent pour dire que ce sont des salariés et d'autre part que quoi qu'il arrive ils soient englobés en cours de route dans loi salarié et donc qu'il n'y ai plus vraiment le choix de l'issue finalement pour le juge. De toute façon honnêtement avec l'annulation de la loi de relance économique ça a déjà mis à mon avis de bons bâtons dans les roues de Deliveroo. Tu as vu dans l'article tout l'aspect fiscal est remis en question parce que l'exonération de toute façon n'existera plus et l'aspect social n'existait quand même pas vu qu'il fallait avoir un autre statut sur le côté mais que ce travail-ci ne fournissait aucune protection sociale, donc c'était vraiment l'absence totale de statut pour quelque chose qui est pourtant considéré comme du travail et donc de toute façon honnêtement je ne vois pas le juge conclure à une relation indépendante, c'est quasiment impossible.

Si Deliveroo disait ils sont indépendants, ce serait peut-être embêtant parce que il y a des indices qui pourraient pencher vers une relation indépendante mais ce qui a c'est que Deliveroo dit « ils sont prestataires de plateforme » et ça c'est vraiment une erreur parce que cette loi ne tient pas la route et surtout cette loi est faite pour les services entre citoyens, donc ça n'a aucun sens de dire qu'un livreur Deliveroo preste un service gratuit ce qui n'est vraiment pas le cas et on ne peut pas dire que c'est une petite dringuelle qu'il y a non il y en a certains pour qui c'est un vrai job ou un vrai job d'étudiant donc je ne vois pas vraiment l'issue qui pourrait aller autrement qu'en disant ce sont des salariés ou en tous cas ils ne peuvent pas recourir à la loi quitte à faire une seconde procédure en disant ok mais alors qu'est-ce qu'ils sont ? Mais en tous cas ils ne peuvent pas recourir à la loi de relance économique ni à la loi De Croo de 2016.

A : la loi de 2016 c'est celle qui dit qu'on est taxé de 10% sur les revenus de l'économie collaborative ?

F : oui et donc comme la loi de 2018 qui était plus favorable a été annulée on a gardé la loi de 2016, disant qu'ils sont à 10% au lieu d'être imposés à 0% sur les 6000€

A : ok d'accord, là je n'ai plus d'autres questions, tu as été assez précise, merci beaucoup,

F : le statut social il y a plein d'articles dessus mais c'est vraiment des questions de droit et je ne sais pas dans quelle mesure pour toi c'est important

A : disons que je comprends la problématique et toutes les issues mais de là à aller vraiment chercher dans toutes les lois c'est un peu plus technique, je ne pense pas que mon promoteur s'attende non plus à ce que j'aille faire vraiment des recherches juridiques, je me base beaucoup sur des articles scientifiques qui ont déjà fait des analyses préalables de tout cela et donc je me base plus sur eux que sur les lois en tant que telles.

F : ok mais si jamais tu as encore besoin ou je ne sais pas pour les aspects coopératifs.

A : oui je dois encore un peu travailler cette partie-là, j'ai terminé la partie théorique et maintenant je suis vraiment dans la partie pratique à faire les comparaisons point par point et donc la partie statut est une des critiques que je fais par rapport au système collaboratif, à voir comment j'équilibre un peu toutes mes critiques.

F ; ok si jamais pour l'aspect coopératif je ne sais pas si Philippe t'en a parlé mais il y a Febecoop qui est une agence publique

A : j'ai eu une interview avec eux hier, avec Jacques Debry , et donc lui avait écrit un article où il compare l'économie collaborative aux modèles coopératifs , article non encore publié et donc à titre confidentiel, si j'ai d'autres questions je n'hésiterai pas à te recontacter, merci d'avoir partagé ton article fort intéressant,

F : chez Coopcycle à mon avis ils ont pas mal de trucs intéressants,

A : ils m'ont juste envoyé leur charte, celui que j'ai eu ne m'a pas donné d'autres documents,

F : tu as contacté Coopcycle ? parce que ça ne m'étonnerait pas qu'il puisse te donner aussi un entretien comme ça

A : J'ai eu Matthis Lorenzo chez Coopcycle, mais avec le confinement c'est assez compliqué, ils s'échangent des mails en disant est-ce que tu peux répondre ou pas,

F : oui le problème c'est qu'ils sont tous bénévoles chez Coopcycle

A : ils m'expliquaient qu'ils avaient qu'un seul salarié chargé du développement informatique de l'application.

F : ils ont des gens qui cherchent un peu mais il faut savoir que Coopcycle ils sont une ASBL qui rassemble des coopératives et ils ont une idée de la coopérative, et Molenbike est fort comme ça aussi, qui est vraiment je n'ai pas envie de dire extrême mais qui est vraiment dans son appréciation la plus brute et surtout pour le dire franchement Coopcycle c'est le bébé de nuit debout c'est vraiment ultra gauche, je n'ai rien contre ça, mais parfois c'est un peu excessif et que dans toutes leurs licences il faut être une coopérative, il faut salarier etc. ils sont contre le système Smart mais vraiment contre alors qu'il y a vraiment des avantages. J'ai l'impression que parfois ils ont un peu des œillères parce qu'ils sont tellement dans leur logique de salariat parce que c'est le côté français extrêmement attaché au salariat, la protection du pauvre petit ouvrier, tu vois il y a un peu de ça alors qu'on constate en Belgique, en France je ne sais pas, mais en Belgique en tous cas, j'ai interrogé quand même beaucoup de coursiers et il y en a énormément qui tiennent très très fort à leur flexibilité. Et donc quand Deliveroo dit « oui nos coursiers ils veulent de la flexibilité » ça reste vrai, c'est pas vrai qu'ils veulent être mal protégés, c'est pas vrai qu'ils veulent être mal payés ça c'est sûr mais par contre Coopcycle a une vision beaucoup trop : et les patrons et les ouvriers dans cette problématique » et c'est une forme d'emploi qui est vraiment récente et nouvelle et l'appréciation de la chose par Coopcycle a tendance à être très réductrice et en tous cas trop classique je trouve parce qu'ici on constate quand même qu'il y a beaucoup de coursiers chez Deliveroo, chez Uber eats qui ne sont pas toujours satisfaits de leurs conditions mais qui restent, pourquoi, parce que ça leur permet de travailler 100% quand ils veulent et c'est quand même une flexibilité qu'on n'a jamais dans un autre métier, en fin les plateformes permettent quand même ceci et la Smart permet ça parce que normalement dans un contrat de travail même étudiant tu dois communiquer l'horaire de travail au minimum 5 jours ouvrables à l'avance.

Et du coup avec la Smart ou avec les plateformes, bon la Smart tu dois quand même prévenir normalement je crois la veille, non pour les étudiants c'est 3 jours, pour les non-étudiants c'est le jour-même, mais tu dois créer au plus tard au moment où tu enfourches ton vélo, tu dois créer ton contrat sur l'application Smart, et donc tu peux le faire le jour-même et c'est une flexibilité à laquelle ils tiennent tous, donc on ne peut pas balayer cette question-là et c'est d'ailleurs un problème parce que ok ils sont salariés mais il y a quand même toute cette question de la flexibilité qui est aussi importante du côté employeur que du côté travailleur. Donc avec Coopcycle il faut prendre tout ça avec des pincettes parce qu'il y a parfois un petit peu d'excès et je trouve un peu loin du terrain. Ce sont des idéalistes de gauche, ils sont hyper sympas, ils réfléchissent vraiment sur les questions mais parfois ça va un peu loin je trouve et ça s'éloigne du débat pratique et je trouve qu'il faut parfois revenir aux réalités du terrain et dire en fait non.

A ; je comprends. Ils m'avaient quand même renseigné la Smart quand je les avais interviewés, et ne m'avaient pas dit qu'ils étaient contre

F : En termes de coursier en Belgique la question de la Smart se pose automatiquement et donc ce serait ignorer une énorme partie de l'histoire des coursiers en Belgique que de refuser de voir que la Smart a quand même joué un rôle très intéressant dans toute cette question-là. Et notamment avec Martin Willems qui est le représentant syndical qui m'a fourni toutes les infos pratiques pour l'article. Je ne sais pas trop comment il travaille avec le confinement c'est un peu compliqué mais si tu as des questions à lui poser c'est une mine d'or pour les questions de terrain, ça c'est son truc.

A : ok,

F : c'est le co-rédacteur de l'article, à la CSC, il n'est pas toujours facile à avoir en rendez-vous mais par mail en général ça fonctionne

A : je vais essayer ! en tous cas un grand merci pour le temps que tu m'as accordé

F : de rien avec plaisir et si tu as d'autres questions il ne faut pas hésiter

### Annexe VII : Interview de Febecoop, Jacques Debry, 7 mai 2020

A : Bonjour et un grand merci de me consacrer un peu de temps, cela va grandement m'aider. Je vais peut-être commencer par me présenter, présenter un peu dans quel cadre est-ce que je réalise cet interview, Je suis étudiant en dernière année à la LSM, dans le cadre de mon mémoire j'étudie un peu le fonctionnement de l'économie collaborative et j'essaie de voir en quoi les coopératives arrivent à répondre aux mêmes besoins mais avec une orientation plus sociale et moins tournée vers le capitalisme. Donc mon étude de cas est portée sur Deliveroo. J'essaye d'abord de voir comment eux fonctionnent et ensuite analyser la méthode de fonctionnement d'autres coopératives.

J'ai déjà eu des contacts avec Molenbike, Urbike, Coopcycle mais ça c'est la fédération et Rayon 9. Donc voilà plus ou moins le cadre général de l'étude. Je vous avais fourni une liste de questions, c'était plus pour avoir une idée générale de l'état de l'économie coopérative en Belgique à l'heure actuelle, peut-être essayer de cibler ses forces et ses faiblesses

B : donc j'ai vu la liste de questions et j'ai vu qu'effectivement dans ces questions, elles sont très génériques autour du modèle coopératif et donc il n'y a pas de questions sur les rapports entre coopératives d'économies collaboratives

A : non mais c'est parce que je ne sais pas si vous aviez des informations à communiquer à ce niveau-là, si vous en avez moi je suis intéressé, moi je voyais plus Febecoop comme une organisation générale qui gérait plus l'ensemble des coopératives en Belgique.

B : il se trouve que Febecoop s'est intéressée de très près à la problématique de l'économie collaborative et a mené toute une réflexion là-dessus, et donc Febecoop a un avis sur certains aspects des rapports entre et modèle coopératif, là-dessus je peux répondre à des questions aussi mais on va évidemment commencer par les questions les plus génériques. Mais les questions génériques que vous me posez il va falloir qu'on cerne car on peut passer 3 jours là-dessus.

Je propose de répondre à vos questions d'entamer le débat là-dessus et on reviendra après à économie collaborative et modèle coopératif, mais avant il faut quand même que je vous présente, précise qui est Febecoop exactement.

Febecoop est effectivement une fédération de coopératives mais pas de toutes les coopératives non plus. Malgré le nom prétentieux puisqu'en fait quand ce nom a été choisi il y a 50 ans ça veut dire : Fédération Belge des Coopératives mais il y a qu'une partie des coopératives.

Et donc Febecoop a en fait 3 missions principales on va dire, la première c'est tout ce qui est défense, promotion, plaidoyer pour le modèle coopératif à tous les niveaux, international, fédéral belge et régional belge. Deuxièmement une mission de développer une expertise sur tout ce qui est coopératif, tout ce qui peut intéresser les coopératives, d'où d'ailleurs le fait qu'on a ouvert il y a déjà 3 ans, un chantier sur l'économie collaborative et coopérative et d'autres choses et qu'on est intervenu très très fortement dans les débats en préparation, en

arrière-plan pour alimenter l'opposition dans la grande opération de modification de la législation sur les sociétés, je suppose que vous êtes au courant. Alors le développement de l'expertise est fait pour alimenter le plaidoyer bien sûr et est indispensable et le développement de l'expertise est indispensable aussi pour aider le troisième volet de la mission de Fedecoop qui est le soutien aux coopératives existantes ou naissantes. Fedecoop tout court c'est plusieurs ASBL, 4-5 mais il y a une ASBL faitière qui fait du circuit court mais il y a Fedecoop-Wallonie-Bruxelles, Fedecoop-Vlinderen-Brussel qui est plus spécifiquement orientée sur le niveau régional sachant qu'en Belgique le fichier économique est fortement régionalisé, en wallonie par exemple la Fedecoop-Wallonie-Bruxelles est reconnue comme agence conseil financier dans le cadre du décret sur les agences conseil, etc. Fedecoop c'est principalement une fédération de vieilles coopératives, même si elle s'intéresse beaucoup aux nouvelles mais dans le membership les poids lourds si je puis dire ce sont de vieilles coopératives que sont principalement P&V, compagnie d'assurances, multipharma, pharmacie et quelques autres sociétés de pharmacie et quelques autres sociétés mais c'est principalement des coopératives anciennes. Dernière chose sur l'historique la Belgique a ceci de particulier que tout ce qui est mutualiste, coopératif et même associatif souvent est fortement lié au mouvement politique. Et donc Fedecoop au départ c'est une coopérative socialiste, du mouvement socialiste, sachant qu'historiquement, mais ça c'est une autre histoire qui n'est pas votre sujet, mais il y a eu des liens très forts entre les coopératives naissantes et le mouvement socialiste.

Bon alors je réponds un peu vous m'arrêtez quand je suis à côté de ce que vous attendez ou quand vous voulez des précisions.

Quel est l'état des paysages coopératifs belges, dans quel secteur trouve-t-on le plus de coopératives ?

Alors on ne va pas passer 1h sur le sujet, on va rappeler brièvement que les coopératives en Belgique sont nées d'abord dans le secteur de la distribution alimentaire et même tout à fait historiquement en 1880-1885 dans la boulangerie coopérative parce que le pain était à l'époque l'aliment premier et essentiel pour certainement les classes défavorisées. Mais les coopératives se sont développées énormément dans ce secteur-là et vous n'êtes pas du tout en âge d'avoir connu cela mais peut-être votre grand-père ou votre grand-mère, il faut savoir que dans les années 20,30, 40, 50, les coopératives de distribution étaient leader dans le marché de la distribution, quand on parlait d'une coopérative c'était comme si on parlait aujourd'hui de Carrefour ou Delhaize. Pour des raisons que je ne vais pas développer ici ça s'est complètement écroulé dans les années 60-70. Et ça a disparu début des années 80, il n'y en n'a plus aujourd'hui. Mais des coopératives se sont développées dans d'autres secteurs. Il y a eu au départ que des coopératives du mouvement socialiste, le mouvement chrétien a commencé à développer des coopératives surtout à partir de 1910-1915. Enfin c'est surtout à partir de l'encyclique Rerum Novarum de Léon XIII, si ça vous dit quelque chose

A : pas tellement

B : ah ça c'est de l'histoire, il faut savoir que le mouvement catholique était conservateur, et évidemment il y a eu une aile beaucoup plus progressiste qui s'est développée parmi l'Eglise et chez certains prêtres etc. mais ça s'est lâché si je puis dire quand le pape Léon XIII a pris une encyclique dans laquelle il dit qu'il fallait s'occuper des pauvres., des ouvriers etc. d'où le lancement des mutualités chrétiennes, des coopératives chrétiennes. Tout cela a disparu.

Mais parallèlement et souvent c'était ces coopératives-là, avaient créé d'autres coopératives dans le secteur financier ou dans le secteur de la distribution pharmaceutique et ça s'est bien développé, ça a subsisté et ça a eu une résilience considérable et ça existe toujours aujourd'hui. Dans quoi est-ce que les coopératives sont puissantes aujourd'hui en Belgique, le mouvement des anciennes coopératives est fort dans le secteur financier, avec principalement P&V en assurances, qui est 5<sup>ème</sup> ou 6<sup>ème</sup> assureur en Belgique, des institutions bancaires comme Crelan, et institutions financières comme CERA, je ne sais pas si vous savez ce qu'est Cera ?

A : non mais je ferai des recherches de mon côté

B : c'est lié au Boerenbond, au départ, je peux vous envoyer une note que j'ai écrite sur l'histoire des coopératives en Belgique, où je raconte tout ce bazar, ça fait 15-20 pages pas plus

A : oui vous pouvez me l'envoyer c'est toujours intéressant pour avoir une compréhension plus claire et plus globale du modèle

B : un texte non publié mais un texte qui est fini.

Et le secteur de la pharmacie, qui est encore très puissant, il faut savoir que les coopératives de pharmacie en Belgique sont des morceaux subsistant de coopératives de distribution. Par exemple VOORUIT à Gand, qui est la première coopérative est dans le superbe bâtiment de la coopérative de Gand qui avait été construit en 1913 et qui était le monument phare de la coopérative de Gand. La coopérative de Gand était dans la distribution alimentaire etc. mais ils avaient un réseau de pharmacie. Aujourd'hui la société Vooruit existe toujours, elle a 30 ou 40 pharmacies dans la région de Gand.

Ou des coopératives de pharmacie ont été créées par des mutualités et au départ par des mutualités socialistes. Donc les coopérateurs de Multipharma se sont des mutualités socialistes principalement mais aussi P&V et aussi des clients qui ont des petites parts à 2,50€ ce qui est plus symbolique qu'autre chose et donc en Belgique les coopératives de pharmacie représentent 20% du marché, un peu plus de 20% du marché. Avec la principale qui est Multipharma qui fait à elle seule 8-9%.

Les nouvelles coopératives qui ont beaucoup émergé à partir des années 80 sont dans 2 domaines, un domaine qui s'est fort développé dans ces années-là autour de l'insertion, l'emploi de personnes mal qualifiées, etc. Il y a tout un mouvement social qui existe et qui s'est mis à être développé mais les initiatives sont relativement modestes, ça ne représente pas en poids économique un truc gigantesque. Par contre ce qui est le plus significatif dans le développement des coopératives dans les années 90 c'est l'énergie alternative. En Belgique les coopératives, et plus en Flandre qu'en Wallonie, les coopératives de production électrique, éolienne et autre, sous forme coopératif pur et dur c'est quelque chose de significatif, ce n'est pas anecdotique. Toute dernière voie dans lesquelles les coopératives se sont engagées encore plus récemment c'est dans tout ce qui est c'est d'essayer de faire de la distribution alimentaire autre. Alors vous avez une coopérative que vous connaissez sans doute qui est FARM mais il y a aussi des coopératives encore plus collées au principe et au modèle coopératif pur parce que ce sont des coopératives où les coopérateurs travaillent dans la coopérative bénévolement parce que le modèle est conçu en partie comme ça, comme BISCOOP à Schaerbeek, vous connaissez peut-être ?

A : oui, il faut 1 mois de bénévolat pour acheter

B : Il faut consacrer 4 ou 5h par mois de travail dans la coopérative, la plus connue est BISCOOP à Schaerbeek, il y en quelques autres

Voilà ça c'est le gros tableau, je vous enverrai ma note, elle est beaucoup plus sur l'historique que ce qui existe aujourd'hui, je parle dans cette note des coopératives d'électricité mais je ne parle pas des coopératives de distribution. Voilà la question 1 j'ai répondu, alors question 2 : quels sont selon vous les apports des coopératives ?

Alors là vaste sujet mon cher !

A : on pourrait alors regrouper la question 2 et la question 6, ce serait alors les apports de la coopérative par rapport au modèle capitaliste

B : j'avais mis quelques notes en marge de votre questionnaire et pour la 6 j'avais mis, voir question 2, j'avais bien pensé les regrouper.

En fait il faut partir des fondements des coopératives pour répondre à cela. Le modèle coopératif pur c'est un modèle où les gens s'associent pour créer leur entreprise à eux pour répondre à leurs besoins à eux, l'exemple historique cité dans tous les bouquins sur la coopération de Pierre Rosbert

Le modèle coopératif au départ, a cet avantage de créer une entreprise qui n'est pas tournée vers, je dirais, l'objectif de créer de la rentabilité et du profit pour celui qui investit dedans mais de créer oui quelque part une forme de profit mais différent pour ceux qui ont investi dedans mais qui sont les usagers de la coopérative.

C'est donc un projet de créer une entreprise dans laquelle il y a conceptuellement un partage de la valeur et du pouvoir qui est organisé, parce que ce n'est pas seulement une idée, c'est organisé parce qu'il y a des règles qui sont des principes coopératifs, qui se divisent en sous-règles etc. et que quand vous respectez cet ensemble-là ça vous permet de rester cadré dans ce qui est votre objectif qui n'est pas de fédérer du profit pour rémunérer un capital mais qui est de développer des services et de rendre même des avantages d'ordre matériel souvent à vos associés qui sont des coopérateurs. Donc ça c'est l'idée fondamentale, c'est une entreprise dans laquelle il y a du partage de la valeur et du pouvoir. Parce que les usagers en sont les associés.

IL y a différents types de coopératives, des coopératives usagers consommateurs, des coopératives de travailleurs, la logique est toujours la même quelque part et aujourd'hui se développent aussi pas mal des coopératives multipartites, où on est avec pas seulement une seule partie prenante qui est internalisée comme le travailleur, le client mais on peut avoir les travailleurs et les clients, typiquement Urbike est confronté dans son projet à ces questions-là, est-ce qu'ils sont coopérative d'usagers, coopérative de travailleurs ? Elle n'a pas été créée par des pédaleurs elle a été créée par 3 fondateurs qui ont eu une idée, ils sont les porteurs du projet mais ce sont des initiateurs. Au départ je pourrais même dire ce n'est pas une coopérative c'est des gens qui ont une idée de faire un truc, et qui voudraient la faire sous forme coopérative.

Donc l'idée, le concept d'une coopérative multipartite se développe de plus en plus. Mais donc c'est un modèle dans lequel il y a inscrit dans le concept une responsabilisation du consommateur ou du travailleur comme acteur économique qui est le sortir d'un rôle passif et de le mettre dans un rôle actif où il reprend un peu son destin économique en main, ça c'est la force du modèle. Maintenant du point de vue économique pur on constate que les coopératives, je vais faire un détour par les entreprises capitalistes. On dit souvent dans le capitalisme, dans les entreprises capitalistes et il faut faire un peu le tri.

L'évolution qu'on critique beaucoup c'est la financiarisation, l'importance de la finance, elle a toujours eu de l'importance mais le fait que c'est plus que de la finance qui décide quelque part, on est dans un capitalisme très extrême où effectivement l'idée que la boîte est là pour remonter des profits vers les actionnaires il n'y a plus que ça alors que dans le capitalisme pépère parfois du capitalisme entrepreneur, ils intègrent plus de paramètres inconsciemment même si c'est pas systématiquement mais le gars qui a son usine, et pas tous, on peut parler d'Albert Frère, ce serait un sujet à cet égard, comment on transforme du capitalisme familial qui se préoccupe éventuellement pas seulement de son fric mais aussi de la région dans laquelle il est, ses travailleurs etc. Albert Frère ce qu'il a fait c'est ça le capitalisme, le capitalisme il en a hérité de son père et il en fait un truc purement financier. Il disait d'ailleurs à des syndicats qui lui disaient « enfin vous êtes responsables des travailleurs et ceci et cela » et comme il parlait wallon, il disait « c'est une galette à moi et je fais ce que je veux avec ma galette » c'est mon argent à moi et je fais ce que je veux avec mon argent. Après quand il était baron il parlait d'une manière plus distinguée.

Et donc le capitalisme, un peu le truc qu'on voit dans le film « Pretty Women », le type dont il veut racheter la boîte et qui se préoccupe de ses travailleurs, de ce capitalisme-là on dit qu'il a au moins l'avantage d'intégrer des parties externes dans ses préoccupations même de manière informelle et donc ça a un intérêt du point de vue d'abord d'une certaine résilience parce qu'on est moins dans le profit à court terme et de l'ancrage local etc.

Mais on pourrait dire que les coopératives elles sont complètement dans ce modèle, ce sont des entreprises capitalisées aussi mais capitalisées comme on a dit mais elles ont un ancrage local, régional, dans un pays et elles ont une résilience qui est prouvée. P&V a été créé en 1909,

Multipharma en 1921, et ce sont des entreprises qui sont fortes et fortement conscientes de leurs responsabilités sociales en Belgique et pas nécessairement ailleurs.

Après la crise de 2008, des économistes scientifiques en France ont démontré que la résilience des banques coopératives avait été meilleure que les banques capitalistes parce qu'elles s'étaient moins laissées tenter par les folies purement lucratives

A : j'ai lu un article sur cela qui disait que c'était aussi une aversion au risque qui était différente dans le chef des coopératives

B : voilà c'est exactement cela

L'idée c'est ça, comme ce sont des sociétés qui sont créées pour apporter des avantages à leurs usagers elles ont une morale économique et sociale forcément différente mais il faut toujours se méfier des intentions, comme on dit l'enfer est pavé de bonnes intentions, dans le modèle coopératif, les principes coopératifs et certains d'entre eux qui sont techniques surtout autour du 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> principe, et notamment le 3<sup>ème</sup> avec la limitation des dividendes, l'affectation du résultat, ça cadenasse quelque part la coopérative sur son objectif et ça empêche les dérives de respecter ces principes-là. Et donc ce n'est pas seulement des entreprises avec des bonnes intentions, ce sont des entreprises qui se donnent des règles qui obligent à faire ce qu'on prétend faire et les intentions qu'on a.

A : je vais peut-être vous rassembler les 3 prochaines questions en 1 seule parce que je pense qu'on peut les lier, quelles seraient les principales difficultés et qu'est-ce qu'on améliorerait sur le système coopératif belge à l'heure actuelle ? Au niveau des difficultés j'ai listé notamment parfois une difficulté au niveau de la démocratie, essayer de maintenir les membres actifs au sein des coopératives, le management qui parfois avait des positions différentes par rapport aux coopérateurs, ça c'était un premier point, le financement était parfois listé comme étant un problème à savoir qu'un homme une voix n'encourage parfois pas les personnes à investir de grands montants en un fois et ensuite un autre point que j'avais aussi relevé c'est que le système belge qui n'impose pas le respect de toutes les valeurs coopératives pour pouvoir fonder sa coopérative, le SPF économie avait publié en disant qu'il fallait adhérer aux valeurs mais qu'il n'y a pas vraiment de contrôle et qui avait justement créé un agrément, voilà est-ce que ces 3 points-là ne seraient pas des points d'amélioration pour le système coopératif ?

B : alors commençons par la démocratie, c'est effectivement un grand problème en coopérative, c'est un problème dans tous les projets démocratiques, c'est à un moment donné la démocratie devient formelle. La distance entre les coopérateurs et l'entreprise devient de plus en plus grande, le lien se distend dès lors. On a écrit en doctrine coopérative des milliers de pages là-dessus. Parce que c'est quelque chose dont on est conscient depuis toujours et donc effectivement c'est un problème, ce n'est pas la peine d'en parler pendant des heures parce qu'en fait c'est un problème inévitable mais la réponse que la coopérative, que le management y apporte peut-être différente. En fait beaucoup de coopératives se sont au fond arrangées de cette situation, comme ça on n'est pas embêté dans les AG par des gens qui viennent crier dans tous les sens. J'ai en tête un auteur français qui écrivait déjà dans les années 30 ou 40 que le dilemme c'est toujours de ne pas tomber dans les deux extrêmes qui est d'une part l'absentéisme complètement généralisé ou le « bordel » dans toutes les AG à saccager parce que tout le monde vient donner son avis.

Et donc ok il faut gérer cela et une façon de le gérer c'est d'évacuer le truc en disant tant pis ils viennent plus tant mieux, comme ça on a la paix et l'autre façon c'est d'essayer de réactiver, la démocratie réelle et pas seulement formelle, et de mettre les moyens que l'information et la communication permettraient aujourd'hui. C'est vraiment un problème et ça se sait qu'à un moment donné des coopératives n'ont plus l'image de coopérative. Je prends Multipharma que je connais très bien, puisque j'y ai travaillé pendant plus de 30 ans, Multipharma n'est pas perçue comme une coopérative par les gens, pourtant c'est encore une coopérative très respectueuse des principes coopératifs sur le plan du 3<sup>ème</sup> principe par exemple, limitation des dividendes,

réinvestissement, avantage économique. En Belgique s'il n'y avait pas des gens de pharmacies coopératives il n'y aurait pas de remises en pharmacie, il n'y aurait pas de ristournes en pharmacie, c'est parce que les coopératives de pharmacie représentent 20% qu'elles font une pression sur le marché et que les autres sont obligées de suivre aussi. Ça c'est comme ça et les pharmaciens ont lutté contre les coopératives notamment via l'ordre des pharmaciens. Moi j'ai encore connu une période où l'ordre des pharmaciens disait que faire de la ristourne en pharmacie c'était interdit, anti-déontologique. On voit donc à quoi sert d'abord par le poids économique, à quoi sert les pharmacies coopératives en Belgique, et les actionnaires qui ne sont pas les clients, qui sont les mutualités etc. n'attendent pas un gros revenu, se contentent de la limitation des dividendes et n'ont aucun projet spéculatif sur la valeur de leur part. En coopérative le fait que les parts sont nominatives, que le vote est limité et que les dividendes sont limités empêche toute démarche spéculative sur sa part. c'est une part d'une nature différente et ça je peux vous dire que dans les vieilles coopératives que ce soit P&V ou Multipharma ça fonctionne toujours mais je reconnais que la démocratie ne fonctionne pas, j'ai été secrétaire des AG de Multipharma pendant 30 ans j'ai vu de temps en temps des gens qui venaient, des originaux, et je reconnais qu'on ne faisait rien pour, on est défaillant sur le plan de la démocratie.

Chez Biscoop ça ne se passe pas comme ça, la démocratie coopérative elle existe mais bon ils sont peut-être 30-40

A : dès que ça devient un nombre important c'est plus compliqué

B : Multipharma c'est 200 000, 250 000 coopérateurs individuels mais ce n'est pas une raison pour se dire on s'en fout on ne fait plus rien, je dis il y a une défaillance sur ce plan-là, c'est un sujet que les coopératives, que les penseurs en coopérative reconnaissent.

A : je vais juste revenir sur la démocratie, est-ce que le fait de créer peut-être des petits comités ?

B : oui c'est une solution, une solution serait de créer hors AG qui est ingérable mais créer des comités participatifs et faire vivre la démocratie autrement mais il faut le vouloir parce qu'en fait aujourd'hui la démocratie elle est dans le management, parce que vous parliez du poids du management, oui le management prend de plus en plus de poids et si le management se confessionnalise, se technicise, tout ce qu'on veut, ok. Il y a un auteur français qui s'appelle Henri Desroches qui avait théorisé cela, c'est ce qu'il appelle « quadrilatère des coopératives » et dans le quadrilatère il y avait 4 cases et effectivement il y a la case des clients représentés dans l'AG quand il y va, il y a la case du CA où il y a les administrateurs qui sont les représentants, il y a le management et il y a les travailleurs. Et il dit : il y a des alliances, qui font que le poids va d'un côté ou de l'autre et que ça se pondère en fonction de la force de chacune de ces cases et des alliances qu'on fait avec une autre case. Quand le CA et le management verrouillent tout et bien en dessous il n'y aura pas grand-chose à dire etc. Il peut y avoir une alliance entre les travailleurs et les clients qui font un peu secouer ce qui est au-dessus, etc. Donc ce poids de la démocratie et du poids du management est un problème que vous avez raison de mettre en avant parce que c'est un problème réel dans les grandes coopératives, vieilles grandes coopératives qui ont toutes un problème avec ça et certaines ont essayé de faire des choses, de revenir vers quelque chose de plus près des fondamentaux coopératifs mais voilà ce n'est pas ça.

Alors financement, on a aussi écrit des tonnes de papiers là-dessus, sur le problème des financements des coopératives. C'est un problème mais c'est un problème qui est parfois un problème de méconnaissance. Une coopérative c'est sûr a du difficile de se développer uniquement par des coopérateurs du modèle classique de départ.

Un moment donné dans la croissance il doit y avoir une intervention autre. Cette intervention peut venir d'institutions qui appartiennent à la même mouvance, et qui ont les réflexes du même type, donc qui vont pas venir mettre de l'argent en se disant j'espère que je vais pouvoir revendre mes parts 5x le prix dans 10 ans, ils ne viennent pas avec ce type d'attente parce

qu'effectivement si vous voulez vous tourner comme coopérative vers le monde financier habituel, vous allez tout de suite tomber sur ces questions-là, « ah oui mais c'est quoi les possibilités de plus-value, dividendes, il n'y a pas c'est verrouillé, ah bon ça m'intéresse pas » Il faut qu'il existe des investisseurs institutionnels qui puissent entrer dans une démarche où bien sûr ils vont avoir un retour sur leur argent mais limité, capé, plus ce qu'on dit en coopérative, un intérêt sur le placement plus que des vraiment des dividendes dans le sens spéculatif du terme mais donc c'est vrai que c'est plus difficile de trouver de l'argent quand on a une forme coopérative que si on a la forme capitaliste, mais il ne faut pas dire que c'est un problème qui est impossible à régler, mais c'est un problème de créer d'autres raisonnements, de créer des institutions qui veulent bien investir. Parfois les risques sont parfois moins grands en coopérative par rapport à ce qu'on a dit tout à l'heure, la résilience, la prise de risque, etc.

A : il y a aussi un objectif du long terme quand on investit dans une coopérative ?

B : voilà il y a beaucoup plus de préoccupations du long terme que du court terme.

Reste la question de la législation, donc oui c'est un problème qui est un peu moins un problème aujourd'hui. Avant le code des sociétés ne disait rien de l'authenticité coopérative, la seule chose qui était dedans c'est le 1<sup>er</sup> principe, c'est-à-dire le capital variable, entrée et sortie, ça c'était dedans et rien d'autre, donc il existe effectivement un système d'agrément qu'on a créé parce qu'on était obligé de le créer à un moment donné, pourquoi, parce qu'après-guerre ce sont créés tous les comités du genre conseil national du travail, conseil national de l'économie, comité de ceci, de machin etc. et les coopératives qui à l'époque étaient hyper puissantes ont dit « on veut un conseil de la coopération » et donc on a créé loi de 1955 un conseil national de la coopération. Evidemment vu la législation belge coopérative on s'est dit mais qui veut participer à ce truc ? Ah mais que les vrais, ah mais comment on va savoir ? Alors on a créé des critères d'agrément pour le conseil national de coopération qui figure dans un arrêté royal de 1962. Et donc l'agrément a été créé pour la participation au conseil national de la coopération. Il y a donc aujourd'hui un effet double qui est 1) la possibilité si on est agréé de participer aux travaux du conseil national de coopération mais aussi cela donne une espèce de label d'authenticité coopérative parce que grosso modo l'arrêté de 1962 faisait déjà mieux que ce qu'il y avait dans la loi.

Quand il y a eu la réforme de la législation portée par GEENS dont la volonté était de simplifier fortement le code, de diminuer parce qu'il y avait je ne sais pas combien de formes de sociétés, sous-formes de sociétés etc. Donc il voulait simplifier et il voulait transformer la SPRL en quelque chose d'hyper souple. Il y a beaucoup plus de possibilités de décider soi-même, beaucoup de discussions subjectives dans la loi et non impératives etc. Et donc en fait paradoxalement dans l'ancienne législation c'était quoi la forme hyper souple avec laquelle on pouvait faire n'importe quoi, la forme coopérative. D'une manière telle qu'historiquement il y a eu des dérives parce qu'il faut savoir qu'à une époque vous pouviez créer des coopératives sans capital minimum sans acte notarié etc. et que du coup c'était l'instrument préféré des margoulins de tout genre, donc c'est le comble c'est la forme qui servait aux margoulins. On a mis des tas de trucs petit à petit, ah oui il faut un acte authentique, ah oui il faut un capital minimum, on a rajouté des trucs au fur et à mesure mais ça restait la forme la plus souple. Et donc GEENS ce qu'il a fait quand il a dit on supprime la forme coopérative, les gens sous coopérative n'ont qu'à prendre la forme de la SCRL et ils mettront ce qu'ils veulent dans leurs statuts. Ils mettront tout leur bazar de coopérative dans les statuts et l'affaire est faite. On a « gueulé » si je puis me permettre contre ça et je passe tout le détail, la Febecoop a joué un rôle moteur dans cette affaire, je peux vous dire aujourd'hui sans être prétentieux, que s'il y a un livre complet dans le code c'est grâce à Febecoop. Ils avaient fait un livre sur les coopératives qui n'était pas prévu au départ et il y avait une douzaine d'articles, en fait il est renvoyé à la SCRL, on a eu finalement un livre complet, ça reste un recopiage partiel de SCRL et donc ça reste la moitié du travail qui est fait ou même pas la moitié sauf qu'il y a quand même un truc

c'est qu'il y a une définition relativement correcte et dans le l'exposé des motifs il est clairement dit, ce n'est pas venu tout seul parce qu'on a rédigé, demandé, tempêté, pesté, ils ont mis que la forme coopérative était dans le commentaire de l'article 6.1 qui est le commentaire de la définition, que la forme coopérative était réservée aux coopératives qui s'inspirent des principes coopératifs traditionnels et notamment ceux qui sont définis par la ICA et l'exposé des motifs citent ces principes coopératifs de marsini et donc c'est lié dans l'exposé des motifs dans la loi même mais il y a quand même dans la loi un article qui dit qu'une coopérative qui ne correspond pas à la définition peut être déclassée par le tribunal des entreprises, ce qui est très hypothétique mais je peux vous dire que toutes les fausses coopératives qui existent aujourd'hui parce que je suis la littérature dans les revues spécialisées du droit des sociétés etc. Vous savez quelle est une des plus grosses coopératives en Belgique ?

A : non je ne sais pas trop, dans le secteur maritime peut-être ?

B : dans le secteur financier, un truc qui n'a rien de coopératif mais ils ont pris la forme coopérative, c'est un truc de compensation des banques, qui est à la Hulpe, pas du tout dans les valeurs coopératives, mais ils ont pris techniquement la forme coopérative parce que ce qui les intéressait, comme les actionnaires sont les banquiers, ce qui les intéressait c'était la réglementation souple des entrées et sorties.

Beaucoup d'associations d'avocats, de professionnels avocats, architectes, prennent la forme coopérative pour les mêmes raisons. Ce n'est pas qu'ils prennent la forme coopérative pour embêter les coopératives, non, ils ont besoin techniquement du mécanisme d'entrée souple d'entrée sortie.

Or il faut savoir que dans la législation sur les SCRL on a fortement assoupli les mécaniques d'entrée et sortie, parce que j'ai toujours dit depuis que je parle de ça, que j'écris là-dessus, il faut rendre la définition et les règles coopératives beaucoup plus strictes mais il faut créer en SPRL quelque chose qui permette le mécanisme d'entrée et sortie facile parce que le monde des entrepreneurs a besoin de ça. Et donc ça ils ont quand même fait, ce n'est pas aussi souple mais toute la littérature que vous lisez aujourd'hui, si vous êtes une coopérative d'avocats, ou d'architectes vous allez voir que tous ces gens-là vont changer de forme. Parce qu'il y a quand même un risque et que la recommandation est quand même de dire

Donc on va avoir nettoyage qui va se faire dans les 2 ans à venir, toutes ces sociétés vont sortir de la forme coopérative pour aller en SPRL ou en Sa. Le cercle des coopératives va se restreindre et va être beaucoup plus proche du cercle à l'intérieur des coopératives agréées au conseil national de coopération.

A : on peut peut-être vite passer pour les 10 dernières minutes sur le rapport que vous avez avec l'économie collaborative, des travaux que vous aviez faits dont vous me parliez au début, je me doute que le sujet est très vaste, je ne sais pas quels travaux vous avez menés par rapport à ça ?

B : ça va être très difficile en 10min, en fait l'idée qu'on défend c'est de dire l'économie collaborative au départ dans l'idée première, c'était l'idée de faire de l'économie de pair à pair, et donc c'est une idée mutualiste, une idée de coopérative. L'idée de l'économie collaborative elle était que pour organiser la collaboration entre les pairs on crée une plateforme dont le rôle n'est pas d'être un intermédiaire fort mais d'être un intermédiaire light juste pour permettre

A : faciliter la mise en relation

B : voilà de permettre la mise en relation mais de laisser les pairs se débrouiller entre eux puisque c'était l'idée du pair à pair. Je schématise, mais ce qui s'est passé c'est que les petites plateformes, enfin l'idée a été reprise par des gens qui avaient pas du tout cette idée du partage et de mutualisation et ils ont utilisé la plateforme et ont donné un pouvoir fort à la plateforme, déterminant. Uber, c'est ce que fait Uber. Et donc en faisant de la plateforme une entreprise qui en réalité d'ailleurs sort pour moi, et pas que pour moi, parce que la justice a fini par le dire, du modèle de l'économie collaborative qui en libère de l'économie collaborative parce qu'il y a 3 parties, il y a une plateforme qui met en relation et puis il y a des pairs d'un côté et des pairs de

l'autre qui sont les demandeurs et les offreurs, mais la plateforme elle crée un lien de subordination avec des groupes de pairs. Les revers judiciaires d'Uber dans un arrêt de la Cour de Justice Européenne et plus récemment de la Cour de Cassation en France c'est ça, on ne les juge pas sur la question s'ils sont gentils ou méchants, on leur dit simplement, ce que vous faites ce n'est pas de la désintermédiation, quand on décortique la relation que vous avez avec le chauffeur dans la voiture, vous avez une relation employeur-employé. Parce que dans la jurisprudence du droit français et du droit belge, l'élément fondamental pour dire est-ce qu'il y a un contrat de travail ou pas, parce que c'est un débat qui existe pour d'autres cas. Vous avez un indépendant qui travaille pour vous, à un moment donné si on peut démontrer qu'entre vous et cet indépendant il y a un lien de subordination parce que vous lui donnez des ordres, qu'il doit respecter, que c'est vous qui décidez comment il doit faire le boulot, avec quels instruments, et à quelle heure...vous établissez un lien de subordination et vous ne pouvez pas baptiser cela une relation d'indépendant, c'est d'ordre public, les éléments de fait font qu'on est dans un autre cas qui est le contrat de travail

A : mais eux se réfugient derrière le fait qu'il n'y a pas vraiment de statut particulier propre à l'économie collaborative, c'est soit indépendant, soit employé, je sais qu'il y a des auteurs, par exemple Scholz qui a proposé de créer un troisième statut qui permettrait de garder la flexibilité des indépendants mais avec des compensations d'ordre assurances etc.

B : oui bien sûr je connais très bien Scholz et tout le consortium qu'il a monté, le droit n'est pas du tout le même en droit américain, c'est beaucoup plus souple que chez nous, Chez nous aujourd'hui il y a 2 statuts.

Le truc intermédiaire n'existe pas, la seule façon de faire quelque chose d'intermédiaire, proprement avec des garanties c'est de passer par la SMART, c'est un sujet en soi. Donc moi sur cette problématique je dis qu'il faut pouvoir créer des projets d'économie collaborative sous forme coopérative, c'est-à-dire que les pairs soient les coopérateurs et que ce soit eux qui gèrent la plateforme et ce genre forcément amène des coopératives multipartites parce qu'il faut associer les 2 branches et il faut créer une gouvernance coopérative qui fait que et le pouvoir et la valeur seront partagés équitablement au lieu qu'aujourd'hui dans les systèmes d'ubérisation la valeur est partagée de manière tout à fait inéquitable au détriment sauvagement du travailleur qui n'est soi-disant pas un travailleur. Parce que c'est lui la variable d'ajustement pour permettre et à l'utilisateur client d'avoir des prix très bas et à la plateforme de s'en mettre plein les poches. Et donc il faut sortir de ça.

Voilà on peut en reparler, c'est pour quand votre truc, si c'est pour le mois de juin vous devez déposer dans 8 jours.

A : non non non je dois avoir l'autorisation pour imprimer pour le 1<sup>er</sup> juin, donc j'ai encore un peu de temps

B : il faut savoir que j'ai aussi écrit un truc qui n'est pas publié mais il doit t'avoir 30-40 pages sur l'économie collaborative, c'est quoi les coopératives, je veux bien vous l'envoyer à 2 conditions : qui sont d'homme à homme, je ne vais pas vous faire signer un contrat, la première c'est qu'effectivement c'est confidentiel et vous ne pouvez pas diffuser le document parce que je voudrais bien être publié ne fut-ce qu'en ligne, la deuxième c'est que si vous me citez, vous citez le truc en disant non publié ça se fait, je ne vous demande pas de ma citer, je vous dit simplement faut pas aller piquer un truc à un moment donné, et puis c'est au nom de Febecoop que je l'ai fait et je veux en garder la paternité pour Febecoop

A : oui oui c'est tout à fait normal comme demande et je respecterai

B : si jamais à un moment donné vous avez besoin, vous pouvez faire référence à mon texte alors vous me citez moi comme auteur, Febecoop comme éditeur, non publié, voilà je peux vous envoyer cela et vous me revenez si vous avez des questions

A : cela m'intéresserait vraiment, parce que la partie théorique est déjà faite donc ça me permettrait peut-être de comparer pour voir si je suis plus ou moins dans l'alignement, ce que

je peux aussi faire si ça vous intéresse c'est de vous envoyer mon mémoire une fois que je l'ai terminé.

B : ça m'intéresserait beaucoup, je demande souvent cela aux étudiants qui me questionnent à un moment donné et on dit toujours oui mais vous serez peut-être le premier qui le fera

A : j'y tiens parce que vous avez quand même pris 1h de votre temps pour m'expliquer, me donner pas mal d'informations donc c'est normal que je vous fasse un retour par rapport à cela

B : je vous envoie ces 2 documents, il y en a un qui est relativement court, l'autre est plus long mais pour les 2 on est d'accord.

A à ce sujet-là si jamais ils sont non publiés, est-ce que vous voulez que je mette une restriction sur la visibilité de mon mémoire sur la plateforme où je dois le déposer on peut dire si le mémoire doit être privé ou public,

B : je n'ai aucun problème avec ça vous faites ce que vous voulez avec votre mémoire simplement que si vous reprenez de manière précise une de mes idées ou vous pouvez même citer un morceau de texte mais alors il faut dire d'où ça sort, en disant non publié, après je m'en fous

## Annexe VIII : Charte de Coopcycle

	INDIVIDUEL	COLLECTIF	FÉDÉRATION
<b>ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE</b>	<p><b>Durabilité</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les livreur.se.s démontrent professionnalisme et courtoisie sur la route.</li> <li>2. Les travailleur.se.s réussissent à trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle qui leur convient.</li> <li>3. Les travailleur.se.s sont dans des conditions favorables et agissent au développement et au maintien de leur bien-être.</li> </ol>	<p><b>Commun</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. [Licence] La structure doit répondre à la définition de l'ESS telle que stipulée par la loi européenne ou la loi nationale de la structure.</li> <li>7. [Licence] La structure doit adopter un modèle coopératif et salarier leurs livreurs, via un contrat classique ou une société de portage salarial.</li> <li>8. [CE] La structure doit régler ses impôts et taxes dans le pays où sont réalisées les livraisons.</li> <li>9. [CE] La structure favorise des modes de financement éthique.</li> <li>10. [CE] les structures membres de la fédération favorisent le dialogue et la complémentarité à la mise en concurrence marchande directe entre elles.</li> <li>11. Le modèle économique des structures ne repose pas sur la vente directe de données personnelles (des modalités de vente d'agréments anonymisés sont à l'étude).</li> <li>12. Au-delà de ces principes, les structures organisent leurs activités de manière à ce qu'elles soient adaptées à leurs besoins et à leur contexte.</li> <li>13. Les structures font preuve de solidarité envers les autres structures membres du réseau, notamment en contribuant au fonds de solidarité selon les modalités définies collectivement.</li> </ol> <p><b>Démocratie</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. [CE] La structure favorise la polyvalence et diversité des tâches de ses membres.</li> <li>15. Les structures définissent et affichent clairement avec qui elles travaillent.</li> <li>16. Les structures sont attentives à éviter d'être utilisées à des fins de 'social-washing' (permettre à des tiers d'utiliser CoopCycle comme d'une caution sociale).</li> </ol> <p><b>Durabilité</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. L'activité des structures repose sur des modes de livraison doux et zéro émission (vélo).</li> <li>18. Les structures délivrent une formation continue aux coursiers et livreur.se.s afin de leur permettre de réaliser leurs missions dans les meilleures conditions.</li> <li>19. Les structures fournissent aux travailleur.se.s une protection et une couverture santé de qualité.</li> <li>20. Les structures sont attentives à déployer et maintenir les conditions favorables à un équilibre travail-vie professionnelle et au bien-être des travailleur.se.s.</li> </ol>	<p><b>Commun</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>33. [Label] Les cotisations prennent comme base le CA des structures membres.</li> <li>34. [CE] La fédération favorise la polyvalence et diversité des tâches.</li> <li>35. [CE] La fédération favorise des modes de financement éthique - en co-décision avec les structures membres.</li> <li>36. La fédération organise la solidarité entre les structures, notamment via la gestion du fonds de solidarité.</li> <li>37. La fédération contribue au développement du mouvement en aidant à la création de coopératives locales.</li> </ol> <p><b>Démocratie</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>38. La fédération choisit ses partenaires et soutiens de manière collective et concertée. Ceux-ci sont publiés de façon transparente.</li> <li>39. La fédération est attentive à éviter d'être utilisées à des fins de 'social-washing' (permettre à des tiers d'utiliser CoopCycle comme d'une caution sociale).</li> <li>40. [CE] La fédération favorise la polyvalence et diversité des tâches de ses membres.</li> </ol> <p><b>Durabilité</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>41. Les travailleur.se.s rémunéré.e.s de la fédération sont salarié.e.s (par la fédération et/ou les structures).</li> </ol>
<b>GOVERNANCE ET VIE DES STRUCTURES</b>	<p><b>Commun</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. [CCC] la voix de chacun, même minoritaire, est écoutée.</li> </ol>	<p><b>Commun</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>21. [Licence] La structure doit répondre à la définition de l'ESS telle que stipulée par la loi européenne ou la loi nationale de la structure.</li> <li>22. [CE] La structure favorise les conditions pour que le plus de membres deviennent sociétaires.</li> </ol> <p><b>Démocratie</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>23. Les structures organisent leurs modèles de gouvernance adaptés à leurs besoins et à leur contexte.</li> <li>24. Les modalités de gouvernance de la structures sont transparentes.</li> <li>25. Les décisions dans la structure sont prises collectivement selon les modalités, sont documentées et sont respectées.</li> <li>26. [CE] Chaque structure dispose d'une voix dans la gouvernance européenne, quelque soit son chiffre d'affaire ou le nombre de ses membres.</li> <li>27. Les structures ont le droit de sortie du réseau pour toute raison et à tout moment.</li> </ol>	<p><b>Commun</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>42. La fédération intervient dans le débat public et propose des solutions face à l'ubérisation et au capitalisme.</li> <li>43. Les représentations publiques de la fédération sont partagées et non monopolisées, le discours tenu est validé collectivement en amont.</li> </ol> <p><b>Démocratie</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>44. Les structures sont au coeur de la gouvernance de la fédération.</li> <li>45. La fédération fonctionne sur un principe de transparence : documentation des échanges et des décisions prises et à venir, traces écrites consultables par tous.</li> </ol>
<b>CONDITIONS ET OUTILS DE TRAVAIL</b>	<p><b>Démocratie</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Le mouvement repose sur la confiance et l'engagement volontaire : personne n'est obligé.e de faire une tâche, mais doit effectuer les tâches qu'il ou elle s'est engagé.e à faire</li> </ol>	<p><b>Commun</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>28. Les structures disposent de la propriété d'usage du logiciel.</li> <li>29. Les structures ont droit à une plateforme de qualité adaptée à leurs besoins.</li> <li>30. Les structures font preuve de solidarité envers les autres coopératives du réseau.</li> </ol> <p><b>Durabilité</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>31. Les structures peuvent faire remonter les problèmes, les besoins d'amélioration et de customisation du logiciel.</li> <li>32. Les structures délivrent une formation continue aux coursiers et livreurs afin de leur permettre de réaliser leurs missions dans les meilleures conditions et d'accompagner les évolutions des métiers et du secteur.</li> </ol>	<p><b>Commun</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>46. Les structures et la fédération favorisent au maximum l'utilisation de logiciel libre / open-source.</li> <li>47. La fédération européenne mobilise ses capacités de coordination et de lobbying, ses outils juridiques et plateforme de négociation pour mutualiser et réduire les coûts des structures.</li> <li>48. L'association CoopCycle a vocation à soutenir bénévolement les livreur.se.s de tous pays européens dans la construction de leur activité.</li> </ol> <p><b>Démocratie</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>49. La fédération repose sur l'engagement de ses membres : nul (individus ou collectifs) ne peut être contraint à réaliser une tâche, mais s'engage à réaliser les tâches qu'il elle s'est engagé à faire.</li> <li>50. La fédération repose sur un principe de transparence : documentation des échanges et des décisions prises et à venir, traces écrites consultables par tous.e.s.</li> </ol> <p><b>Durabilité</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>51. La fédération est responsable de l'amélioration continue de la plateforme/du logiciel (GT services).</li> </ol>

