



HAL
open science

CoopCycle, un projet de plateforme socialisée et de régulation de la livraison à vélo

Ana Sofia Acosta Alvarado, Laura Aufrère, Cynthia Srnec

► **To cite this version:**

Ana Sofia Acosta Alvarado, Laura Aufrère, Cynthia Srnec. CoopCycle, un projet de plateforme socialisée et de régulation de la livraison à vélo. 2021. hal-03364001

HAL Id: hal-03364001

<https://hal.science/hal-03364001>

Preprint submitted on 4 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

TAPAS

There Are Platforms as AlternativeS

Cette recherche a bénéficié de la participation financière de la DARES (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion), dans le cadre d'un programme de recherche sur l'économie collaborative, organisé conjointement par la DREES (Ministère des Solidarités et de la Santé) et la DARES dans le cadre de l'APR *Formes d'économie collaborative et protection sociale*.

Le programme TAPAS est piloté par [Corinne Vercher-Chaptal](#), [CEPN](#) – Centre d'économie et de gestion (UMR CNRS 7234) de l'[Université Sorbonne Paris Nord](#). Il mobilise une équipe de recherche pluridisciplinaire (gestion, économie, sociologie et droit), qui inclue des acteurs de terrain. Le programme bénéficie du partenariat avec le groupe [Plateformes en Communs](#) (PEC) de l'association [La Coop des Communs](#).

Équipe TAPAS : Corinne Vercher-Chaptal ; Ana Sofía Acosta Alvarado ; Laura Aufrère ; Benjamin Coriat ; Alexandre Guttman ; Bruno Carballa Smichowski (USPN, CEPN) ; Nicole Alix (La Coop des Communs) ; Julienne Brabet (Université Paris-Est Créteil, IRG) ; Sébastien Broca (Université Paris 8, CEMTI) ; Guillaume Compain (Université Paris-Dauphine, IRISSO, La Coop des Communs) ; Philippe Eynaud (IAE de Paris – Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, CREGOR) ; Lionel Maurel (Lionel Maurel (CNRS, La Coop des Communs)) ; Cynthia Srnc (Université Paris-Saclay, Laboratoire LITEM), Prosper Wanner (Prosper Wanner, Université de Paris, Cifre SCIC Les oiseaux de passage)

Le programme TAPAS vise à approfondir la distinction entre les « entreprises plateformes » et les plateformes dites « collaboratives » ou « alternatives ». Alors que les premières se caractérisent par une gouvernance verticale et l'appropriation de l'essentiel de la valeur créée par le gestionnaire de la plateforme, les plateformes alternatives s'organisent de manière plus horizontale et répartissent des faisceaux de droits sur les ressources créées, selon la logique de partage des communs. Elles dessinent un champ susceptible de s'émanciper des principes purement marchands afin de mieux répondre à des impératifs de soutenabilité sociale et environnementale, en mobilisant une pluralité de principes économiques et en créant des articulations avec les initiatives des communs numériques et de l'économie sociale et solidaire.

L'étude empirique repose sur neuf études de cas en profondeur : CoopCycle, France Barter, Framasoft, Mobicoop, Oiseaux de Passage, Open Food France, SoTicket, Tënk. Les monographies correspondantes sont intégrées dans la collection TAPAS mise à disposition sur HAL.

Les analyses menées par l'équipe vise à renseigner les caractéristiques et les conditions de développement de ces plateformes alternatives (en termes de modèles économiques, de gouvernance et de travail) qui peuvent, par les solutions et les innovations dont elles sont porteuses, préfigurer l'évolution des pratiques et des régulations novatrices.

CoopCycle, un projet de plateforme socialisée et de régulation de la livraison à vélo

Ana Sofia Acosta Alvarado, Laura Aufrère et Cynthia Srnec

Rédaction en 2020 ; mise à jour en septembre 2021

Table des matières

Introduction.....	4
Partie 1 — Une fédération européenne pour la reprise en main de l’activité de livraison par les livreur.euse.s.....	5
1.1. De l’imitation technique à la construction d’une organisation alternative.....	5
1.1.1. Développer un logiciel alternatif pour organiser la livraison à vélo.....	5
1.1.2. Développer une organisation alternative pour la livraison à vélo.....	7
1.2. Structuration d’un réseau d’entreprises collectives de livreurs indépendants.....	11
1.2.1. Un contexte de concentration du secteur de la Foodtech.....	11
1.2.2. Une stratégie de différenciation et de diversification des alternatives locales.....	14
1.2.3. Un outil-plateforme « hors normes ».....	17
1.2.4. Une licence à réciprocité pour loger l’esprit coopératif au cœur de l’outil technique	20
1.3. Décentraliser l’association fondatrice pour structurer la fédération européenne.....	22
1.3.1. Août 2018 - 1ère rencontre internationale pour la consolidation d’une stratégie collective.....	22
1.3.2. Organiser et financer la fédération européenne.....	24
1.3.3. Avril 2019 — 2e rencontre : lancement de la phase test de décentralisation.....	26
Partie 2 — Des entreprises collectives de logistique, écologiques et socialement responsables...	28
2.1. Des trajectoires collectives hétérogènes.....	28
2.1.1. La recherche d’un équilibre entre protection et émancipation.....	28
2.1.2. Développer une offre logistique urbaine soutenable pour l’environnement.....	34
2.1.2. Maîtriser les standards logistiques et structurer un maillage urbain de hub logistiques	35
2.1.3. Identifier des classes d’objets convenant à la livraison à vélo.....	36
2.1.4. Densifier les tournées et diversifier les compétences.....	37
2.2. Des trajectoires technologiques diversifiées.....	41

Partie 3 — les collectifs de livreurs et la fédération CoopCycle au cœur d’une révolution

logistique.....	46
3.1. Développer une place de marché numérique face à la crise sanitaire.....	46
3.2. Construire une stratégie fédérale commune dans la diversité.....	49
3.3. Développer des partenariats publics locaux.....	51
3.4. Structurer des collectifs en coopérative.....	53

Introduction

L'année 2016 est marquée, en France, par une actualité sociale qui sera le terreau du projet CoopCycle. Les mobilisations s'opposant au projet de loi de modification du code du travail porté par le gouvernement Hollande accompagneront tout le processus législatif. Le « mouvement » Nuit Debout s'installe durablement sur la Place de la République. À quelques pas, Alexandre est alors développeur dans une petite entreprise spécialisée dans l'informatique. Il découvre l'occupation par hasard, attiré par les festivités de début de soirée, et sensible à une certaine radicalité politique, il s'intéresse aux discussions qui s'y construisent. Il s'investit dans les groupes de travail qui se penchent sur les enjeux de la transformation numérique. Les participants partagent une critique acerbe de l'Uberisation, des GAFAM et des entreprises-plateformes telles que AirBnb ou BlablaCar. Il y est question de développer des outils alternatifs, notamment des réseaux sociaux, qui soient la propriété des usagers, gérés par eux-mêmes. À la fin d'un premier semestre 2016 agité qui se conclut par l'adoption de la « loi EL Khomeri », les mobilisations sociales elles aussi prennent fin. C'est alors que Take Eat Easy, leader belge de livraison à domicile dans le secteur encore émergent de la « food tech », fait faillite. La mobilisation des livreurs impose dans l'espace public les conséquences cruelles de l'ubérisation : auto-entrepreneurs, les travailleurs ne sont pas les créanciers prioritaires. Les trois dernières semaines de travail ne leur sont pas payées, et leur statut social ne leur permet pas d'ouvrir de droits au chômage. Le spectacle inquiétant de ces livreurs laissés sur le carreau alimente la conversation médiatique sur la situation de ces « nouveaux tâcherons ».

C'est dans ce contexte que naît le projet CoopCycle. Alexandre décide de concevoir un outil de reprise en main de l'activité de livraison à vélo par les coursiers, faisant face au phénomène d'ubérisation. Il développe progressivement le logiciel et s'entoure rapidement d'une équipe bénévole qui fonde l'association CoopCycle en 2017, conçue comme une organisation alternative vertueuse autour de l'outil technique. L'association met l'outil à disposition de collectifs de livreurs qui s'organisent localement. L'utilisation du logiciel est encadrée par une licence à réciprocité qui précise que seules les organisations de livreurs en coopérative, ou respectant les principes disposés dans la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et salariant les livreurs, sont autorisées à y recourir. La préoccupation environnementale est également rapidement assumée : seule la livraison à vélo participant à diminuer la pollution provoquée par la logistique en ville est acceptée. CoopCycle préfigure sous sa forme associative la structuration d'une fédération européenne — ses membres dès l'origine étant situés autant en métropole qu'en Belgique, en Espagne, en Allemagne, notamment. L'organisation propose d'étoffer la mutualisation de l'outil technique par le développement d'un plaidoyer autour du projet social des collectifs de coursiers articulant protection sociale et émancipation, mais aussi par la mise en commun de la formation professionnelle et la transmission de compétences, l'accompagnement au développement de services de proximité pour des collectivités territoriales, ou encore la structuration de partenariats mutualisés avec des clients privés. Le développement de cette coopération renforcée constitue le programme ambitieux amorcé en 2019. Elle coïncide

avec une passation de gouvernance, des fondateurs — chercheur, avocat, soutiens convaincus — aux livreurs, pour accomplir le destin du projet tel qu’annoncé dès 2018 : « *CoopCycle est une coopérative européenne en construction ayant vocation à fournir les services communs nécessaires à toute activité de livraison dernier kilomètre à vélo. Nous portons ce projet comme une reprise en main de l’activité de livraison par les livreur.euse.s* » (Plaquette institutionnelle de CoopCycle, p.1).

Partie 1 — Une fédération européenne pour la reprise en main de l’activité de livraison par les livreur.euse.s

1.1. De l’imitation technique à la construction d’une organisation alternative

1.1.1. Développer un logiciel alternatif pour organiser la livraison à vélo

Alexandre, qui n’a jamais été lui-même livreur, s’informe de l’évolution des crises sociales liées à l’ubérisation auprès d’un intéressé qui lui est proche. Son beau-frère, ancien employé chez McDonald devenu coursier pour Take Eat Easy, lui transmet des éléments d’interprétation « de l’intérieur ». Il avait jusqu’alors dépeint les avantages du job : la souplesse du planning, la pratique quotidienne du vélo qui intègre une forte dimension de plaisir, et la rémunération tarifaire, fixée à la journée avant les grandes faillites et qui constitue alors de bien meilleurs salaires que ceux proposés par les *fastfood*. Avec les faillites et la dégradation brutale des rémunérations, l’allongement des parcours, le durcissement de la mise en concurrence entre livreurs, la précarité de leur condition surgit manifestement, dans les plis du statut social d’auto-entrepreneur qui faisait miroiter l’autonomie. Alexandre creuse le sujet en s’intéressant aux débats qui se déroulent sur les réseaux sociaux. Il repère aisément, dans la masse des conversations médiatiques, la figure de Jérôme Pimot. Ancien coursier chez Tok Tok Tok — entreprise parisienne spécialisée dans la livraison-de-tout, en moins d’une heure, grâce à l’embauche des coursiers-à-tout-faire¹, il est désormais en procès avec l’entreprise qui a fermé en France après un rachat intervenu lui aussi en 2016. Il est à l’avant-poste de l’organisation des premières manifestations des coursiers et participe à fonder le CLAP — le Collectif des Livreurs Autonomes de Paris. Se rapprochant de la CGT, prompt à s’exprimer avec une verve certaine dans les médias et sur les réseaux sociaux, cette notoriété rapidement acquise en fait une figure de leader syndical reconnue au sein du mouvement en émergence. Il revendique en même temps la création de coopératives de livreurs, des alternatives indispensables aux entreprises-plateformes, de son point de vue, pour lutter efficacement contre l’ubérisation. Alexandre mûrit l’idée que son outil logiciel au service des livreurs puisse correspondre à leur organisation en coopérative. Il

1 Brion, Cristal. Mac Do, cigarettes, préservatifs livrés chez vous ? Oui, c’est possible. *Nouvel Obs*. Consulté 11 février 2020, à l’adresse <https://o.nouvelobs.com/food/20140117.OBS2874/mac-do-cigarettes-preservatifs-livres-chez-vous-oui-c-est-possible.html>

rencontre Jérôme Pimot qui approfondit de manière pédagogique le lien entre un usage coopératif et un outil technique autonome. Il lui donne accès aux groupes Facebook de mobilisation des livreurs pour favoriser l'inter-connaissance, et rendre possible la présentation du projet. En 2016, une majorité de livreurs en colère, privé de droit au chômage à la suite de la faillite de Take Eat Easy, aspire essentiellement à l'organisation d'un recours juridique collectif pour obtenir les rémunérations dues sur les dernières semaines de travail. Au-delà de l'enthousiasme que suscite le projet d'Alexandre, personne ne se saisit concrètement de l'outil encore en développement, ni de l'idée de coopérative. La mobilisation sociale des livreurs désormais sans aucun revenu est rapidement absorbée par leur migration massive vers la plateforme Deliveroo. L'entreprise est devenue leader et vient de réussir une retentissante levée de fonds de 275 millions de dollars.

Alexandre poursuit cependant le développement de l'application, au gré d'une période de chômage, puis en parallèle de missions professionnelles. Sa conception évoluera, mais l'idée initiale était de développer une application numérique imitant celles avec lesquelles les coursiers sont contraints de travailler. Pour qu'elle soit crédible face à celles déjà existantes, il s'applique à en reproduire les traits principaux. Lui-même n'y a jamais eu accès, il en déduit le fonctionnement technique à partir des descriptions qui lui sont faites par les livreurs. À la recherche de livreurs partageant ces considérations, Alexandre contacte une coopérative Bruxelloise lancée par des anciens livreurs de Take Eat Easy, dont il apprend l'existence via un blog. Les livreurs se montrent eux aussi très enthousiastes, mais la conversation, lointaine, s'éteint. Alexandre choisit de persévérer, et poursuit ses échanges avec Jérôme. Parallèlement il rejoint l'IRIS — « l'Institut de Recherche et d'Innovation » du Centre Pompidou, alors dirigé par Bernard Stiegler. Il y rencontre Kevin, également participant de Nuit Debout, qui développe des recherches sur la question de la « contribution ». Alexandre l'informe des avancées de son projet, et Kevin partage ces informations via les groupes de travail encore actifs issus de Nuit Debout. Lorsqu'Alexandre décide de concourir à l'obtention d'un financement dans le cadre du budget participatif de la ville de Paris, un petit groupe de convaincus issu de ces conversations manifeste le souhait de s'investir activement dans la campagne, développant un projet plus précis autour du logiciel. Un premier cercle de 18 personnes se constitue, matérialisé par un fil de discussion Télégram. Il rassemble quelques économistes, chômeurs, un étudiant à l'ENS et un autre en droit, salariés d'une Biocoop — aucun n'est livreur cependant. Alexandre rejoint Betagouv, l'agence française « incubateur des services publics numériques », et rencontre un développeur qui l'épaule un temps dans les tâches de développement. Alexandre et le petit groupe commencent à promouvoir le projet à l'occasion de diverses rencontres militantes et quelques médias indépendants s'y intéressent (*Gazette Debout*, rencontrée à Notre-Dame-des-Landes, le blog cyclo-féministe *Auprès de ma selle*, *Lundi Matin*).

C'est l'actualité sociale des entreprises-plateformes qui apportera, après une première année d'émergence du projet CoopCycle, l'opportunité d'une visibilité nouvelle. À l'été 2017, Deliveroo dégrade drastiquement les conditions de travail des livreurs — en particulier les rémunérations qui passent de l'heure à la course — sans sommation ni négociations. Des révoltes de livreurs éclatent à nouveau dans toutes les grandes villes de France. Un tournant s'opère dans

le mouvement social. Cette fois, les débats concernent plus directement les conditions et les rémunérations d'un travail ubérisé qui se durcissent, les conséquences pour les travailleurs et les institutions de la protection sociale, mais aussi pour les services publics urbains des métropoles. Le groupe de fondateurs travaille et approfondit les réflexions sur ces sujets, positionnant les débats politiques et théoriques au cœur de l'organisation en train de se construire. CoopCycle est régulièrement cité dans la presse comme une alternative possible à la crise, mais l'ampleur de cette couverture médiatique change soudainement d'échelle à l'occasion d'une vidéo présentant le projet, retweetée par Benoît Hamon alors candidat PS frondeur à la présidentielle, dont le compte agrège des dizaines de milliers d'abonnés. Le groupe des fondateurs est porté par cette vague d'enthousiasme médiatique. L'organisation se structure alors via des réunions hebdomadaires et l'association est créée en août 2017.

« Nous avons une “stratégie” : essayer de communiquer autour du projet lors du verdict du procès de la société Take Eat Easy, fin septembre. Nous avons conseillé à Partage Social Club de sortir la vidéo à ce moment-là.

Mais les rassemblements des livreurs à vélo ont profité d'une couverture médiatique incroyable au début du mois d'août, alors que les aoûtiers sont censés être sur les plages du sud de la France. C'était le meilleur moment pour sortir la vidéo.

À ce moment-là, tous les journaux, sans exception, ont critiqué le modèle des plateformes, contribuant à exposer la situation des travailleurs ubérisés au « grand public ». » (Blog Médiapart de CoopCycle, « Autopsie d'un plan média en roue libre »)

L'association fondatrice étoffe ainsi le projet technique initial, centré sur le logiciel, d'une formalisation organisationnelle à l'esprit coopératif. Le projet bénéficie du crédit apporté par l'enthousiasme médiatique ambiant, qui facilite son identification et accélère les rencontres avec les collectifs locaux de livreurs. C'est cette dynamique qui caractérisera la première année de développement du projet, également scandé par le fracas régulier des entreprises-plateformes, un cycle de reconfiguration du secteur qui s'achèvera avec la disparition de Foodora en août 2018.

1.1.2. Développer une organisation alternative pour la livraison à vélo

Les bénévoles de l'association sont essentiellement les porteurs des réflexions des premiers mois sur le cadre institutionnel et les principes généraux de fonctionnement du projet CoopCycle. Au sein de l'association, les fonctions de bureau sont distribuées de telle sorte qu'une forte horizontalité préside à l'organisation, de même que les fonctions particulières ne sont pas assignées à des personnes précises. Les tâches sont parcellisées autant que possible, et structurées dans un logiciel de gestion de projet collectif (Trello). Les bénévoles doivent ainsi pouvoir se substituer l'un à l'autre, demander des absences nécessaires et des appuis possibles lorsque la charge de travail est importante, ainsi que permettre la rotation sur les tâches les plus récurrentes

et fastidieuses. Les décisions sont prises au consensus, parfois formalisées par un vote. Cette gestion « au goutte-à-goutte » permet aux bénévoles qui se désignent volontaires de constituer des sous-groupes de travail. Certaines spécialisations apparaissent malgré tout au sein de l'équipe, petit à petit, liées aux parcours professionnels de chacun. Seules les fonctions de développement informatique restent autonomes et sont fléchées en direction d'Alexandre, pour des raisons liées aux compétences exigées pour les réaliser. En l'absence de livreur au sein de l'association fondatrice, la connaissance du métier et de ses enjeux organisationnels propres est manquante, mais palliée en partie par des rencontres qui se multiplient avec les collectifs locaux et indépendants de coursiers qui souhaitent éventuellement pouvoir utiliser le logiciel. Certains bénévoles, alors sans emploi, dédient un volume de temps de travail qui s'apparente à un équivalent temps plein, développant un « bénévolat hors norme » : « *On est un peu particulier dans le genre* », commente Pauline, co-fondatrice bénévole.

Les bénévoles commencent par conduire des débats relativement théoriques autour du modèle économique tout en projetant le développement d'une organisation à l'échelle nationale et européenne à mesure des premières rencontres avec des collectifs existants. Les membres perçoivent dès les premiers mois la limite de leur approche théorique et politique, peinant à faire émerger les grandes lignes d'un fonctionnement économique équilibré. L'association s'ouvre dès le mois de janvier 2018 à la consultation via l'organisation d'un « écothon »² qui sollicite des personnes ressources pour alimenter et co-construire le modèle. Les collectifs membres y prennent part. À Bordeaux, les livreurs souhaitant s'organiser dans une coopérative autonome sollicitent CoopCycle, et se développent en même temps que le projet. La coopérative de livraison parisienne les a rejoints dès son lancement. La coopérative bruxelloise a recontacté Alexandre pour annoncer leur choix d'utiliser leur plateforme. Cette première rencontre collective permet de discuter du développement de CoopCycle *depuis* les besoins des membres. Le document de restitution s'apparente à une première plaquette institutionnelle, clarifiant l'articulation de la dimension technique et politique du projet :

« nous développons une plateforme au code ouvert, un bien commun numérique qui permet à la fois la prise de commandes (module e-commerce) et la gestion de courses à vélo (module logistique). Nous souhaitons que ce logiciel soit la propriété de ceux et celles qui l'utilisent comme outil de travail (livreur.euse.s associé.e.s en coopératives et associations, restaurateur.trice.s) et de ceux et celles qui y contribuent (développeur.euse.s). [...] »

Notre défi est de mettre en place un modèle économique viable. En effet, contrairement au régime d'indépendants actuellement en place, nous désirons que les livreurs soient salariés, afin de bénéficier des protections (assurances,

2 « « écothon » au coworking ESS'Pace samedi 27 janvier 2018 : une journée de réflexion sur les modèles économiques et juridiques que pourraient suivre des structures locales et une union internationale de livreur.euse.s à vélo », *Vers une structure de mutualisation européenne, Synthèse de l'écothon du samedi 27 janvier 2018.*

chômage...) et des avantages (accès au logement, aux prêts bancaires, aux formations) associés à ce statut. Cela implique un chiffre d'affaires horaire suffisant par livreur.euse salarié.e (32 €/heure minimum), ce que les plateformes actuelles, subventionnées par levées de fonds, sont incapables de proposer et non conçues pour le faire. C'est dans l'objectif de répondre à l'ubérisation par une alternative. »

Le modèle socialisé de la protection sociale, présidé par le principe de tous contribuant en fonction de ses moyens, et chacun recevant en fonction de ses besoins, imprègne l'idéal et le plaidoyer du document, ainsi que les options économiques qu'il contient. Le développement et la maintenance technique de l'outil-logiciel constituent le cœur des dépenses. Il s'agit de rémunérer Alexandre et de pouvoir étoffer ce poste en recrutant éventuellement. Les cotisations des membres au sein d'une « union européenne » doit permettre de financer l'outil technique. Au-delà de cette mutualisation se pose la question du financement des fonctions de coordination qui entourent l'outil technique. Celles-ci sont assurées par les bénévoles et doivent à termes être transférées aux livreurs en étant rémunérées. Se pose enfin la question du développement mutualisé des services collectifs complémentaires auxquels les membres ont déjà recours mais organisés en internes ou via des services extérieurs : comptabilité, gestion des contrats, communication, formation, R&D. Leur financement reposerait sur des économies d'échelle. Le document de synthèse de l'écothon identifie les fonctions suivantes :

- **la mutualisation des Outils de travail Numérique et Logistique**, autant que faire se peut et à l'échelle d'une ville en particulier, mais aussi va l'achat groupé de matériel
- **la mutualisation des Services**
 - **Administratif/juridique** (comptabilité, gestion des contrats et paies ; statuts juridiques et veille, contentieux, protection de la licence, contrôle du respect de la charte)
 - **Gestion** : du portage salarial le cas échéant ; de l'activité le cas échéant ; de la concurrence entre coopératives locales.
 - **Commercial/Marketing** (démarchage des marchés nationaux/européens ; réponse à des appels à projets nationaux/européens ; réponse à des marchés publics/prises en charge de délégation de service public ; gestion/partage des données ; co-branding entre la structure européenne et les coopératives locales ; Publicité ; Communication)
 - **Formation professionnelle** (au métier de livreur.euse, à la sécurité, au commercial, etc.) et à la vie et à l'économie des coopératives.
 - **Recherche et Développement** : à la fois technique (matériel, sécurité, etc.) et du point de vue la gestion de l'activité (partage d'expérience entre pair sur le développement coopératif).

Outils et services sont ainsi déclinés de manière à envisager que la structure fédérale puisse coordonner des activités distribuées sur tout le spectre d'action des collectifs, voire qu'elle s'y substitue. Est même considérée l'option que la structure européenne salarie directement les livreurs, l'argument principal pour cette option étant la force accrue d'une structure européenne de négociation pour la protection des travailleurs. Le projet s'hybride ainsi entre logique

économique et entrepreneuriale alternative de production de service — liée aux économies d'échelle via la mutualisation, aux coopérations atténuant la concurrence, à la veille juridique et au « lobbying » pour se prémunir du dumping social — et un discours relevant plutôt de la sphère syndicale, centré sur la protection des travailleurs. La plaquette précise que « *Le regroupement des coopératives locales sous une égide européenne permettra de les placer en position de force pour négocier des contrats avantageux et moins coûteux auprès des assureurs et mutuelles* ».

Du point de vue du modèle économique et social du projet, c'est donc l'échelle pertinente respectivement de la mutualisation et de la socialisation qui est interrogée. L'organisation est à la recherche d'un modèle entre mutualisation et principe de subsidiarité. Des questions en suspens structurent les réflexions à poursuivre à l'issue de la rencontre : est-il préférable, en tenant compte des frais de gestion, de salarier les livreur.euse.s dans les entités locales, dans la structure européenne ou via du portage salarial et une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) existante ? L'économie de coûts administratifs est mise en balance avec les enjeux d'autonomie locale des livreurs, en particulier dans un contexte de coopérative européenne. À ce stade, l'option d'une coopérative européenne comme outil unique pour tous les livreurs est tout à fait virtuelle, d'autant que les coopératives bien réelles rejoignent une à une le projet de CoopCycle. L'option de la coopérative européenne s'avère rapidement trop complexe à mettre en place. L'alternative se situe dans l'idée d'une fédération de collectifs fonctionnant sur des principes coopératifs : « *cette structure [permettant] aussi la mutualisation des dépenses et des compétences par les coopératives créées dans chaque ville* ».

De cet éco-thon émergent également des principes et des règles sociales qui encadrent l'activité collective, et bordent le fonctionnement économique des membres de CoopCycle. Ces éléments sont appelés à être structurés à la fois dans une charte et dans un discours de l'organisation émergente en tant qu'éléments forts de différenciation, sous le thème « *Ce qui nous différencie.ra/notre image* » :

L'un des facteurs déterminant concerne la capacité des acteurs à utiliser une identité commune qui s'exprime à travers des supports de communication dédiés. Ces supports devront transmettre les valeurs suivantes :

- *qualité de service ;*
- *salarisation et haute qualité de l'emploi ;*
- *positionnement politique social et écologique ;*
- *capacités de mutualisation ;*
- *ouverture d'esprit (des livreurs, communauté de contributeurs, des institutions, des commerçants, l'ESS, etc.) ;*
- *esprit d'invention et d'innovation (promotion d'une nouvelle licence, écosystème high tech open-source, etc.) ;*
- *capacité à mobiliser et à fidéliser des utilisateurs autour de ces thématiques.*

L'éco-thon marque la structuration de lignes de réflexions stratégiques dans les sillages desquels s'inscriront désormais les travaux des membres. L'apparition d'un horizon stratégique tranche avec la gestion quotidienne étroitement liée aux besoins divers des collectifs qui ont rejoint le

projet. Le temps long du développement collectif est essentiellement animé par les membres fondateurs de l'association, qui partagent progressivement ces considérations stratégiques avec les livreurs des collectifs locaux, aux prises avec le développement de leur activité.

1.2. Structuration d'un réseau d'entreprises collectives de livreurs indépendants

1.2.1. Un contexte de concentration du secteur de la Foodtech

Les entreprises plateformes qui ont tiré leur épingle du jeu sur le segment de la livraison à domicile diversifient leurs offres de service, multiplient les partenariats et contribuent activement à restructurer une partie du secteur de la Foodtech. Dans ce contexte, le rapport « Foodtech en Europe — Investissements dans la foodtech Européenne de 2014 à 2018 » produits par Digitalfoodlab³ apporte un éclairage qui permet de clarifier le périmètre de ce secteur en développement. Les auteurs déterminent 6 domaines (Agritech, FoodScience, Média, delivery and Retail, Coaching et Foodservice), très inégalement financés et développés puisqu'en Europe, le montant des levées de fonds se concentrent encore à 80 % le « Delivery & Retail » (37 % du nombre de levées), qui représente les 15 plus grosses levées de fonds. Les investissements dans la Foodtech européenne entre 2014 et 2018 s'élèvent à 4.2 Mds€, concentrés à Paris, Londres et Berlin considérées comme « écosystèmes leaders de la FoodTech en Europe », et ont concerné à 60 % Delivery Hero, HelloFresh et Deliveroo. L'Europe représente 16 % des investissements mondiaux. En France, le soutien institutionnel qui s'incarne dans la French Tech vise à structurer l'offre de la Foodtech sur toute la filière de production, transformation, distribution et consommation comme le précise X. Boidevezi : « Depuis 2016 et la création des réseaux thématiques de la FrenchTech, nous nous efforçons de fédérer l'écosystème foodtech des start-up en France, d'accompagner ces entreprises, de les mailler avec l'ensemble des acteurs, PME, ETI et grands groupes, de favoriser leurs levées de fonds principalement sur cinq territoires labellisés foodtech/agtech : Dijon, Lyon, Montpellier, Brest, Rennes-Saint-Malo. »⁴. Suivant la stratégie du « winner takes all », les acteurs les plus puissants accélèrent leur stratégie de croissance géographique, expérimentée dans d'autres pays du Nord⁵, en développant leurs offres dans les villes moyennes dès 2017 — 2018. Les entreprises plateformes augmentent ainsi le nombre de livreurs composant leur flotte, et le nombre de leurs restaurants partenaires. Certaines, comme Deliveroo ou UberEats, intègrent progressivement les fonctions de restauration

3 Vincent, M. & Prouteau, J. (2018), Foodtech en Europe — Investissements dans la foodtech Européenne de 2014 à 2018, avec CCI Paris Ile-de-France, Eutopia, Sopexia, Vitagora.

4 Ibidem

5 Une stratégie payante et spectaculaire développée aux USA par DoorDash, qui domine le marché nord américain avec 28 % des parts début 2019 et qui comptabilise quatre tours de table en moins d'un an, parvenant ainsi à cumuler 2 milliards de dollars d'investissement depuis sa création en 2013. Voir : Gylly, H. (2019, mai 24), « La startup de livraison de repas DoorDash vaut près de 13 milliards d'euros ». *Les Echos*.

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/la-startup-de-livraison-de-repas-doordash-vaut-pres-de-13-milliards-deuros-1023767>

(FoodService) en s'appuyant sur une stratégie immobilière qui tire parti des immeubles accessibles à bas prix dans les quartiers les plus pauvres des villes pour y installer des « dark kitchen ». Ces cuisines à louer pour des restaurateurs ayant ou non déjà pignon sur rue, proposent tout le matériel professionnel nécessaire. L'intégration de cette offre de restauration sur mesure et sur place a pour objectif de structurer finement les conditions logistiques de livraison plutôt que s'adapter à une offre et une demande dispersées sur le large territoire. Deliveroo a également développé dès 2016 l'offre « Deliveroo for Business », constatant l'augmentation des commandes des employés à l'heure du déjeuner⁶ (12 marchés et 1000 entreprises en France en 2018). Fort de cette expérience, l'offre est encore affinée et développée : « *Deliveroo for Business déploie un service de restauration événementielle pour des manifestations de grande envergure. Enfin, les entreprises pourront bientôt utiliser Deliveroo pour organiser des livraisons régulières de fruits et de snacks à leurs bureaux.* »⁷. Au Royaume-Uni, le modèle « Deliveroo Editions » est lancé par Rohan Pradhan, vice-président qui explique que son entreprise « *a accès à des millions de points de collecte de données dans le monde — qui pointent précisément les cuisines et restaurants auxquels les gens passent commande, le montant qu'ils dépensent par soirée, et la fréquence à laquelle ils commandent* »⁸. Deliveroo ouvre donc des cuisines « adaptées à la demande » selon les commandes effectuées dans les différents quartiers. Aux États-Unis, Google a développé une start-up nommée Kitchen United, qui prévoit déjà le déploiement d'une douzaine de ces cuisines à louer dans tout le pays. En France, la première est installée dès juillet 2018 par Deliveroo à Saint-Ouen (petite couronne nord-parisienne), qui comporte 12 cuisines⁹, et une seconde à Courbevoie. Des tentatives de rachat animent également ce secteur dont les majors n'ont toujours pas atteint le seuil de rentabilité. Uber tente notamment une première approche de Deliveroo en 2018 sans succès, car l'offre est trop basse. La structuration du secteur en Europe se constitue essentiellement par imitation, et cette imitation porte précisément sur la livraison, la diversification en direction du sous-domaine du Foodservice étant en progression :

« Une Europe qui gagne en copiant ?

Les trois géants européens figurent parmi les leaders mondiaux. Il est intéressant de remarquer qu'il ne s'agit pas de startups ayant inventé leur modèle. Delivery Hero et HelloFresh sont issues du startup studio allemand Rocket Internet, spécialisé dans les copycat de startups à succès. Alors que Delivery Hero s'est développée

6 Marius, S. (2018, 20 septembre), « Deliveroo for Business développe son offre », E-commerce (site web).

7 Marius, S. (2018, 20 septembre), « Deliveroo for Business développe son offre », E-commerce (site web). La clientèle est essentiellement faite des cadres des grandes entreprises : « *En France, les employés travaillent de plus en plus tard, 55 % (10 % de plus qu'en 2017) des commandes Deliveroo for Business sont faites après 20h par des travailleurs nocturnes. Les entreprises de services financiers, les banques et les professions libérales en sont les principales utilisatrices. La cuisine healthy et végétarienne reste la cuisine la plus populaire parmi les employés de bureau, suivi par les sushis et les burgers.* », Néorestauration (2018, 20 septembre 2018), « Deliveroo muscle son offre Business ».

8 Spinks, R. (2017, novembre 5), « The 'dark kitchens' that are rewriting the rules for food entrepreneurs ». Raconteur. <https://www.raconteur.net/sustainability/the-dark-kitchens-that-are-rewriting-the-rules-for-food-entrepreneurs>

9 Deliveroo ouvre en France son premier site de cuisines partagées. (2018, juillet 4). Les Echos. <https://www.lesechos.fr/2018/07/deliveroo-ouvre-en-france-son-premier-site-de-cuisines-partagees-998058>

rapidement par le rachat de marques (Foodora, FoodPanda, etc), HelloFresh est devenu le leader mondial via le marché américain où la startup a détrôné les initiateurs des meals kits »¹⁰

Si la porte d'entrée des investissements et des développements est opérée sur le segment de la livraison et le commerce de détail, celui-ci fait l'objet d'une diversification importante qui correspond à une recherche de rentabilité. Deliveroo Hero offre encore un bon exemple de diversification logistique hors de la restauration : présentée comme un « réseau de marques » (« House of Brands » et « network of brands »), tout type de produits sont désormais concernés par la livraison (fleurs, produits pharmaceutiques, etc.). L'organisation insiste particulièrement sur la nature express de la livraison comme une nature spécifique de logistique : « *We are particularly proud of pioneering quick commerce (q-commerce), the next generation of e-commerce: Q-commerce brings products to customers instantly and in small batches, whenever and wherever they need them. We deliver household goods to customers' doors within one hour, and in many cases much faster.* »¹¹ En France, malgré un intérêt croissant des groupes comme Danone ou Seb ; mais aussi Carrefour (qui a racheté QuiToque), Sodexo (qui rachète FoodChéri) ; TripAdvisor (qui acquiert la Fourchette) et Michelin (Booktable), une majorité des levées de fonds ne dépasse pas la barre des 500k euros et aucun acteur ne domine le marché de façon aussi déterminante que le font les start-up qui ont déjà développé une stratégie internationale. De fait, le marché français de la FoodTech se distingue de ses voisins en ce que, dès 2018, les investissements les plus importants se ré-orientent majoritairement désormais sur « l'AgTech »¹² — suivi du segment « Foodservice »¹³.

Du point de vue de l'activité de livraison, il faut retenir qu'elle est très difficilement rentable dans le secteur de la FoodTech, y compris pour les startup les mieux financées. D'où la dynamique de concentration des acteurs les plus puissants du marché et le jeu de dumping social, qui s'illustre de manière emblématique en France avec la disparition de la plateforme Foodora en août 2018. Foodora était la dernière plateforme à avoir maintenu la rémunération des livreurs à l'heure, par opposition à la course, et faisait travailler 1500 coursiers dans huit villes. Jérôme Pimot commente ainsi ce tournant dans un paysage social qui se durcit :

10 Vincent, M. & Prouteau, J. (2018), Foodtech en Europe — Investissements dans la foodtech Européenne de 2014 à 2018, avec CCI Paris Ile-de-France, Eutopia, Sopexia, Vitagora.

11 Voir sur le site internet : <https://www.deliveryhero.com/>. « *Nous sommes particulièrement fiers d'être le pionnier du commerce rapide (q-commerce), la prochaine génération de commerce électronique: Q-commerce apporte des produits aux clients instantanément et en petits lots, quand et où ils en ont besoin. Nous livrons les articles ménagers aux portes des clients en une heure, et dans de nombreux cas beaucoup plus rapidement.* »

12 Qui rassemble selon le rapport les sous domaines de l'agriculture de précision, (les drones et robots à disposition des agriculteurs pour collecter des données ou directement pour remplacer des tâches humaines) ; les protéines alternatives ; les marketplace agricoles ; les logiciels de gestion agricoles ; les fermes du futur et fermes urbaines etl mirco-farming

13 Qui regroupe les plateformes de réservation ; le Foodservice management liés à la gestion de restaurants ; Chef as a service ; les Foodservice Robots ; les nouveaux restaurants et les plateformes d'extra, Vincent, M. & Prouteau, J. (2018), Foodtech en Europe — Investissements dans la foodtech Européenne de 2014 à 2018, avec CCI Paris Ile-de-France, Eutopia, Sopexia, Vitagora. — p. 68 — 69.

« « Les livreurs de chez Foodora souvent ont connu la faillite de Take Eat Easy, ça rappelle de mauvais souvenirs », explique-t-il. « Foodora est la dernière plateforme qui payait avec un fixe horaire. **Si Foodora s'en va, c'est la fin de la rémunération horaire, donc ce sera vraiment l'apogée de la rémunération à la course** », redoute-t-il. « C'est dommage qu'une plateforme qui payait encore à l'heure, qui avait encore cette façon de faire, disparaisse. Ceux qui bossent uniquement pour Foodora, justement parce qu'ils sont attachés au tarif horaire, vont tomber de haut. Parce que travailler à la tâche, ça veut dire être payé quand on roule, avec tous les dangers qui vont avec. » »¹⁴.

Les collectifs de travailleurs locaux sont désormais, en France, les seules alternatives offrant une possibilité aux livreurs de sortie de crise sociale. À mesure que l'activité se concentre sur quelques opérateurs, Deliveroo et Uber Eats en particulier pour la France, les collectifs de travailleurs perçoivent qu'une stratégie de différenciation est nécessaire. Un faisceau d'éléments qualitatifs constitue souvent le socle d'engagement de l'activité, dont la relation équitable avec les restaurateurs et la qualité du service :

« « Quand un petit restaurant doit reverser aux plateformes 30 à 40 % du montant d'une commande, Traboulotte veut plafonner à 25 %. [...] explique Amélie. [...] « Enfin, la qualité du service. Au fil des mois, celle-ci s'est dégradée chez les plateformes traditionnelles. Et le vernis écolo de la livraison à vélo s'est écaillé avec la multiplication des livreurs à scooters. La coopérative ne fera que du vélo, recrutera des livreurs « pros », « qui connaissent parfaitement Lyon » (dixit Ali) et souhaite travailler avec des restaurants dans lesquelles elle croit. L'idée est aussi de jouer sur l'aspect local avec un « argent qui reste dans son environnement », explique Elie » »¹⁵.

1.2.2. Une stratégie de différenciation et de diversification des alternatives locales

C'est dans ce contexte que les collectifs de livreurs à vélo développent des alternatives au niveau local. Le modèle coopératif indépendant rencontre un succès grandissant auprès des coursiers en France et ailleurs en Europe. La livraison de restaurants représente alors un segment de l'activité dont il devient de plus en plus difficile d'envisager la rentabilité, même pour les entreprises plateformes les mieux financées. Dès lors, les collectifs de livreurs fondent leur développement alternatif en prenant en compte à la fois l'enjeu de différenciation vis-à-vis des entreprises plateforme, et de diversification hors du secteur de la Foodtech. L'idéal d'autonomie des travailleurs, au-delà de l'outil-logiciel, s'articule à l'enjeu de développement de métiers à même de soutenir une économie diversifiée. Cette question est au cœur du projet CoopCycle et de ses membres. Plusieurs techniques vont ainsi être mobilisées par les collectifs de travailleurs pour

14 RMC. (2018, août 8). « Foodora quitte la France : « On se dirige vers l'apogée de la rémunération à la course » ». RMC ; <https://rmc.bfmtv.com/emission/foodora-quitte-la-france-on-se-dirige-vers-l-apogee-de-la-remuneration-a-la-course-1502352.html>

15 Ibidem

aligner le développement des métiers et des activités intégrant les exigences de différenciation et de diversification. Le cadre coopératif et ses avatars — tous les membres ne sont pas à proprement parlé en coopérative mais revendiquent une autonomie de gestion et un fonctionnement collectif — constitue une technique de droit et de gestion efficace en matière de différenciation. Le respect de la diversité des techniques en matière de gestion, de logistique, de communication, et de partenariats, permet à chaque collectif d’asseoir son développement local de manière ajustée. Le logiciel CoopCycle développé en intégrant au gré à gré avec les ajustements demandés par les collectifs est l’autre élément technique central de différenciation. Sa non spécialisation fonctionnelle constitue sa force et sa faiblesse : il permet d’organiser des livraisons de repas mais aussi d’organiser une activité de logistique urbaine beaucoup plus large. En même temps, il n’offre pas toutes les spécificités nécessaires pour une gestion fine des relations avec les fournisseurs et les clients. Les collectifs composent localement avec cette souplesse et ces manques.

Une dizaine projets s’associent ainsi à CoopCycle durant la période 2017 — 2018. A Lyon, la fermeture de Foodora déclenche le lancement de Traboulotte, que CoopCycle vient épauler : « *« Je suivais Coopcycle et on a vu que leur solution serait prête au printemps, explique Amélie. Nous les avons contactés. Ils nous ont mis dans la boucle et nous bossons dessus depuis quelques mois. » La chute de Foodora, dernière plateforme à payer à l’heure, dans l’été, a servi de déclic. »*¹⁶. A Toulouse, le projet Applicolis développe également une plateforme locale de livraison. Sur ce postulat initial, Applicolis et CoopCycle envisagent un temps de fusionner, car les deux projets doivent développer l’outil technique numérique qui représente un budget et une énergie considérable. Les protagonistes buttent cependant sur des divergences politiques et stratégiques. Applicolis développe une application de mise en relation des transporteurs et commerçant sur le modèle d’un rapporteur d’affaire, prélevant un pourcentage sur la course. Tous les modes de transports sont admis. Le collectif bordelais, qui a suivi avec attention ces échanges compte tenu de leur proximité géographique avec les Toulousains d’AppliColis, décident finalement de rejoindre CoopCycle. Ils partagent des considérations politiques et stratégiques qui président à leur projet : un attachement au projet coopératif local et fédéral, le transport à vélo comme principe de fonctionnement avec l’objectif d’agir sur la dimension écologique de la livraison sur le dernier kilomètre. Le collectif Bruxellois poursuit également son développement dans ce sens : les fondateurs approfondissent leurs connaissances de livreurs-coopérateurs sur la logistique urbaine du dernier kilomètre, se détachent de la livraison de repas à domicile, et constituent progressivement un pécule pour acquérir une flotte mutualisée les vélos cargo aujourd’hui au cœur de leur croissance économique. Si les trajectoires ne sont pas nécessairement identiques, les collectifs membres sont réunis par des valeurs et des objectifs communs qui affleurent progressivement dans les organisations locales à mesure de leur développement.

Le ralliement des collectifs de livreurs au projet CoopCycle est en grande partie informelle sur le plan juridique, se fondant sur une relation d’échange et de confiance. Un collectif souhaitant utiliser le logiciel contacte l’association CoopCycle qui dialogue avec les porteurs de projet pour

¹⁶ CAVAILLEZ, J.P. (2018, 5 octobre), « Ils veulent changer la livraison à domicile », CNews Matin — Lyon Plus.

s'assurer qu'ils partagent un projet et des valeurs communes leur permettant de rejoindre ce qui constitue pour l'heure une fédération informelle. Les bénévoles s'engagent, le cas échéant et à mesure des sollicitations, dans des actions d'accompagnement qui sont de deux ordres. Alexandre accompagne l'installation technique de la plateforme, et son suivi technique. Les autres bénévoles accueillent les collectifs dans la fédération, assurant des fonctions de coordination qui permettent à l'association de comprendre leurs besoins, leurs actualités, et d'ajuster le développement du projet.

« Il n'y a pas vraiment d'adhésion des collectifs, c'est juste qu'on commence à travailler ensemble, et voilà, mais en fait c'est un sujet à venir pour les cotisations de comment on les verse, tout ça, et comment on formalise ça. Pour l'instant la formalisation c'est..., enfin le lien est relativement informel, on leur ouvre une instance, ils l'exploitent, et on les met en lien tout le temps, globalement, enfin on communique beaucoup via Slack. » (membre Cofondateur de l'association).

La fédération se structure à mesure de la participation des livreurs à la conversation collective entretenue sur la messagerie instantanée Slack. Les échanges entre pairs permettent à chaque membre de partager ses apprentissages. Ils y discutent de leur besoin, en matière de logiciel en particulier, et des sujets émergent progressivement liés à l'organisation plus générale des services, notamment la communication et les partenariats. Les fonctions de communication et de plaider de l'association se nourrissent de ces échanges.

« Et je dis souvent l'acte de choix de CoopCycle s'il était purement économique, ou purement logistique, on irait dans un Software as a Service service et ce n'est pas uniquement le logiciel, c'est tout ce qu'il y a derrière qui fait que c'est presque politique et ça nous arrange aussi très bien quelque part qu'il y ait un côté plaider politique qui soit là à côté. Et nous on est aussi plus d'un côté business, on est une coopérative, et on reste une société commerciale, et notre défi c'est de montrer par A plus B — et on commence à bien démontrer — qu'on peut salarier des gens, on peut vivre de ça et que l'activité est rentable. CoopCycle, on était les premiers à l'implémenter sur Bruxelles, on est la première coopérative à l'avoir mis en route, donc je précise toujours, pas dans la FoodTech, vraiment dans la logistique pure et dure. On fait de temps en temps des traiteurs, des choses comme ça, on a quand même l'ambition avec quelques restaurants sélectionnés sur des offres très précises d'en faire un peu, mais toujours à J moins 1, toujours selon une logique un : de choisir les restaurants ; et deux : de ne pas faire de just in time, parce qu'on estime que le modèle tant économique que simplement sociétal n'est pas à « bougez votre cul ». » (Cofondateur d'une coopérative bruxelloise)

« sur la Foodtech avoir vingt personnes qui font de la livraison pour cent restaurants par exemple, de midi à quatorze heures, c'est un vrai casse-tête logistique sur la partie exploitation alors que quand on a vingt personnes qui vont faire une livraison de repas mais de soixante ou cent-vingt menus [...] ça leur prend

une heure de leur temps à chacun, ça prend deux minutes d'un point de vue logistique. [...] On a une heure de prévenance, donc ça c'est une grosse différence par rapport à la foodtech [...]. » (Cofondateur d'une coopérative bruxelloise)

1.2.3. Un outil-plateforme « hors normes »

Les caractéristiques techniques du logiciel CoopCycle héritent dans un premier temps de la compréhension rudimentaire qu'Alexandre a pu développer à partir des récits des coursiers de la FoodTech. Il se concentre donc sur le développement de la fonction de *dispatch*, identifiée comme l'enjeu majeur de négociation des conditions de travail. L'automatisation de la relation qui unit les livreurs à la plateforme et l'absence de contact avec le client final est le symbole d'un comportement calculatoire de la plateforme, supposément automatisée. Leur rationalité prédatrice s'impose aux livreurs à travers « l'algorithme » et sert de repoussoir. Lorsqu'il développe le logiciel, Alexandre se concentre donc la fonction centrale de l'application : la répartition de tâches de livraison éparées, qu'il s'agit non pas seulement d'attribuer mais de structurer pour constituer un parcours cohérent pour les livreurs : la tournée. L'enjeu majeur est de ne pas leur faire perdre de temps, en particulier en les laissant attendre, tout en permettant de répondre à des contraintes de temps négociées avec les clients. Ce dispositif doit être absolument transparent pour les livreurs, et doit pouvoir accueillir et permettre les arbitrages des travailleurs concernés. C'est ainsi qu'Alexandre explicite le lien entre l'outil technique et « l'esprit coopératif », lié à l'auto-détermination des travailleurs et leur maîtrise de l'outil de production :

« En fait Jérôme [Pimot] parlait de coopérative, moi je voyais vaguement ce que c'était. Dans ma tête c'est plutôt associé aux ouvriers qui récupèrent leurs usines, enfin voilà, je voyais vaguement ce genre de truc. C'était juste en gros, il y avait aussi le truc de – et c'est pour ça que je l'ai mis en Open Source – le truc de l'algorithme. En gros, comme c'est un genre de boîte noire qui distribue le travail, on sait pas comment ça fonctionne. Et donc déjà d'entrée il y avait l'idée de mettre l'algorithme en open source, même si nous là, à l'heure actuelle, on a pas l'algorithme en fait. L'assignation du travail, sur CoopCycle, c'est manuel. C'est-à-dire que c'est fait manuellement. Après rien n'empêcherait, ce qui est fait manuellement, ça n'empêche pas que ça pourrait être fait par une machine. En gros, Coop Cycle tu peux l'utiliser d'une manière ou d'une autre, tu peux l'utiliser de plusieurs manières, et en fait CoopCycle à la fin ça sert à assigner des tâches à des messenger, enfin à des coursiers. En en gros, et c'est ça les plateformes, c'est : toi tu vas faire ça, toi tu vas faire ça, toi tu vas faire ça, et tu vas être payé tant, tu vas être payé tant, ... Bon sauf que pour nous le truc d'être payé tant, c'est ceux qui le font qui se débrouillent entre eux. » (Alexandre, développeur du logiciel et membre Cofondateur de l'association)

La différence majeure c'est que le logiciel CoopCycle se passe d'algorithme au cœur de la fonction de *dispatch* et loue les avantages incontournables pour les livreurs d'une attribution manuelle de tâches. Chaque collectif gère la fonction de *dispatch* au niveau local, une fonction

souvent tournante au sein des collectifs, parfois mutualisée entre plusieurs villes : les collectifs de livreurs de Montpellier et Lyon partagent la fonction par exemple. Les livreurs mobilisent leur connaissance des clients et de la ville pour organiser des tournées soutenables, anticipant leurs besoins techniques :

« Enfin à petite échelle, pour dix-quinze livreurs c'est encore jouable de faire le dispatch de manière simple et visuelle, et en connaissant bien, en disant « là ça a l'air d'être le plus court, mais tel autre livreur il ira plus vite, en vrai, parce que là c'est un axe plus rapide », ou de dire « non, tel livreur il a déjà fait plein de courses... » (membre Cofondateur de l'association)

De même, les données collectées sont minimales. Du point de vue de l'hébergement, les instances des différents collectifs sont stockées sur un serveur commun et auto-hébergé, celui de CoopCycle. Par ailleurs, l'outil ne comporte pas d'élément logiciel qui impose une géolocalisation constante aux livreurs. En dehors des activités de FoodTech, les tournées sont souvent organisées à l'avance, au plus tard 24h avant de manière générale.

« on sait juste qu'il y a un livreur qui est sur la tâche, mais il n'est pas obligé de renseigner son nom, il faut juste qu'il y ait quelqu'un qui ait pris la tâche. Alors il a un nom sous lequel il va être enregistré auprès de la coopérative, mais ça pourrait aussi bien être un pseudo et on s'en fout. Le logiciel il s'assure juste que quelqu'un a pris la commande et va la livrer, quand il l'a pris, quand il la livre. » (membre Cofondateur de l'association).

Le projet CoopCycle revendique donc sa distinction par la frugalité technique de son outil. Malgré les évolutions techniques progressives, son fonctionnement est imprégné d'un imaginaire lié à la FoodTech et ce mimétisme de l'outil n'est pas considéré comme pertinent pour les nombreux les membres. Leurs métiers de logisticiens impliquent des fonctions de traitement automatique des données plus élaborées et précises, qui offrent un suivi plus assidu de la livraison. La présence de la coopérative belge dès le début du projet sera d'un grand secours pour adapter le logiciel. Il en va de même pour la coopérative parisienne. Ses fondateurs-livreurs amendent son développement, partageant avec Alexandre leur connaissance du métier de livreur dans son acception logistique large, et pointent plus précisément leurs besoins. Leur apport marque un tournant technique majeur, car ils revendiquent leur métier de travailleurs en logistique en milieu urbain. Des corrections sont ajoutées et le logiciel prend une tournure multi-modale, avec l'objectif qu'il puisse répondre aux besoins liés aux activités de micro-plateformes logistiques autant qu'à la livraison express. Les différences entre membres œuvrant ou non dans la Foodtech se signale clairement vis-à-vis du recours à la fonction de *dispatch* en particulier. L'interface utilisateur est cruciale pour certains membres qui ont besoin d'une réactivité et d'une fiabilité des retours (« responsive ») dans leur relation au client final. Pour d'autres collectifs, cette interface n'a que peu d'importance, car les relations se tissent au téléphone, et en présence. Le logiciel CoopCycle intègre une plasticité dans l'usage qui correspond à la diversité des collectifs membres et qui leur permet aussi de mutualiser l'outil sans exiger la convergence des

pratiques. Les discussions témoignent de ces trajectoires différentes : des deux types de collectifs membres qui coexistent au sein de CoopCycle, qui envisagent différemment le métier et l'outil. Pour la plupart des membres, seules les fonctions de traiteurs planifiées sont envisagées, à l'exception des quelques-uns qui continuent de se concentrer sur la livraison express de restaurant. Le besoin de suivi des livraisons et de la relation au client sont très différents qu'il s'agisse de livraison de repas à domicile, ou d'objets fragiles, encombrants, précieux, etc. De manière générale, c'est un suivi documenté qui prime, la fiabilité de la relation entretenue avec la clientèle et le soin apporté à la faisabilité de la tournée du livreur :

« pour équilibrer entre les lieux géographiques, la connaissance des lieux, et la connaissance des clients, et la charge entre les différentes personnes. Et c'est aussi, en général, la personne qui s'occupe du dispatch, celle qui s'occupe un petit peu du service client et du service après-vente, donc qui peut informer s'il y a un souci, qui peut répondre s'il y a un retour. » (membre Cofondateur de l'association)

L'absence d'algorithme est élément différenciant n'est pas à proprement parler de nature à emporter une domination stratégique ou tactique sur le terrain, qu'il s'agisse de la FoodTech ou des livraisons en camionnette. Elle est cependant revendiquée par les livreurs qui y voient l'opportunité d'ouvrir des espaces de dialogues et de partenariat approfondis avec leur clientèle. Le logiciel et les coursiers partagent ici, idéalement, le même *métier*. Pour les membres de CoopCycle, la figure du coursier se distingue nettement de celle du livreur individuel, isolé sur son vélo de course avec un sac sur le dos, maintenu dans des fonctions d'exécution d'une livraison immédiate, express, et sur commande, dont toutes les dimensions autres que le déplacement lui échappent. S'y substitue plutôt l'image d'un travailleur en logistique poly-compétent, manœuvrant un outil logistique volumineux, à la manœuvre également en tant que coopérateur occupant des fonctions entrepreneuriales et de gestionnaire engagé. Le logiciel métier développé par CoopCycle tend, dans son développement, à répondre au besoin de cette figure.

Dès le début de l'écriture du code, Alexandre a déposé le projet sur GitHub, et quelques développeurs s'y intéressent, apportant une aide ponctuelle. Cependant, le logiciel, en ce qu'il restreint un certain nombre d'usages par la licence qui le protège, contrevient aux principes fondateurs du mouvement libriste. Certains développeurs s'écartent pour cette raison du projet. Mais la raison majeure identifiée par Alexandre pour expliquer qu'une communauté plus dense de développeurs ne se soient pas formée autour du projet tient à des *habitus* professionnels :

« En fait quand tu es développeur tu contribues au truc que tu utilises. Par exemple utiliser une brique qui, je ne sais pas moi, qui traduit des phrases, et je me rends compte qu'il y a un bug à l'intérieur, du coup je vais contribuer à ce truc-là parce que moi je l'utilise tous les jours, et de l'utiliser tous les jours, ça fait que j'ai trouvé ce bug.[...] Les bugs je ne les trouve pas juste en lisant le code, c'est en utilisant que tu te rends compte que dans certains cas de figure, il y a un problème. Et du coup le truc, comme CoopCycle ce n'est pas un truc qui résout un seul problème simple,

c'est un produit entier... En fait pour qu'il y ait des contributeurs, à la rigueur il faudrait qu'il soit coursier. Il faudrait que qu'ils utilisent la plateforme eux-mêmes comme client. » (Alexandre, développeur du logiciel et membre Cofondateur de l'association)

Alexandre assure donc essentiellement seul ces fonctions de développement et la maintenance des instances de chaque collectif. Les collectifs le sollicitent via la messagerie Slack, pointant tel ou tel besoin de développement d'une fonction, qui fait ensuite l'objet d'une délibération collective au sein d'un groupe de travail dédié, le plus important en nombre de participants au sein de CoopCycle. Les sollicitations de la part des collectifs sont nombreuses et régulières, ce qui se traduit par des besoins d'arbitrage fréquents, voir quotidiens, pour déterminer les développements prioritaires. Malgré l'autonomie rapide dont témoignent certains membres, l'accueil des nouveaux collectifs usagers exige un accompagnement technique suivi. Les autres membres doivent alors patienter pour qu'il puisse répondre à leur sollicitation, ce qui est largement admis, mas qui dénote la fragilité d'un modèle technique reposant sur un seul travailleur. Les délibérations autour de l'outil sont complexes à structurer, exigeant de trouver un équilibre permanent entre gestion des urgences et planification. En dehors de ces fonctions d'accompagnement techniques, Alexandre se concentre sur la consolidation du logiciel, qui doit être robuste pour pouvoir permettre l'augmentation du volume d'activités des collectifs et des spécialisations diverses de gestion logistiques.

1.2.4. Une licence à réciprocité pour loger l'esprit coopératif au cœur de l'outil technique

La licence à réciprocité constitue le pendant juridique de l'esprit coopératif de l'association en ce qu'elle engage l'adhésion des collectifs qui installent le logiciel à respecter les principes fédérateurs du projet.

« En effet, l'originalité du projet CoopCycle est que le commun informationnel n'y est qu'un moyen, et non une fin. Le développement de ce dernier s'inscrit dans un projet plus vaste de mutualisation par les travailleurs à vélo de différents services — dont le logiciel — à l'échelle européenne, en s'inscrivant dans la logique qui a présidée à la création du système français de sécurité sociale, à savoir que chacun y contribue selon ses moyens et reçoit selon ses besoins.

On comprend alors que la constitution du logiciel en tant que commun est porteuse d'un double objectif : d'une part, ne pas conditionner l'accès au logiciel et à l'infrastructure liée à la capacité de paiement d'une licence forfaitaire ; et d'autre part redonner un pouvoir décisionnel aux travailleurs sur leur outil de travail, ici le logiciel. » (Mémoire de Vincent Bachelet, membre Cofondateur de l'association, Université Paris-Saclay, 2017 — 2018)

Les principes de fonctionnement en commun, partagés par les différents collectifs du point de vue du fonctionnement de la fédération, ont pour fonction de faire tenir ensemble une communauté d'utilisateurs autour d'un logiciel, que la licence oblige. La licence précise ainsi le cadre organisationnel et de valeurs des collectifs qui doit se traduire par la mise en œuvre concrète d'une autre économie. Les grands principes de l'Économie Sociale et Solidaire sont ainsi logés au cœur de l'outil logiciel, comme condition sine qua non à son usage. Vis-à-vis de la philosophie libriste, il s'agit là d'une fermeture. Du point de vue des mouvements d'économie sociale et solidaire, CoopCycle en mobilise les grands principes tout en respectant l'autonomie et la diversité des modes de gestion des collectifs membres. Le projet se situe ainsi à la croisée entre commun, ESS et logiciel libre.

« L'idée c'était de pas en faire un logiciel 100 % libre, mais plutôt de créer un commun et de le protéger, et donc le geste un peu..., la volonté politique c'était de faire un logiciel avec une licence qui protège ce logiciel, mais qui le protège un peu de façon vertueuse, pas de façon classique capitaliste, et de l'adosser au format coopératif pour que la valeur créée par la livraison reste dans l'entreprise et pour les travailleurs. » (Membre Cofondateur de l'association)

Le travail juridique qui a permis d'aboutir à la licence est en grande partie le fruit du travail du cofondateur de l'association, qui construit son mémoire de fin d'étude (2017-2018) sur la licence à réciprocité de CoopCycle. L'apport de ce travail bénévole approfondi est particulièrement précieux pour l'association. Il aboutit à la précision des éléments juridiques de protection du logiciel, mais aussi de promotion du projet sur une logique « virale » coutumière dans le monde du logiciel libre. Tous les éléments logiciels issus de la matrice CoopCycle ne pourront se déployer que dans des environnements respectant les valeurs et fonctionnement au cœur du logiciel initial.

Article 3 Utilisation Commerciale

I. L'exercice à des fins commerciales des droits accordés par cette Licence est réservé aux structures satisfaisant les conditions suivantes :

- *Correspondre aux critères de l'entreprise sociale et solidaire telle que définie par la leur loi nationale, ou par la Commission européenne dans sa communication du 25 octobre 2011, ou à défaut par l'article 1er de la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS ;*
- *Fonctionner selon un modèle coopératif au sein duquel les travailleurs sont salariés.*

Par exception au 2°, se voient reconnaître : les droits énoncés au 1er alinéa :

- *Les travailleurs individuels ayant recours au portage salarial*
- *Les structures missionnant de tels travailleurs ; à condition de ne pas également missionner des autoentrepreneurs.*

1.3. Décentraliser l'association fondatrice pour structurer la fédération européenne

1.3.1. Août 2018 - 1ère rencontre internationale pour la consolidation d'une stratégie collective

Lors de la première réunion internationale de CoopCycle, qui se tient en août 2018 à Caen, il s'agit pour les différentes parties prenantes de pouvoir décider collectivement à la fois des orientations et d'un cadre de fonctionnement après un an plein de fonctionnement. Ces journées de travail sont organisées autour de plusieurs axes : *services et priorisation, financement, gouvernance, mise en place des services, et partage d'expérience*. Les documents d'appui, préparés en amont par l'équipe de bénévoles de l'association, témoignent du caractère émergent de l'objet du projet, qui met au centre des débats la question des services à mutualiser et à développer en priorité, et l'évaluation des capacités de financement. « *Ainsi cet atelier cherche à répondre aux questions : De quels services a-t-on spécifiquement besoin ? Selon quelle temporalité ? Propose-t-on des services à la carte ou un package ?* ». L'enjeu de financement concerne essentiellement la mise à disposition d'un temps de travail salarié par les collectifs au service de la fédération. Parmi les sept familles thématiques identifiées¹⁷ par le groupe de travail « Services et priorisation » comme prioritaire se trouvent le logiciel, les achats groupés/Assurances, le partage de connaissance (entre usagers).

La communauté est consciente de la fragilité du développement technique qui repose sur un seul développeur, bénévole, clef de voûte de tout l'édifice. À la fragilité technique du logiciel qui rencontre encore des bugs réguliers, et à l'organisation toujours précaire du travail de développement reposant sur les épaules d'un seul travailleur, s'ajoute la complexité d'arbitrage. L'environnement technique de l'outil implique un investissement important en temps de travail pour qui voudrait s'y pencher, un effort peu compatible avec des fonctions bénévoles. La faiblesse d'une hyper-personnification de la fonction de développeur est pointée comme un enjeu organisationnel majeur, exigeant l'amélioration de la planification du développement, et l'ouverture à d'autres travailleurs. De fait, elle interroge la dimension bénévole de ce pan d'activité.

Le groupe communication a pris une certaine ampleur, car s'y discutent les services liés aux relations partenaires et institutionnelles. La communication et le démarchage commercial sont source de débat « à cause de la difficulté d'une mise en place européenne ». Pendant la rencontre, le groupe partage d'expérience permet d'identifier des éléments stratégiques de partenariats. Pour la livraison de restaurants, l'argument essentiel est que le restaurateur bénéficie d'un pourcentage plus intéressant qu'avec les plateformes. Ce sont ensuite des éléments d'image et la qualité de la livraison qui permettent aux collectifs membres de trouver leur place : « *Image locale (assimilé*

¹⁷ Marketing & communication ; Juridique ; Formation ; Financier ; Logiciel ; Commercial ; Administratif

militant cycliste) ; Choix restaurants ; Côté écologique + zéro déchet car problèmes du plastique actuellement ; Confiance pour travailler (pas de contrat) ; Différencier sur la qualité. »

Pour celles qui développent des métiers de logisticiens urbains experts du dernier kilomètre à vélo, l'enjeu est d'identifier et développer une clientèle régulière, exprimant des besoins de livraison d'objets « à forte valeur ajoutée ». Ces partenariats sont indispensables pour tous les collectifs qui cherchent leur modèle économique en tant qu'opérateur logistique local. Entre rupture et continuité, ils tentent de ré-inventer la logistique urbaine et les métiers de coursiers pour concurrencer la camionnette en négociant avec leur clientèle la diversification des standards de livraison sur le dernier kilomètre. L'animation du groupe communication et partenariat consiste donc à identifier et rendre opérationnels des partenariats locaux ou nationaux pour faciliter ces négociations. La BioCoop par exemple, est identifiée comme un partenaire potentiel à l'échelle du territoire national, bénéficiant à tous les membres.

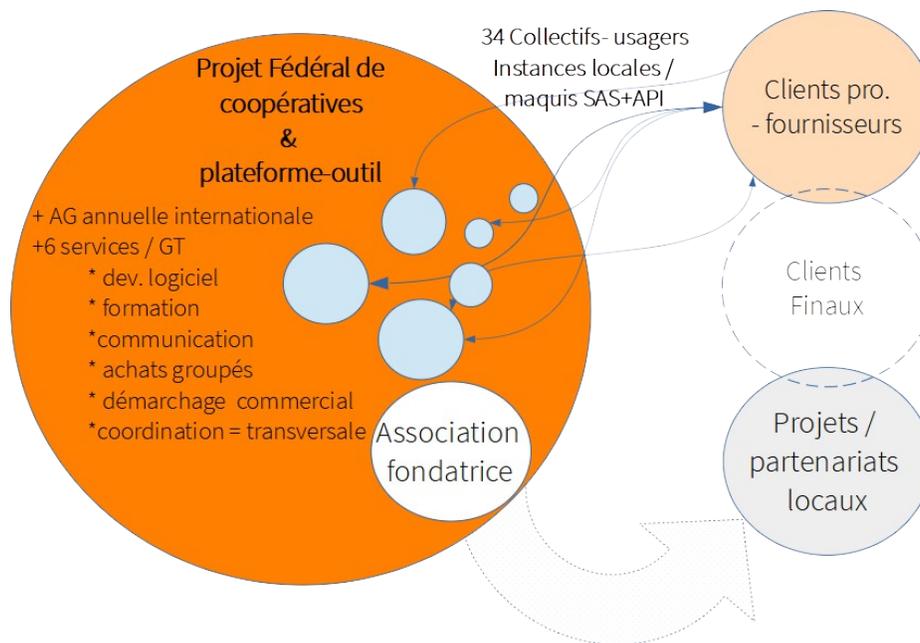
Cette première rencontre, au bout d'un an de projet, fait apparaître CoopCycle comme un projet collectif à géométrie variable, dont le développement est parallèle à celui des membres. Au niveau micro-opérationnel, sa composante logiciel se niche au cœur de l'activité des collectifs (à l'exception de celle qui ne l'utilise pas). Certains collectifs, engagés dans la FoodTech ou dans la logistique, identifient le fonctionnement de la plateforme comme un enjeu majeur à termes. Cependant l'étoffement concomitant et progressif de leur environnement technique via des API vient soulager l'urgence de son aboutissement. C'est aussi à cette échelle micro que les membres déterminent de manière autonome la majorité des partenariats clientèle, les grilles tarifaires. Sa position d'outil de gestion central est donc relativisée à la fois par les outils logiciels informatiques qui lui sont ajoutés progressivement par les collectifs eux-mêmes (voir infra), et par les relations professionnelles et de coopération locale qu'ils tissent contournant parfois la pure gestion automatisée.

Au niveau macro-organisationnel, la fonction de mise en lien des initiatives via CoopCycle permet les échanges entre pairs concernant les modèles économiques et la construction de partenariats. Un des enjeux, en particulier lorsque plusieurs collectifs membres opèrent dans une même ville, est de tenter de parer à des positionnements concurrentiels. De plus, les collectifs se conseillent sur les méthodes de calcul de prix minimaux assurant *a minima* le paiement des salaires dignes. Le spectre de la FoodTech reste présent, mais la licence permet de résoudre en droit l'exigence du respect des normes sociales et des aspirations auto-gestionnaires initiales. Il s'agit d'accentuer les différenciations entre collectifs et de s'engager à ne pas pratiquer de dumping social via la baisse des tarifs. La fonction de plaidoyer s'éloigne du registre de la lutte contre les géants du capital numérique pour se concentrer sur les enjeux de transition écologique et sociale. L'enjeu est désormais d'associer transformation technologique et écologique, et les énergies collectives se concentrent sur les déterminants pratiques d'une transformation des métiers du secteur de logistique urbaine. La phase d'amorçage du projet semble aboutir à mesure que les collectifs se développent localement : les fondateurs-bénévoles identifient le temps d'une transition nécessaire de l'association vers une fédération animée par les livreurs, salariés de manière intermittente pour ce faire. Le volume d'activité des collectifs ayant cru suffisamment

pour que les besoins logiciels deviennent plus exigeant, il est également temps de stabiliser les fonctions de développement. Une professionnalisation de la structure s’opère de manière programmée, durant l’année 2019.

1.3.2. Organiser et financer la fédération européenne

La gouvernance de CoopCycle permet d’articuler la dimension coopérative fédérale et européenne, avec le développement technique et territorial de chaque membre du projet. Par le lien de cotisation, l’équilibre économique des collectifs est ainsi relié à l’équilibre de CoopCycle et détermine sa capacité à soutenir une dynamique d’investissement pour entretenir et développer son outil et sa communauté.



Les bénévoles fondateurs doivent désormais passer la main aux collectifs de livreurs pour accomplir le « destin » du projet : la reprise en main de l’outil mutualisé qu’est CoopCycle en tant que fédération par les livreurs eux-mêmes. Le temps passé par les livreurs en remplacement des bénévoles apparaît trop conséquent pour ne pas être salarié, en particulier dans un moment de croissance qui exige toute l’énergie des livreurs associés aux collectifs. Il s’agit aussi d’une position de principe vis-à-vis du métier qui doit retrouver de la dignité à travers l’auto-gestion, et dont les activités propres doivent être reconnues professionnellement et rémunérées. Le poste de développement logiciel doit également être salarié et étoffé. La transition de gouvernance s’accompagne ainsi de la structuration et du financement des fonctions logiciel et fédératives qui forment le commun du projet. Le transfert du bénévolat au travail salarié doit être soutenu par les cotisations des membres de CoopCycle, et le développement des partenariats.

La transition de la gouvernance s'inscrit dans la continuité d'un effort de décentralisation au sein de l'association amorcée avec la mise en place des groupes de travail. Malgré cela, les prises de décisions et l'organisation du travail sont encore essentiellement mis en œuvre par les bénévoles au sein de l'association « originelle ». Ces derniers identifient l'enjeu du transfert de savoir-faire en direction de collectifs de livreurs, dont au moins une partie se situe hors du continent Européen : une coopérative argentine a rejoint l'aventure. La récurrence des rencontres internationales et les groupes de travail pérennes ont permis l'émergence d'une gouvernance décentralisée et d'une assemblée générale souveraine, mais cette dynamique de décentralisation doit être consolidée et formalisée en tant que telle. Les membres y sont plus ou moins actifs dans la participation aux groupes de travail. Certains sont désertés, ce qui fragilise potentiellement la légitimité des décisions prises en trop petit nombre. L'enjeu désormais est de s'assurer de la participation de tous les membres de manière active, dans tous les espaces de travail.

Un premier constat est que le temps de passation est long. La compréhension des enjeux exige un travail important d'appréhension du contexte. L'équipe en place est attentive à « *ne pas seulement déléguer des « taches de larbin* » », et le rôle de la formation entre pairs semble plus que jamais indispensable. Dans cette perspective CoopCycle est accompagné de manière bénévole par une structure spécialisée dans la structuration de modèles de gestion collectif.

« Le but du jeu c'était d'arriver à la fois à renforcer la proto organisation qui existait déjà sous la forme de groupes de travail, mais ici, lui donner une utilité d'une part, comprendre bien les attributions de chacun des groupes de travail et du coup, esquisser les modèles de décision sur chacun de ces points. Le but du jeu étant que finalement ce soit cette partie-là qui permette de nourrir ensuite la rédaction des statuts et de le faire dans ce sens-là. On est arrivé jusqu'à là, et là maintenant, on travaille avec eux à l'échelle de chacun des groupes de travail parce qu'on a été à un point assez théorique de dire : « L'AG décide de ça, puis le groupe de travail fait ça et puis après du coup, les gens font ça » et là, on arrive au groupe de travail qui nous dit : « On a dit ça, mais on ne sait pas exactement comment faire », donc là, on les aide aussi à entrer dans un niveau de granularité qui est plus précis qui est de dire quand on est à cette échelle-là de groupe de travail, voilà un peu les documents sur lesquels on va pouvoir s'appuyer, voilà un peu la façon dont on peut travailler pour rendre concret, facile et faisable les éléments qui ont été décidé en AG. »
(Accompagnatrice)

Ce sont les modalités de contribution pécuniaire d'une part, et les modalités de la décentralisation organisationnelle d'autre part, qui seront au cœur des débats lors de la seconde rencontre internationale d'avril 2019.

1.3.3. Avril 2019 — 2e rencontre : lancement de la phase test de décentralisation

Lors de cette rencontre, il est décidé de mettre en œuvre une première « phase test » qui « *permettra d'expérimenter nos services et nos mécanismes de gouvernance. Elle débutera en octobre 2019 et durera 6 mois (jusque fin mars).* »

En matière de gouvernance, une charte est établie, disposant les valeurs du projet : le commun, la démocratie et la durabilité. Des modes de décisions sont identifiés pour aligner le modèle organisationnel sur les valeurs.

Pour les décisions liées à l'expertise technique et le développement logiciel, la constitution d'une roadmap technique doit se stabiliser à travers un processus arbitrage permettant de concilier le fil de l'eau marqué par les urgences et une vision stratégique objet de délibération, tranchée *in fine* en assemblée générale. L'arbitrage quotidien du développeur est ainsi codifié dans une grille des besoins classés par niveau d'urgence :

— *remontée des besoins / problèmes utilisateur.ices à l'expert.e technique — l'expert classe le besoin selon une charte définie en amont par le GT concerné et votée en AG — 4 cas possibles :*

- *besoin peu demandeur en temps et/ou moyen : l'expert.e ajoute le besoin/problème à sa roadmap*
- *besoin critique : l'expert.e renvoie au GT qui prend immédiatement une décision*
- *besoin majeur urgent : vote en ligne de l'ensemble des collectifs*
- *besoin majeur pas urgent : le GT vulgarise le besoin et en informe les collectifs, qui voteront sa mise en place ou non à la prochaine AG*

Un problème démocratique demeure, identifié comme tel :

Problème démocratique : tous les collectifs n'ont pas un.e membre susceptible d'intégrer le comité technique. Les collectifs en disposant auraient alors de fait un plus gros poids sur les prises de décisions stratégiques.

- *Peut-être penser le CT¹⁸ comme une interface entre tech et néophyte ;*
- *Les membres du CT doivent être des garant.e.s de la voix de leur collectif, pas besoin d'être expert technique.*

La relation entre les membres de la fédération et l'outil logiciel peut donc être plus diffuse que celle revendiquée initialement. Les deux années précédentes ont montré que le métier de coursier ou livreur n'est pas centré exclusivement sur l'application. L'expertise technique n'est pas exagérément relativisée pour autant : l'organisation semble trouver progressivement comment situer le groupe technique dédié au sein fédération, et tente d'y construire un équilibre des pouvoirs. Le travail de reformulation des enjeux exprimés par les livreurs pour qu'ils puissent être entendus dans cet espace est un élément majeur d'une transformation interne de la gouvernance. L'expertise collective se recentre sur le métier humain, auquel doit s'ajuster le

18 Comité technique

logiciel métier, les efforts de traduction portant sur les experts techniques qui doivent être à l'écoute des besoins des travailleurs.

Pour ce qui est de l'établissement des cotisations, la rencontre acte des limites pointées lors de la première assemblée générale, et effectue un changement d'assiette. Prévu pour être calculé sur le chiffre d'affaires, c'est finalement sur la valeur ajoutée (Chiffre d'Affaires diminué des Consommations Intermédiaires) que sera calculé les 2 % de cotisation, ce qui apparaît plus équitable aux membres. Cet arbitrage financier ne permet pas d'assurer l'assiette financière suffisante pour salarier à temps plein le poste de développeur et les missions de coordination, mais permet de récolter 15 000 euros. Le budget doit être abondé pour la première phase par les subventions obtenues auprès de la ville de Paris, ainsi que l'argent obtenu en récompense du prix de l'ESS de la ville, à hauteur de 30 000 euros. Les contributions monétaires et non-monétaires s'articulent enfin au sein du modèle pour lui donner un équilibre dans la phase test : *« Cela demande une participation de tous les collectifs à au moins un groupe de travail qui ont pour but de mettre en place les services salariés ou d'assurer un service. »*

Le développement de la fédération doit s'appuyer sur un effet levier orchestré par plusieurs services clefs ponctuellement rémunérés via le salariat, tout en étant toujours située dans des groupes de travail :

- **Le service formation** : 18h pour documenter le partage de savoirs et de connaissances, et un GT formation doit organiser la tenue réunions régulières.
- **Le service coordination** : fonctions minimales d'intégration des nouveaux collectifs. *« Le GT coordination et gouvernance assumera la coordination des différents groupes de travail, il aura la responsabilité de la poursuite des travaux sur les modes de prises de décisions (coordonner la rédaction des chartes, préciser l'utilisation concrète des modes de prise de décision, amender / compléter les modes de prises de décision,...) et traitera des questions relatives au travail (salarié ou implication en temps de travail bénévole) pour la mise en place des services. »*. **Le GT budget** est en charge de l'élaboration des scénarios budgétaires pour les AG et de la collecte des cotisations. **Les deux GT mutualisent 13h hebdomadaires salariées.**
- *« Le service logiciel* : 28h hebdomadaires (4j/s) et 168 heures de missions logiciel pntuelles. L'arbitrage des priorités sera coordonné par le GT logiciel. Budget annexe de 7238 € (pour les dépenses d'infrastructures logiciel). »
- **Le service achats groupés** : 50h pour la rédaction d'une charte fixant les critères d'achat et 5 missions de 20h de recherche de fournisseur.euse.s (6 missions pour un total de 150h)
- **Le service commercial et communication** : 30h pour la constitution d'une base de donnée de client.es et de supports commerciaux/ de communication, organisation de la passation, 5h par semaine assurera la communication sortante.

La répartition des heures travaillées souligne les priorités données au développement informatique pour la dimension micro-organisationnelle, et à l'animation d'une vie fédérale composée de services de mutualisation et de leur coordination. L'autonomie professionnelle des livreurs doit s'articuler avec la garantie d'une participation facilitée au commun : les groupes

ouvrent des espaces de travail qui articulent participation collective et soutien au développement par du temps de travail salarié. Une question majeure reste en suspens, qui relève du recrutement. Si Alexandre est identifié comme le choix naturel pour le poste de développement, la question du choix et de l'évaluation des compétences des livreurs se pose. C'est le GT coordination et gouvernance qui doit travailler à l'élaboration des procédures.

Partie 2 — Des entreprises collectives de logistique, écologiques et socialement responsables

2.1. Des trajectoires collectives hétérogènes

2.1.1. La recherche d'un équilibre entre protection et émancipation

Le premier grand dénominateur commun revendiqué au sein de la fédération est l'engagement pour une protection des travailleurs qui passe par le choix du salariat, direct ou indirect pour les livreurs, au nom de la protection sociale qui lui est attachée. Cependant la « question sociale » se construit à différentes échelle, à la fois au sein des entreprises membres de CoopCycle et au sein de la fédération. L'obligation de salariat en coopérative brandie par le projet initial est progressivement assouplie via l'autorisation d'un recours éventuel au portage salarial. Le recours à des livreurs déjà en auto-entrepreneuriat, de manière ponctuelle pour faire face à un manque de main d'œuvre en période de croissance, ou à l'inverse le besoin pour les livreurs coopérateurs de continuer à travailler avec les entreprises plateformes le temps que se structure l'activité, sont autant de réalité avec lesquels il faut composer. Au bout du compte, jusqu'en 2020, une minorité de membres français sont en statut coopératif : nous en dénombrons quatre ou cinq, tandis que d'autres sont encore en transition vers ce statut (depuis le statut associatif).

L'éventualité d'une coopération avec la CAE belge Smart, qui a développé une antenne française, proche du projet depuis son lancement, correspond à une volonté de mutualisation à la fois centralisatrice — une seule structure employeuse de référence — et permettant l'autonomie organisationnelle des collectifs locaux. Le « portage salarial » par la CAE détachant la responsabilité employeur des collectifs locaux et soulageant leur organisation locale d'une partie des fonctions de gestion lié au social. Le recours à une CAE de taille européenne fait écho à l'objectif d'alléger les tâches administratives des livreurs coopérateurs, tout en bénéficiant d'un poids supérieur dans la négociation de mutuelles de santé. Un plaidoyer commun pour une protection sociale défendue à l'échelle européenne se profile. Cela donne un indice des défis économiques et de gestion auxquels sont confrontés les collectifs et leur fédération. Le lien de subordination, la responsabilité employeur ne sont donc pas nécessairement le seul centre de gravité de l'engagement collectif quand il s'agit de reconnaître la responsabilité sociale des collectifs de travail. La régulation du prix du travail, et la lutte contre le dumping social, reste un enjeu majeur.

« Pour donner un exemple sur la prospection, au début on avait peur, on faisait des prix, on est retombé sur un client qu'on a revu trois ans après, un prospect qui entre temps avait changé de société, et elle nous a montré les devis qu'on avait faits il y a trois ans, et puis elle me dit : « C'est toujours bon ? », et là on s'est étranglé parce qu'on était trop bas. Donc on a appris. Ça c'est aussi une des forces de CoopCycle, là c'est dans l'autre sens, des fois je vois dans le Slack de CoopCycle : « Oui, je vais demander autant », je dis : « Non, ce n'est pas assez cher, vendez votre truc ! Vous avez quelque chose de qualité ». Je pense qu'il y a eu un discours ambiant qui est donné par les plateformes qui sous-évalue le métier et en venant avec une proposition de pricing fort, une proposition forte d'ailleurs que les gens sont prêts à payer, maintenant ça fait un an et demi qu'on est aussi contacté dans le cadre de marchés publics par la région, par les communes et on essaie de répondre à cette demande-là, et on n'a pas le temps de faire de la prospection active. Mais malgré ça, on arrive à faire, le secteur à fait fois 2 et nous on a fait fois 2,7 en un an, alors qu'on estimait avoir une progression de 30 %, mais en termes de chiffre d'affaires on a fait fois 2,7. » (Cofondateur d'une coopérative bruxelloise)

De plus, le lien avec la vie syndicale est fort pour une partie des collectifs qui ont rejoint le projet sur le thème de la lutte contre l'ubérisation.

« Nous, on avait vraiment envie de créer à la base un autre outil de lutte contre l'ubérisation, montrer l'alternative, mais on ne voulait pas juste monter une entreprise qui fonctionne. On voulait vraiment qu'il y ait un but politique derrière, toujours. Et c'est vraiment là-dessus qu'on s'est plus retrouvé dans CoopCycle, parce qu'il y avait vraiment cette optique-là, où on monte des coopératives à droite, à gauche, on crée un outil numérique pour que ça fonctionne, mais quand on va faire des conférences, présenter un peu ce que c'est, on dit toujours que c'est pour lutter contre l'ubérisation, et il y a une analyse de l'ubérisation et de comment on peut le contrer, en mettant cette alternative. Moi, je trouvais que ça se couplait vraiment très bien avec le travail syndical que je fais toujours, et mes collègues aussi avaient... Le but, ce n'était pas juste de faire une entreprise de livraison. [...] Je suis secrétaire général du syndicat des coursiers à vélo de la Gironde.[...] On est à la CGT. Il y a quasiment trois ans, on a créé cette CGT à Bordeaux, et on est resté pendant deux ans le seul syndicat du milieu. Tous les autres étaient regroupés en collectif, et aujourd'hui on est quatre syndicats CGT en France de coursiers, il y en a deux autres qui sont probablement en train de se former. » (Cofondateur d'une coopérative bordelaise)

Le cadre du salariat revendiqué s'articule à la lutte syndicale pour peser dans l'environnement légal et mobiliser le droit pour forcer les plateformes à « atterrir » en s'inscrivant dans le droit du travail. Les discussions syndicales posent de manière cruciale la question sectorielle : s'agit-il de rejoindre la branche transport ou la branche commerce des centrales ? Au sein de la CGT, ce sont ces deux secteurs qui continuent de s'intéresser à la défense des livreurs. Ce travail syndical n'a rien perdu de son actualité avec les évolutions réglementaires des dernières années :

« Oui, parce que la loi El Khomri sur le travail parle un peu des travailleurs de plateforme, et c'est elle qui nous donne notre nom de travailleurs indépendants économiquement dépendants, et elle dit qu'on a le droit de se réunir en syndicat, de faire des grèves, etc., sauf qu'en fait il n'y a rien d'autre qui est défini. Vu qu'on est dans un cas particulier, si la loi n'étaye pas les finesses du milieu, en fait, ça équivaut à ne pas créer de droit du tout. Ce qui fait que je suis secrétaire général du syndicat, et je me fais virer, mais je n'ai pas vraiment de droit syndical, parce que je n'ai pas de droit de représentation, je n'ai pas été élu dans un cadre précis prévu par la loi. » (Cofondateur d'une coopérative bordelaise)¹⁹

Encart — évolution du droit social pour les entreprises plateformes

Progressivement, les entreprises plateformes ont été contraintes de s'investir dans certains pans de la protection sociale. La prise en charge de la mutuelle et de la formation professionnelle est un élément important, mais les insuffisances de la loi limite systématiquement la portée de ce qui serait considéré comme des avancées sociales. En l'espèce, les dispositions « ne sont pas applicables lorsque le chiffre d'affaires réalisé par le travailleur sur la plateforme est inférieur à un seuil fixé par décret. Pour le calcul de la cotisation afférente aux accidents du travail et de la contribution à la formation professionnelle, seul est pris en compte le chiffre d'affaires réalisé par le travailleur sur la plateforme ». Ces insuffisances du texte sont flagrantes compte tenu des stratégies des plateformes de multiplier le nombre de livreurs composant leur flotte, abaissant mécaniquement le nombre de livraison par individu, et les rémunérations individuelles. Ces mesures se cumulent avec d'autres tentatives de réguler le secteur tout en entravant la ré-inscription des travailleurs dans les institutions du droit social. L'une des batailles les plus marquantes à ce titre fut celle qui s'est déroulée dans l'hémicycle et dans les médias durant l'année 2019 autour de l'article 44 de la loi LOM (sur proposition d'amendement gouvernemental du Taché, du nom de son porteur), qui concerne explicitement les travailleurs exerçant les activités suivantes : « 1° Conduite d'une voiture de transport avec chauffeur ; « 2° Livraison de marchandises au moyen d'un véhicule à deux ou trois roues, motorisé ou non. ». L'article dispose que « Dans le cadre de sa responsabilité sociale à l'égard des travailleurs mentionnés à l'article L. 7342-8, la plateforme peut établir une charte déterminant les conditions et modalités d'exercice de sa responsabilité sociale, définissant ses droits et obligations ainsi que ceux des travailleurs avec lesquels elle est en relation » (Art. L. 7342-9.), après consultation des travailleurs. Celle-ci doit ensuite être homologuée par l'administration. Une bataille juridique s'engage précisément autour du

19 « Art. L. 7342-5.-Les mouvements de refus concerté de fournir leurs services organisés par les travailleurs mentionnés à l'article L. 7341-1 en vue de défendre leurs revendications professionnelles ne peuvent, sauf abus, ni engager leur responsabilité contractuelle, ni constituer un motif de rupture de leurs relations avec les plateformes, ni justifier de mesures les pénalisant dans l'exercice de leur activité. »

« Art. L. 7342-6.-Les travailleurs mentionnés à l'article L. 7341-1 bénéficient du droit de constituer une organisation syndicale, d'y adhérer et de faire valoir par son intermédiaire leurs intérêts collectifs. »

point suivant : « *Lorsqu'elle est homologuée, l'établissement de la charte [Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2019-794 DC du 20 décembre 2019] ne peut caractériser l'existence d'un lien de subordination juridique entre la plateforme et les travailleurs.* ». Le périmètre de la charte est potentiellement très large, et recouvre des aspects essentiels des conditions de travail qu'elle doit fixer. Évacuer le lien de subordination d'un faisceau d'indices aussi épais est un tour de force à tout le moins politique : cela constitue un bouclier légal à la faveur des plateformes concernées contre la potentielle requalification du contrat de prestation en contrat de travail, une prérogative du juge. Sur le plan juridique, le Conseil Constitutionnel, saisi par des sénateurs, prononce à l'égard de la mise en place de charte un avis nuancé. Certes, il censure l'évacuation *de jure* du lien de subordination, rappelant aux législateurs qu'ils méconnaissent ici les prérogatives du juge. Cet élément est crucial, car comme le souligne Alain Supiot dans ses travaux, la décision des juges confirme la dimension tripartite du contrat. Contre un imaginaire cybernétique qui voudrait que chaque individu soit pris dans une multiplicité de relations contractuelles binaires, dans lesquelles les asymétries jouent à plein et qui par leur multiplication forment un système d'obligation féodale, le droit se fonde dans l'hétéronomie. Les parties s'en réfèrent à un tiers qui régule leur relation sur la base de principes fondamentaux qui dépassent le cadre contractuel. La figure du juge est indispensable au principe de justice. En l'espèce, c'est sur le fondement des principes fondamentaux du droit du travail qu'il sera amené à se prononcer pour établir ou non l'existence d'un lien de subordination, dont l'identification relève de sa prérogative. Cependant, nombres d'éléments sont validés par le Conseil Constitutionnel, dont certains sont déterminants pour les plateformes. Parce qu'elle est facultative, la charte n'est pas considérée comme méconnaissant le périmètre du législateur en tant que tel, ni le principe de participation des travailleurs à la détermination collective de leurs conditions de travail, ni le onzième alinéa du Préambule de la Constitution de 1946. La participation des travailleurs concernés aux négociations, de la manière la plus large possible tel que le droit syndical le précise, n'est pas retenue comme un élément pertinent. Les juges entérinent ici la qualité de travailleurs indépendants qui ne « forment pas une communauté de travail » au sein des plateformes. La loi « *se bornant à offrir aux plateformes la possibilité de se doter unilatéralement d'une charte, elle ne crée pas, par elle-même, une différence de traitement entre les travailleurs qui choisissent de travailler pour une entreprise ayant établi une telle charte ou pour une entreprise qui ne s'en est pas dotée.* » En tant qu'outil de régulation, la charte est donc méthodiquement isolée du droit du travail pour en préserver les prérogatives, mais le rôle du juge, dans un contexte de si forte asymétrie, paraît éloigné des situations d'exploitation concrète des livreurs, et son intervention, ponctuelle. L'arrêt n°374 du 4 mars 2020 de la Chambre sociale de la Cour de cassation qui requalifie la relation d'un chauffeur Uber avec la plateforme n'emporte pas de mouvement social massif de la part des travailleurs concernés et identifiés dans la loi Travail (2016) et la loi LOM (2019). Le

risque est que cette intervention du juge ne devienne anecdotique si elle ne s'inscrit pas dans un mouvement social plus large qui lui donne un caractère systématique.

Dans un tel contexte, les collectifs de travailleurs constituent une alternative diamétralement opposée sur le plan social, et cela nourrit leur dynamique de développement en suscitant l'attention des médias et d'un nombre grandissant de livreurs sensibilisés à ces questions. CoopCycle, à cet égard offre un espace consolidé par la dimension fédérale. Il s'agit de faire nombre, et de défendre un espace offensif :

« CoopCycle, au début, on l'utilise beaucoup pour l'objet politique en fait. [...] oui, pour le plaidoyer, en termes médiatiques. On est un peu comme le hérisson qui est tout maigre, mais qui montre des grands pics ! En gros, c'est ça. On dit : « il y a des alternatives qui sont créées ». Et ça, politiquement, c'est fort parce que ça veut dire, ça casse totalement... Nous, on a rencontré des députés au niveau syndical, c'est LREM qui veut passer des lois et ils nous disent : « Uber, c'est la meilleure opportunité des banlieues depuis que ça existe, c'est le plus grand recruteur des banlieues maintenant ». Donc ils nous disent que c'est des gens qui vont créer de l'emploi sans regarder les diplômes, sans regarder l'origine des noms de famille, en nous expliquant que le milieu du travail est encore raciste en France, des gens qui t'expliquent ça et qui ne veulent pas faire passer des lois pour limiter ça. Nous, on arrive, on dit : « on peut faire les mêmes entreprises à vélo, livrer les trucs à vélo, économiquement on fait de l'argent, on paie les impôts, on paie les cotisations sociales, et on recrute sur du salariat ». Ça, politiquement, c'est fort parce que ça veut dire que quand le message c'est : « nous, on crée de l'emploi, il faut qu'on tourne un peu le droit du travail pour permettre de nous épanouir en tant qu'entreprise », nous on dit : « on respecte les règles, et on participe au schéma de solidarité qui entoure le salariat, et ça fonctionne ». (Cofondateur d'une coopérative bordelaise)

De fait, leur succès est grandissant auprès des travailleurs qui sont toujours plus nombreux à solliciter ou rejoindre les collectifs locaux. De part l'intégration en tant que coopérateur, la dimension professionnalisante est forte : la logique s'éloigne d'un emploi d'appoint. En interne, les processus de recrutement s'avèrent exigeant, et ciblent l'intégration de travailleurs qualifiés, à l'aise avec la mise en œuvre d'une qualité des services qui déborde le déplacement de la livraison en tant que tel. Reste en suspens moins deux grandes questions : quels sont les profils des travailleurs qui souhaitent se professionnaliser dans le cadre de ces coopératives et qui y parviennent ? Quid des livreurs qui n'identifient pas ces alternatives, pour lesquels elles se situent hors d'atteinte, et qui restent prisonnier d'une grande précarité ?

« La techno, le fait d'innover, d'être forcé d'innover sur le produit et les services qu'on offre, et le fait d'avoir une forte croissance, on va dire qu'on est assez proche d'une start-up là-dessus. On a la croissance d'une start-up, et par contre aussi la taille, etc., etc. des dizaines de PME qui existent depuis très longtemps sur ce secteur. Mais bon voilà, il y a une demande côté client aussi, ce que je veux dire c'est

que, la sécurité sociale, c'est qu'il y a une demande côté coursier aussi. Donc les bons éléments, ils vont vite sortir de l'ubérisation. Là, tout à l'heure on a fait entrer deux nouveaux salariés dans la boîte, on a tout un processus d'on-boarding, et quand je leur ai dit qu'ils avaient une mutuelle gratuite, payée par la boîte, ils étaient fous, ils étaient non mais attend c'est la première fois que je vais être réglo vis-à-vis de la sécu depuis des années ! Et en fait ça enlève un poids psychologique de se dire, ok, la vie maintenant, administrativement, elle va quand même devenir beaucoup plus simple, je suis un salarié en CDI, j'ai un salaire garanti qui tombe tous les mois, je paye des cotisations sociales, je cotise pour tout, j'ai la sécu, assurance du boulot, enfin il n'y a plus d'emmerdes, liées au boulot, potentielles. » (Cofondateur d'une coopérative parisienne)

« Il y a beaucoup de gens qui viennent par exemple pour des périodes courtes, qui repartent puis qui reviennent, on a beaucoup ça. C'est une volonté aussi de pas mal de coursiers qui sont soit par exemple des musiciens, des réalisateurs de cinéma, des professeurs de photographie. Quand on nous pose la question sur les profils, on a des profils assez variés. On a trois docteurs chez nous, c'est quand même pas mal ! Tout ça pour dire que par rapport aux équivalents temps plein, on répond aussi à une demande de flexibilité que les plateformes utilisent comme argument, mais nous on répond à ce besoin de flexibilité par des contrats à durée déterminée le temps que la personne veut rouler. » (Cofondateur d'une coopérative bruxelloise)

La protection du travail de production (défense syndicale et application du droit) est complétée, au sein de certains collectifs, par d'autres protections et soins proposés aux livreurs, jusqu'à une prise en charge presque intégrale de tout l'environnement de travail et l'intégration du travail de reproduction :

« Nous, les avantages qu'on fournit aux coursiers c'est déjà on paie la mutuelle à 100 %, il y a une grille salariale qui a été votée en AG, tous les salaires, le plus bas salaire c'est 1400 euros net minimum par mois pour 35 h, sur le marché on paie le mieux. Un coursier c'est très très peu valorisé, donc soit il y a des auto-entrepreneurs, soit il y a des gens qui sont en société, et c'est en général le SMIC primé — prime kilométrique, prime de repas, prime je ne sais pas quoi. Donc au final ils cotisent sur du SMIC, ils sont en arrêt maladie sur du SMIC, 60 % du SMIC, ils ont des congés sur du SMIC, et du coup sans s'en rendre compte, parce que c'est un métier facile d'accès, donc il y a beaucoup de gens qui ne font pas forcément le calcul — ils sont vraiment... on ne peut pas vivre à Paris avec un SMIC en faisant un métier aussi dangereux, avec juste la nourriture, en fait le carburant que ça demande, c'est colossal ! Nous, pour la nourriture, on est 20 à manger et on commande pour 40, et ça ne suffit pas. On est obligé d'avoir des pâtes en plus au cas où. On est obligé d'avoir le double de ce que mange quelqu'un. Et puis il y a plein de trucs... Donc nous on fournit la nourriture à 100 % aussi. Donc soit on va commander chez les Marmites Volantes, soit on le prépare nous-mêmes, tout est végétarien, bio au maximum pour la qualité et équilibré. On a décidé : c'est ça qu'on veut manger, c'est comme ça qu'on veut manger, et c'est ce qu'on fait. On a

un aspect aussi équipement : on a 25 euros hors taxe d'équipement par mois, donc chaussures, casque — on l'offre, — antiviol, enfin tout ce qui est nécessaire à travailler, c'est compris dans le salariat. Donc le vélo c'est la boîte qui l'offre, qui l'entretien, le casque il est fournit par la boîte, l'antivol il est fourni par la boîte, et tout ce qui est équipement jetable, qui s'use, c'est 25 euros HT par mois, donc environ 30 euros TTC par mois d'équipement cumulable. » (Cofondateur d'une coopérative parisienne)

La gouvernance des collectifs varie fortement, entre ceux qui développent un processus de recrutement très exigeant pour s'assurer de la compatibilité du travailleur au collectif, ayant vocation à devenir coopérateur, et des modèles d'entrepreneuriat plus classique, dans lesquels seuls les fondateurs sont coopérateurs, et pas toujours eux-mêmes coursiers, ces derniers étant embauchés via une CAE. Malgré cet écart entre les modèles, l'auto-gestion et l'autonomie des livreurs reste le modèle organisationnel de référence.

« C'est-à-dire qu'on a vraiment eu l'idée de mettre le coursier au centre de la structure, on est tous des coursiers, dès qu'on intègre un nouveau coursier, on incite à lui dire : « Voilà, c'est ta structure, si tu as le temps, sans que ce soit une contrainte, la structure est faite pour toi » et on essaie d'être le moins hiérarchique possible. Ça c'est une de nos grosses différences aussi par rapport à d'autres concurrents. C'est vraiment l'idée que c'est une boîte qui est faite par les coursiers pour les coursiers. » (Cofondateur d'une coopérative bruxelloise)

2.1.2. Développer une offre logistique urbaine soutenable pour l'environnement

L'engagement environnemental est le second dénominateur commun qui s'est progressivement imposé parmi les membres. Le lien entre la logistique du dernier kilomètre et la transition écologique apparaît de manière accrue dans les villes et devient objet sociétal mieux identifié. La question environnementale, de plus en plus visible et mieux comprise, offre un espace plus favorable pour que les arguments et les efforts de pédagogie des collectifs locaux soient entendus. Ils parviennent ainsi à se constituer un porte feuille de clients qui s'étoffe via leur réputation et les effets de réseau du bouche-à-oreille, mais aussi la visibilité des vélos-cargo dans la ville, qui ne passent pas inaperçus et sont la source de conversation impromptues.

« On est « exemplatifs ». Je vais te donner un exemple tout bête, on va chercher des analyses pour des restaurateurs, ce qu'on appelle des rodacs, des systèmes qui vérifient la sécurité de la chaîne alimentaire en gros, et c'est un marché public. Donc c'est un opérateur public qui a confié le marché, et ils avaient 40 clients, et dans ces 40 clients il y en a 20 qui ont dit directement : « Oui, je passe au vélo », et puis il y en avait 20 à convaincre. J'ai croisé un restaurateur qui n'avait pas accepté de passer sur le vélo devant ce laboratoire et il m'a dit : « Ah c'est comme ça que vous livrez ? », il voit notre gros cargo, et ça a fait tilt, il s'est dit : « Ah oui, là

maintenant je peux remplacer ma voiture », parce que lui il fait ça en voiture. C'est ça le plaidoyer dans l'action, c'est d'être exemplatif, qu'on nous voie et qu'on puisse livrer des choses que les gens se disent : « Mais non ! On peut livrer ça ? ». On livre des sapins de Noël, on fait des déménagements, c'est anecdotique au niveau économique mais c'est un peu ça, c'est dire : « Regardez, vous croyez qu'on ne peut livrer qu'avec des Kangoo, en fait non. Regardez, on vous montre qu'avec une remorque on a plus de place que dans un Kangoo ». C'est ça le plaidoyer par l'action. C'est être exemplatif et montrer qu'il y a moyen de faire de la logistique saine. »(Cofondateur d'une coopérative bruxelloise)

« Au départ justement on mettait limite deux semaines à préparer une réunion, on faisait des beaux PowerPoint, il fallait vraiment travailler dessus. Et le premier client historique qu'on a eu, ça a duré trois mois je pense la négociation, parce que c'était un stagiaire là-bas, puis après au-dessus, et puis après au-dessus, et un moment il y a eu une réunion, il a fallu vraiment les convaincre, on y allait vraiment en mode quatre personnes, un PowerPoint et maintenant comme dit R., on ne fait même plus de prospection. On n'a déjà pas le temps de répondre à toutes les demandes. » (Cofondateur d'une coopérative bruxelloise)

Si la transition écologique urbaine est au cœur du plaidoyer, c'est aussi un élément organisationnel central. Le succès des collectifs s'appuie sur leur capacité à développer une maîtrise de la logistique urbaine à vélo qui fait évoluer leur métier et approfondit leur compréhension des enjeux de transition. C'est toute une conception de la ville que repensent les travailleurs, depuis leur expérience des standards logistiques internationaux à la structuration du tissu urbain qui s'y ajuste.

2.1.2. Maîtriser les standards logistiques et structurer un maillage urbain de hub logistiques

L'analyse est partagée par les collectifs d'une transformation des échanges mondiaux assises sur le « principe du container »²⁰. Les protocoles logistiques sont standardisés pour remplir ce contenant de référence, dont la sous-unité de logistique est l'euro-palette. La logistique urbaine du dernier kilomètre correspond au moment du démantèlement de la palette et à la constitution de plus petites unités individuelles. Leur organisation est indexée à la fois au standard de l'euro-palette, et prévoit d'en démanteler le contenu pour pouvoir l'acheminer.

« Ça c'est l'épicier BtB qui nous livre par camion, qui nous amène ses 4 palettes de fruits et légumes, et nous on doit les répartir sur plusieurs restaurants. Donc en fait dé-massifient : on a des fiches de préparation de commandes, on assemble, et comme ça on fait aussi la livraison et la préparation de commande. C'est dans le 10e, 11e et 9e. Du coup ça évite au camion de faire plein d'arrêts pour trois, quatre cagettes. » (Cofondateur d'une coopérative parisienne)

²⁰Klose, A. (2015). *The container principle : How a box changes the way we think*. The MIT Press.

L'outil principal, le vélo, se transforme volontiers en vélo-cargo, parfois assorti d'une remorque adaptée. Le vélo-cargo (100 kg environ) et la remorque (pouvant contenir 200 à 300 kg) répondent aux exigences stockage sur le modèle de l'euro-palette ou demi euro-palette.

« Ça a été conçu pour ça, pour faire exactement 80 par 60, ça a fait la moitié d'une palette. Une palette c'est 80 par 120. Ce ne sont que des sous formats. Ça par exemple, c'est du 60 par 40, donc ça fait pile la moitié d'une caisse, du coup on peut en stocker 10 dedans, tout est calculé en fonction. » (Cofondateur d'une coopérative parisienne)

L'objectif est de développer autant que faire se peut des points de ravitaillement, de déchargement et de réparation dans la ville — des hubs logistiques — afin de faciliter l'élaboration des tournées et soulager les coursiers. Dans ces conditions, l'organisation efficace des tournées et le soin apporté à la santé et la sécurité des livreurs change de dimension : la répartition de la pénibilité, du poids, de la fatigue invite à penser le territoire urbain structuré par un maillage logistique. Ce dernier est indispensable pour rendre possible la livraison à vélo avec un chargement important. Le métier décrit par les livreurs est difficile. Le plaisir de faire du vélo, parfois gâché par la pluie et la neige, ne fait pas écran à l'exigence très physique de l'exercice quotidien.

Les entrepôts des collectifs sont les avatars de petits hub logistique locaux et les préfigurent, ils sont perfectionnés pour gérer des stocks d'objets hétéroclites, et des flux tendus. À ce jour, cette dimension logistique ne fait pas l'objet de développement logiciel collectif ou local. Comme le souligne une coopérative belge, il s'agit de « repenser les modèles de distribution et les fonctionnalités de l'espace » urbain.

2.1.3. Identifier des classes d'objets convenant à la livraison à vélo

À mesure que les collectifs développent leurs activités, ils élaborent chacun un faisceau d'indices pour identifier des « classes » d'objets, hétéroclites pour ce qu'ils sont, mais qui ont en commun d'exiger des conditions de livraison qui permettent en retour de justifier d'un coût unitaire digne pour les travailleurs. De cet équilibre économique dépend leur rentabilité et leur compétitivité. Fleurs, matelas, dentiers, plateaux repas, meubles en kit, journaux, sushis à destination des commerçants au détail, analyses médicales, etc. L'équilibre d'une tournée se construit en composant avec le parcours géographique en fonction du nombre de points de livraison, le poids des marchandises et les services associés à leur transport (remise au client, mise en rayon, etc.). Peuvent s'ajouter des considérations techniques spécifiques liées aux exigences thermiques propres à la chaîne du froid, à la fragilité, etc. Pour identifier des classes d'objets, les livreurs-gestionnaires établissent des clefs de calcul qui mettent en relation le nombre de point de livraison, la valeur de l'objet, les conditions de sa livraison (fragile, frais, précieux, etc.) et la distance géographique à parcourir. Le tout peut être ramené à un coefficient à l'heure, qui permet d'évaluer la tournée au regard du salaire horaire des livreurs :

« Je dirais quand même au niveau des seuils, de quoi parle-t-on ? Parce qu'on peut parler de 50 points de journaux ou on peut parler de 50 points de Louis Vuitton ou de livraison de trucs qui valent 25 000 euros. Le poids aussi. 25 points de tous les rodacs d'analyse de laboratoire, ce n'est pas la même chose que 25 points de livraison de bière. Donc pour répondre à la question [...] on ramène tout à l'heure. C'est-à-dire que sur une vente, sur une heure de travail, il faut que ce que le coursier transporte sur cette heure-là ait atteint un minimum de vente en termes monétaires pour que ce soit rentable, plus qu'en termes de points. Il y a deux clefs, l'autre clef c'est la densification, c'est-à-dire de ne jamais rouler à vide. C'est-à-dire que si je vends une tournée à 35 euros de l'heure ou 38 euros de l'heure de petits machins qui sont comme ça et que j'arrive sur cette même tournée pendant ce même temps à mettre d'autres points à 35 euros, je fais du 70 euros de l'heure. Et là ça devient hyper rentable. Donc il ne faut plus ramener ça à du temps en termes de points mais vraiment en termes de densité de livraison, de nombre de clients et de points. » (Cofondateur d'une coopérative bruxelloise)

2.1.4. Densifier les tournées et diversifier les compétences

Les livreurs développent un savoir-faire de logisticien urbain expert du dernier kilomètre à vélo, expérimentent des « livraisons pilotes » (termes emprunté à la coopérative belge Urbike), accumulant ainsi des savoirs stratégiques. L'expertise des livreurs est mise à profit dans l'objectif d'optimiser cette rentabilité en densifiant les tournées sans augmenter exagérément la pénibilité. Le métier s'étoffe de fonctions diverses et annexes au déplacement à proprement parler : mise en rayon, savoir-faire relationnel, etc. Les livreurs tirent également parti de leur connaissance extrêmement fine des vélos utilisés et établissent des partenariats avec les marques de fabricant pour à la fois tester et promouvoir les vélos, dans un contexte urbain de développement de ce transport. Leur expertise de mécanicien leur permet d'ouvrir une activité de maintenance et réparation.

« Oui on est compétitif parce qu'on est un peu innovant aussi, ce n'est pas pour se faire mousser, c'est juste qu'on fait du stockage, on a de la logistique, on fait de la maintenance, on vend des vélos. On a plein d'activité en fait. On revend des vélos, parce qu'en fait on a développé cette expertise sur nos vélos. On les roule 3000 km par mois. Du coup, on a décidé de les revendre en partenariat avec la marque. Du coup, on teste les vélos, on teste les motorisations, si ça nous va, on dit ok, on le fait à plus grosse échelle, on développe le truc. Et après nous on les vend. Ça représente 22 000 euros de CA sur janvier. En fait on a cette caution de l'utiliser, la flotte elle a des dizaines de milliers de km, on a fait genre quatre fois le tout du monde en vélo cargo, du coup on les connaît bien, les directions, les transmissions, les pneumatiques, n'importe quel cadre, n'importe quelle lumière, on connaît les vélos par cœur. Du coup on les vend, on a cette caution auprès des professionnels parce qu'ils savent que nous en tant que logisticiens, on ne peut pas se permettre qu'un vélo soit HS pendant plus d'une journée, donc on a toutes les pièces en double, les moteurs, on sait réparer les moteurs et tout ça. Et du coup quand on nous achète un

vélo, il nous le ramène dans la journée parce qu'il a eu un soucis, parce que le moteur est HS, on lui en met un nouveau, on l'envoie en SAV, il n'y a pas du tout de temps de... On fait aussi du BtC, donc a aussi des pères de famille, des mères de famille qui viennent acheter des vélos. Pareil, il y a des gens qui achètent des vélos à 6000 euros pour remplacer leur voiture, comme des gens qui galèrent un petit peu et qui prennent des vélos moins coûteux. » (Cofondateur d'une coopérative parisienne)

« En gros, la plupart des musées quand ils veulent distribuer leurs programmes, ils font appel à nous maintenant, parce que deux années d'affilée, pendant la période estivale, on a fait ce qu'on appelle le kiosque mobile où on avait un de nos gros vélos cargos, on l'a habillé avec les couleurs de Bordeaux Culture, et on posait tout un tas de tracts, de flyers de musées, etc., et on faisait de la médiation culturelle. C'est un truc qui n'avait pas vraiment à voir avec la livraison à vélo. » (Cofondateur d'une coopérative bordelaise)

La diversification des natures de contrats et du portefeuille client est indispensable et influe sur la poly-compétence des « coursiers ». Les membres sont attentives à travailler l'équilibre de leur clientèle en diversifiant les partenariats, en particulier lorsque de grosses entreprises peuvent constituer plus de 50 % de leur chiffre d'affaires : entreprise d'envergure nationale ou internationale (meubles en kit, matelas, etc.), traiteur et fleuriste haut de gamme, etc.

« Quand on a commencé il y a trois ans, on avait un client qui représentait 50 %, catastrophe, l'année d'après je pense qu'on avait deux clients qui représentaient 50 % et en année trois on doit être à quatre ou cinq clients qui représentent 40 %, l'objectif étant de diluer tout ça le plus vite possible parce qu'on a eu l'expérience avec un premier client. Le jour où on perd ça, c'est dur. Donc on essaie vraiment de diversifier, par contre ce qu'on a, c'est un taux de rétention de client qui est très important où le volume peut varier assez fort d'une année à l'autre. Il y a des sujets liés à d'autres critères qu'économiques, mais il est très rare qu'on ait un client qui disparaisse et qui ne continue pas chez nous. Et si je reprends l'exemple de notre client historique, on dit : « On l'a perdu », en fait on n'a jamais perdu, on a juste eu une tournée qu'on faisait tous les jours qu'on ne faisait plus, et on fait d'autres choses avec eux. Mais par contre c'est un risque. » (Cofondateur d'une coopérative bruxelloise)

Demeurent, au sein de la fédération, des stratégies qui s'avèrent parfois délicates à combiner du point de vue de la conception du métier : la question de la livraison express de restaurant, segment symbolique et étroit de la Foodtech, est un repoussoir pour nombre de collectifs — mais pas tous. Certains analysent ce segment d'activité comme un piège pour les entreprises comme pour les travailleurs. Ni le métier de livreur ni sa légitime rémunération ne sont reconnus dans l'industrialisation qu'organisent les entreprises plateformes. Les livreurs sont cantonnés à l'exécution de tâches ingrates à des horaires décalés. La structuration du marché ne s'organise

qu'à la mesure d'une concurrence brutale, l'asymétrie de pouvoir vis-à-vis des plateformes dominantes est incommensurable et les règles du jeu sont pipées.

« En fait on a grave diversifié notre chiffre d'affaire mais effectivement là où on se positionne nous, c'est là où les plateformes ne peuvent pas intervenir. Les plateformes, comme elles sont obligées d'avoir un produit extrêmement standardisé, c'est-à-dire même livraison, sans extra, sans personnalisation, exactement le même truc qui peut être géré sur un logiciel de manière très très carrée, ça tourne, et dès qu'on sort de ce truc-là, en fait les plateformes elles ne sont plus là. Du coup, en fait les plateformes elles ont quand même la limite au moins du point de vue de l'expérience client. Le problème c'est que du coup, les interstices qu'elles laissent, ce sont des interstices un peu plus personnalisés, un peu plus premium, tout ça. Là où c'est intéressant d'y aller pour des boîtes comme nous, c'est-à-dire que nous on a vraiment aucun intérêt à se frotter directement à la livraison de nourriture en BtC. En client impersonnel. Les prix sont tellement pétés, et il y a tellement déjà de concurrence de plateformes qui peuvent se permettre des prix de bâtards, il n'y a aucun intérêt à aller sur ce marché. » (Cofondateur d'une coopérative parisienne)

« Nous, on s'est dit qu'on n'allait pas se lancer que dans la FoodTech, donc la livraison de repas chauds où il y a cette notion d'urgence, parce qu'en termes organisationnels, c'est trop difficile. Les gens oublient complètement qu'ils vont avoir faim à 12h ou 12h30, donc ils commandent à 11h30 et ils veulent être livrés à 12h, et ça n'a plus aucun sens, et aussi parce qu'on n'a pas... Pour trouver des clients, il aurait fallu faire de la communication qui efface un peu le bruit de la communication des plateformes qui mettent des dizaines de millions d'euros en communication, donc c'est un peu compliqué, c'est aussi le fait que tu ne travailles qu'entre midi et 14h et entre 20h et 23h, et que nous, notre but, c'était de travailler plutôt sur un temps qui nous permet d'avoir une vie sociale ! Donc ne pas travailler deux heures ici et quatre heures là. » (Cofondateur d'une coopérative bordelaise)

Pour d'autres, l'ajustement structurel de l'activité de livraison de repas à domicile passe par la construction de partenariats équitables avec les restaurateurs, et des règles de commandes contraignantes qui établissent un prix plancher. En somme, les collectifs tentent de structurer localement un petit marché qui leur est propre. Les comportements économiques y sont explicitement régulés à l'aune du respect des normes sociales incluant le salaire décent des livreurs et leur protection sociale, mais aussi un prix juste pour les restaurateurs. Les livreurs tentent ainsi d'attirer les professionnels de la restauration hors des filets des entreprises plateformes, et des clients sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux de la livraison à vélo. L'exemple de la coopérative grenobloise illustre parfaitement cet alliage de considérations économiques et politiques dans le développement de l'activité, de sa clientèle, et du discours qui permet de les associer à la démarche alternative.

« Donc déjà de base, les partenaires qu'on a aujourd'hui, la plupart, on les a rencontrés en tant que livreur Deliveroo ou Uber Eats ou autre. Donc déjà ce

rapport-là, humain, on l'avait cultivé en étant exploité par ces plateformes. [...] Ce qui a mis aussi certains partenaires facilement en confiance au démarrage, pour démarrer avec nous. Ils savaient qu'on était des livreurs sur qui ils pouvaient compter, qu'on ne les lâcherait pas, ce genre de choses. Deuxièmement, je ne sais pas après je n'ai pas de stat' ou quoi, c'est vraiment au ressenti là — je pense qu'il y a quand même une mentalité aussi en tout cas sur Grenoble, qui se développe, qui est en fait de rechercher le plus possible le local, des petits groupements aussi associatifs. Il y a une niche ici à Grenoble en tout cas, les gens sont hyper sensibilisés aux questions de droit du travail, d'écologie, des questions sociales et environnementales en fait. Et du coup, c'est là-dessus en fait qu'on a énormément de chance en fait. C'est qu'on a un public qui est assez réceptif, pas encore assez, mais qui est réceptif. Et aussi on a rencontré pas mal de partenaires institutionnels qui défendaient ces valeurs, et qui nous ont aussi énormément soutenu financièrement, pour le démarrage. Voilà pourquoi on tient, et pourquoi on se développe au final assez bien, pour l'instant. En tout cas de ce que je peux voir avec les autres coopératives, c'est ça, ça prend. [...] Un dernier point aussi, [...] on a 2 personnes qui ont pas mal de connaissances en gestion et en économie, et qui ont réussi à trouver un modèle économique avec les partenariats, et pour notre salaire, le salariat, notre montage, nos prévisionnels tout ça, on a été énormément accompagnés là-dessus. On a 2 personnes qui avait énormément de connaissances là-dessus et qui ont permis de monter un modèle assez concurrentiel au final face aux plateformes. On arrive au final être plus avantageux qu'eux sur les courses. [...] Sur la plate-forme CoopCycle, en fait le contrat qu'on passe avec les restaurateurs par exemple, on peut mettre un pourcentage de commission et un prix fixe à la course. Du coup nous on a défini un pourcentage et un prix fixe [...] qui fait qu'en gros quand le panier client est élevé, nous on se stabilise, on prend moins. En fait notre commission « dégresse » en fonction du panier du client. Contrairement aux plateformes qui elles prennent un pourcentage fixe, peu importe le montant du panier, c'est le montant du panier qui va leur faire gagner beaucoup plus d'argent. Donc en gros c'est pour ça qu'eux ils n'ont pas de minimum de panier sur les grosses plateformes, parce que du coup quand tu as un restaurateur qui va mettre juste un muffin qui va être commandé par un client, en fait il ne gagne rien, mais vraiment rien du tout. Par contre nous ça n'est juste pas possible de commander un muffin tout seul. [...] On a fait une tarification avec la commission dégressive, mais on a aussi mis en place un panier minimum, donc en gros les clients ne peuvent pas commander en dessous de 15 € de panier. Avec les frais de livraison c'est toujours aux alentours de 18,50 € quand il commande. Et ça, c'est très clair dans la tête des clients. C'est-à-dire qu'il y a juste, je crois, une fois une cliente qui m'a demandé pourquoi elle ne pouvait pas commander en dessous de 15 €, et du coup je lui ai expliqué pourquoi, et au final elle a été très compréhensive. [...] Là elle avait pris juste une pizza et une boisson, et elle avait pris la boisson pas parce qu'elle avait envie mais parce qu'elle n'atteignait et pas le panneau minimum, tout simplement. Du coup elle a pris la boisson en plus, pour pouvoir commander. Mais en tout cas les clients qui commandent sur notre plate-forme, au départ, c'était vraiment beaucoup des personnes engagées, justement qui était sensibilisées déjà à Deliveroo, Uber, au statut d'auto-entrepreneur, et qui comprenaient les valeurs qu'on défend. Et

qui ne voulaient pas se faire livrer à scooter aussi, et d'être sûr d'avoir leur commande, enfin bref, plein de choses qu'ils détestent en fait sur cette plate-forme. D'autres qui n'avait jamais commandé du tout sur les plateformes, qui ont commandé parce que [le collectif] en fait. Ils ont commencé à commander. Et maintenant on commence à avoir des restaurants un peu plus on va dire connu [...]. Mais en gros on commence à avoir des restaurants justement qui nous apporte une autre type de clientèle, mais quand même sur le choix d'aller sur [le collectif] parce qu'en fait, ils comprennent l'engagement qu'il y a derrière. Et qui testent aussi et qui constatent que le service est le même voir mieux. » (Cofondatrice d'un collectif à Grenoble)

2.2. Des trajectoires technologiques diversifiées

La question technologique se situe au carrefour des stratégies de diversification et de différenciation des services. Le métier de logisticien urbain expert du dernier kilomètre à vélo appelle des fonctions du logiciel qui ne soit pas standardisées ni automatisées à l'excès pour laisser à l'ajustement avec les clients professionnels fournisseurs, qui intègre des demandes spécifiques. En somme, un système de commande plus souple et ajusté qui laisse une place à la gestion d'équipe et au rapport client privilégié. Dans un premier temps, le logiciel CoopCycle comprend deux fonctions essentielles : celles liées au *dispatch* (assignation de la tâche aux livreurs, organisation des déplacements en tournées), et un module d'e-commerce. Le logiciel semble paradoxalement être la ressource activable et prioritaire commune des membres, et en même temps le plus petit dénominateur « commun ». Cet outil négocié pour un « milieu » spécifique, celui de la fédération CoopCycle, se compose des différentes demandes de ses membres qui ont développé des activités hétérogènes *via* la diversification et pour beaucoup, non standardisées – un élément majeur de différenciation. Le logiciel CoopCycle s'avère donc hors normes à plusieurs égards, avec un spectre de développement possible très large — trop « composite » dans les fonctions pour répondre d'emblée aux besoins des membres. Paradoxalement son interface est restée jusqu'à récemment orientée vers la livraison standardisée sur le modèle de la FoodTech. Les membres ont donc eu besoin d'organiser leur propre système d'information autour des questions logistiques et commerciales. La gestion des partenariats est au cœur du modèle économique : pour exemple les grilles tarifaires sont adaptées à la clientèle et ne font pas l'objet d'une tarification automatique. Les bases de données développées permettent surtout de structurer les connaissances et les informations concernant chaque partenariat, sans que les relations soient systématiquement automatisées. Une partie des membres se contente de l'outil proposé par CoopCycle et prend le parti de dédier du temps à la coordination des partenariats clients, investis comme un espace de différenciation :

« Si on met une machine qui définit encore une fois tous les prix automatiquement et qu'on est juste là dans la réalisation, ça merderait un peu. Pour ceux qui ont une entreprise de transport qui font ça... Ce n'est pas très standardisé, nous. Justement, le but, c'est de s'adapter. Et sur les livraisons, quand c'est automatisé, le problème

c'est que dès qu'il y a un petit souci, c'est plus chiant à régler. Par exemple, sur une tournée où il y a 200 points, il y en a où ça va être particulier : il faut frapper à la fenêtre, il faut appeler tel numéro 20 ou 30 minutes avant, et le fait d'être en contact avec le client nous permet d'avoir ces détails-là. Je pense que les clients préfèrent discuter aussi avec les gens. Je ne nie pas... On a besoin de la plateforme, elle est pratique et on va développer de plus en plus, mais... Et plus on grossit, plus on en aura besoin. Mais nous, à Bordeaux, c'est toujours la notion de développement. Pour nous, ce n'était pas l'essentiel, même si c'est important parce que c'est aussi le but de montrer qu'on vit dans notre temps. » (Cofondateur d'une coopérative bordelaise)

D'autres membres au contraire ont dû faire face à des besoins de développement urgents ou spécifiques. Des éléments stratégiques critiques sont identifiés spécifiquement dans la relation clients : la passerelle SMS qui permet de relier le téléphone du client au système d'information et d'assurer un service en temps réel (permettant par exemple de choisir un créneau horaire, recevoir une photo, etc.), la possibilité sur l'interface client de programmer une livraison récurrente, etc. Les savoir-faire et les ajustements techniques nécessaires sont alors rapidement déployés en interne. Ils constituent l'équivalent d'un ERP²¹ hybride — entre automation d'une part et décision et intervention manuelle d'autre part — constitué par un maquis de briques métiers interfacées par des API et divers logiciels sur le mode SAS²². Des échafaudages structurent des systèmes de notifications permettant de fluidifier le passage d'une sollicitation client à la notification de la livraison effectuée. La distance technologique établie avec le projet de CoopCycle par certains membres s'explique ainsi essentiellement par des choix stratégiques qui ne pouvaient pas faire l'économie d'une technologie adaptée au développement de l'activité des collectifs. La stratégie différenciation ne peut pas toujours s'argumenter autour d'une dénumérisation, un artisanat privilégiant exclusivement la relation directe. Le soin apporté aux relations clients ne remplace pas toujours le confort et une certaine fiabilité administrative et technique apporté par les technologies d'interface livreurs/clients :

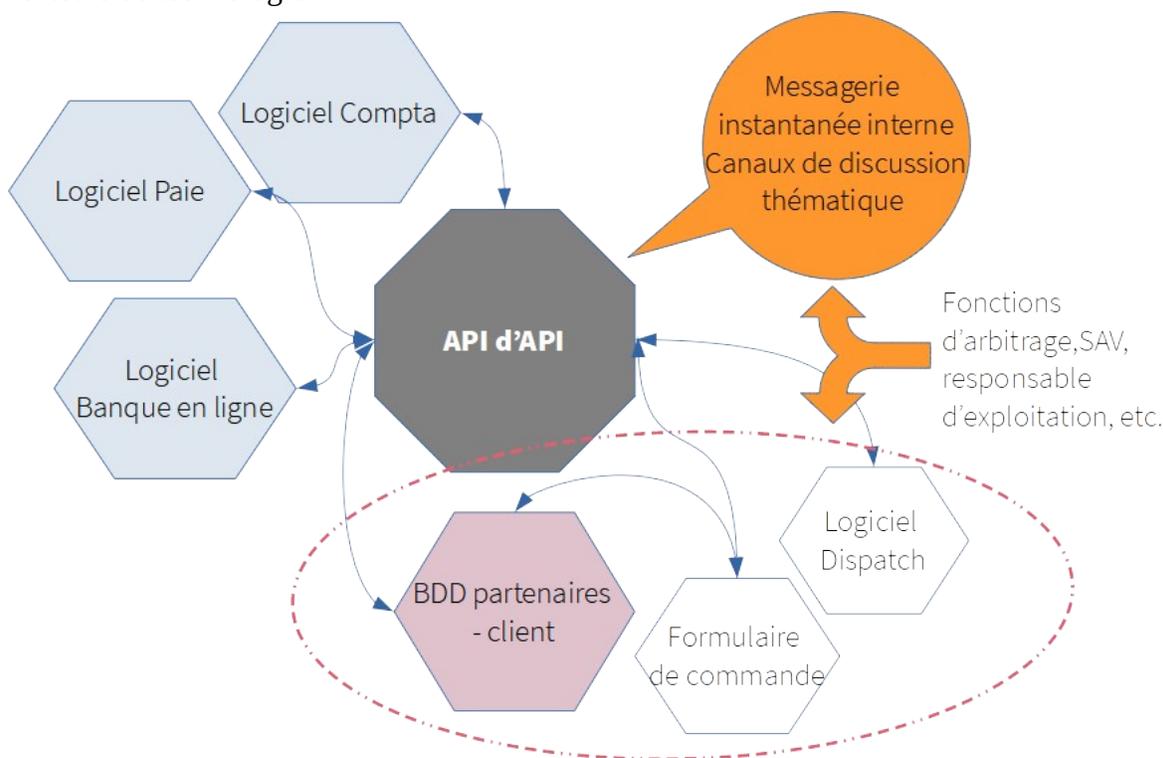
« Aujourd'hui l'expérience pour un client, l'expérience logiciel est importante parce que un client aujourd'hui il a accès — même sur de la livraison comme nous on fait ou de la logistique — il y a des plateformes comme Stuart qui existent. On peut dire à un client qu'on est un peu plus cher que Stuart, par contre on ne peut pas lui dire en fait aussi tu vas devoir envoyer des mails, ou tu n'auras pas accès à une interface intuitive. » (Cofondateur d'une coopérative parisienne)

Des systèmes d'information sont ainsi progressivement bâtis autour du logiciel CoopCycle. Ce bricolage leur permet de développer des fonctionnalités sophistiquées et ajustées à leur besoin. Cela leur permet de conserver une certaine autonomie de développement, très réactif par l'ajout progressif de briques logiciel en fonction des besoins de la clientèle.

21 Enterprise Resource Planning

22 Software As a Service

La remontée automatisée d'information liées au succès de la livraison est un incontournable pour certains clients. Cependant, l'enjeu de traitement des données déborde la relation client. Elle ouvre sur les connaissances et l'analyse de l'environnement urbain, au sujet desquels les coursiers-logisticiens développent une expertise, mais aussi sur la spécialisation des métiers d'administration. CoopCycle s'était fixé des objectifs forts de mutualisation des tâches de gestion dès l'écothon pour optimiser le temps roulé des livreurs : « nous gardons en tête que les *livreur.euse.s* font ce métier pour pédaler : une structure européenne peut les décharger d'une partie des obligations nécessaires au fonctionnement de leur activité (administratives, juridiques, comptables, etc.). ». Il semble pourtant que ce soit les bricolages d'automatisation organisés localement par les collectifs qui permettent plus directement d'atteindre cet objectif. Ce phénomène semble confirmer le diagnostic d'Alexandre vis-à-vis des contributions de développeurs au logiciel sous licence libre, qui ont été peu nombreuses : ce sont les livreurs eux-mêmes qui contribuent directement au développement logiciel parce qu'ils en ont l'usage. Mais pour l'instant ces constructions locales ne sont pas reconduites à l'échelle fédérale. Une schématisation pourrait ainsi résumer le paysage logiciel des collectifs membres les plus utilisateurs de technologie :



Un exemple particulièrement poussé s'incarne dans le système développé par certaines coopératives membres dont l'activité s'est très rapidement déployée. L'une d'entre elle n'a même jamais utilisé le logiciel CoopCycle. Au-delà des manques qu'il comporte, sa phase de développement le rend encore trop fragile pour supporter le nombre de commandes d'une coopérative de cette taille. Elle a donc recours à un logiciel propriétaire pour le *dispatch* et quelques autres SaaS — autant de services extérieurs onéreux car chaque commande représente

de nombreuses actions. Cependant cette solution intermédiaire est considérée par les livreurs et développeurs comme robuste et suffisamment sophistiquée bien que morcelée. La coopérative est en train de développer son propre logiciel équivalent et unifié, forte de ces quelques années de pratique des différents logiciels métiers agencés au fur et à mesure.

Une autre coopérative témoigne également d'un effort d'automatisation très poussé, parfois accompagné par des entreprises numériques présentent dans les locaux partagés de l'incubateur numérique du quartier²³. Comme sa collègue, elle considère la communication numérisée quasi immédiate du déroulement la livraison comme une amélioration nécessaire des relations avec sa clientèle. Cette remontée automatisée d'information constitue à la fois une économie de temps de traitement de et transmission en interne à laquelle le client participe, et un élément différenciant améliorant la qualité de service en externe, qui peut même l'objet d'une vente de service complémentaire :

« Et un exemple de data mining qu'on propose, ce sont des journaux, on va contrôler toutes les semaines les invendus. C'est-à-dire qu'on va livrer 5 journaux, et la semaine suivante on voit combien il en reste — ce sont des magazines — et en fonction de ça, le client va réadapter son stock. Et ça, c'est quelque chose qu'on essaie de vendre de plus en plus. Nous on a la mining data qui est purement technologique et on a aussi une data qui pour moi — et on revient à l'idée du plaidoyer sur la ville — le coursier connaît une ville. On essaie de faire en sorte que le coursier remonte des informations, et ça, le client adore. Avoir des informations, le client final pour lui pense ça, une réunion de ça, et donc il y a vraiment un dialogue. On essaie de s'améliorer ensemble et ça plaît beaucoup. Et puis il y a aussi évidemment la preuve de livraison, pour le coup la commune c'est une nécessité, où chaque fois qu'on livre un document, il y a besoin d'une preuve de livraison, donc on prend une photo et on fait signer. Ça c'est quand même un argument de vente. Et par rapport à des administrations telles que des mairies et des choses comme ça, on arrive aussi à transformer. Je prends un exemple, il y a un « gap » en interne qui se fait et tout d'un coup on arrive, première réunion client : « Le cloud ? Je dois voir mon chef ! » — à reconduction du marché : « Et vous nous mettez le cloud s'il vous plaît dedans ». Donc on arrive aussi à faire changer le client. Pourquoi on essaie de faire ça ? C'est parce que tout ce que le client encode pour nous, ce n'est pas nous qui devons le faire. On arrive aussi à un moment donné à faire que le client nous facilite la tâche. Et un des développements de cette année, ça sera d'automatiser les facturations, des choses comme ça. On est vraiment à essayer[...] de « dégresser » ce qui n'est pas productif. Faire une facture, ce n'est pas productif. Quand nous on a la data à un endroit, on peut la mettre à un autre endroit. On essaie vraiment de se différencier sur nos offres en disant : « Regardez, on est capable technologiquement, mais on est quelques années avant ». Et même les

23 Il s'agit de l'espace MolenGeek : « MolenGeek remplit une mission de sensibilisation à l'entrepreneuriat et se trouve au début du parcours de l'entrepreneur. Grâce à MolenGeek, l'entrepreneur pourra découvrir l'entrepreneuriat au travers des événements MolenGeek et pourra également apprendre les langages informatiques afin de programmer son projet au travers de la « Coding School ». Cette école permet à la fois à l'entrepreneur de développer techniquement son projet mais également d'intégrer d'autres projets startups. » ; <https://molengeek.com/>

gens qui sont dans CoopCycle, qui commencent à utiliser leurs outils, on avance de 2,5 — 3 ans sur qu'est-ce qu'on peut exploiter comme data. Qu'est-ce qu'on peut en retirer ? Qu'est-ce qu'on peut réussir à donner comme plus-value au client ? Et ça fait partie de nos arguments de vente de plus en plus. » (Cofondateur d'une coopérative bruxelloise)

À observer la diversité des environnements logiciels développés autour ou à côté du logiciel CoopCycle, il semble permis de s'interroger sur la pertinence d'aborder dans une telle fédération la question technique sous l'angle d'un outil unique. Dans les faits, la diversification des activités des membres amène Coopcycle à héberger ce qui ressemble à une suite logiciel adaptée, en fonction des métiers et sous-domaines concernés. La réunion de ces trajectoires technologiques au sein d'une suite logiciel impliquerait cependant un effort collectif de remise en commun des outils.

La coopérative qui développe son propre logiciel envisage ainsi comme un but de verser au sein de la fédération le logiciel développé. Cela pourrait constituer une première diversification « intégrée » au niveau fédéral.

« Là pour l'instant on l'a fait en interne, par commodité, mais peut-être le mettre à disposition du reste du réseau, et l'interfacer avec CoopCycle et éventuellement se servir de leur partie répartition de mission. Ça c'est le but. Alors après il y a quand même des obstacles sérieux pour ça, parce que nous il faut qu'on aille suffisamment vite, eux aussi il faut qu'ils aillent suffisamment vite sur le disptach, voilà. [...] En fait le problème quand on fait du soft ope source, c'est très très concret, c'est qu'il y a un moment où il faut que ce soit quelque chose qui soit générique. Donc c'est quand même un tout petit peu plus d'effort de développement, c'est-à-dire [...] il faut qu'on rende tout paramétrable, et tout suffisamment générique, et là honnêtement aujourd'hui ce n'est pas le cas. Enfin quand même j'ai tout développé en ayant ça en tête, que un jour potentiellement on allait l'ouvrir à d'autres entreprises, et pour le coup le principe de l'open source, ça me semble très sain, mais aujourd'hui ce n'est pas le cas. » (Cofondateur d'une coopérative parisienne)

La question du développement du logiciel et des arbitrages a été travaillé, comme nous l'avons vu, lors de la rencontre internationale qui s'est tenue en 2019 autour d'une double logique : l'établissement d'une roadmap par le groupe de travail technique chargé d'une mission pédagogique pour que tous les membres puissent faire remonter leur besoin, et le principe d'un classement par niveau d'urgences des solutions demandées. L'année 2020 a largement bousculé ces considérations. La crise sanitaire liée au Covid-19 qui donne lieu en mars 2020 au confinement de la population générale rebat les cartes de la livraison à domicile, en milieu urbain en particulier. C'est dans ce contexte hors normes que commence à s'écrire le nouveau chapitre de la fédération CoopCycle.

Partie 3 — les collectifs de livreurs et la fédération CoopCycle au cœur d’une révolution logistique

3.1. Développer une place de marché numérique face à la crise sanitaire

La crise de la Covid-19 s’est traduit du fait du confinement par une révolution logistique plaçant la livraison à domicile au cœur de la distribution des biens, dans l’environnement urbain en particulier. C’est l’occasion pour une coopérative régionale déjà bien implantée à Nantes de se tourner vers CoopCycle avec une demande explicite en matière de logiciel : il faut permettre l’organisation d’une place de marché par chaque membre, donc au sein de chaque distribution du logiciel (via le « compte » de chaque collectif).

D’un côté, la coopérative demandeuse est à l’origine spécialisée dans la distribution de cagette de fruits et légumes, qui constitue le cœur de son chiffre d’affaires, en plus de quelques relations BtB avec des restaurants, et de livraisons de repas collectif pour des entreprises. Elle n’a pas recours à CoopCycle dont le logiciel est encore trop orienté Foodtech en 2019, elle se tourne donc vers un autre logiciel professionnel. De l’autre, le logiciel CoopCycle permet aux restaurants d’avoir leur propre espace dans lequel ils précisent les plats et menus. Le client individuel faisant son choix, les restaurateurs sont notifiés des commandes au même titre que les collectifs de livreurs, chacun acceptant la commande pour qu’elle soit validée.

Le gérant identifie un enjeu particulier pendant la crise : les petits commerçants sont hors jeu. Si une grande enseigne de supermarché a déjà recours aux services de livraison « décarbonnés » de la coopérative, la solution en ligne semble hors d’atteinte pour les petits commerçants, pas tout.es à l’aise avec la manipulation du logiciel. Pour autant, les files d’attente trop longues à l’entrée de leur magasin les pénalisent. L’idée de développer une solution pour les petits commerce était déjà identifiée par le gérant de la coopérative de livraison, mais la situation catalyse sa mise en œuvre. Ce qui est désormais développé, c’est la possibilité de passer commande en BtB : un client-entreprise peut passer commande pour le compte d’un client individuel. Le principe est le suivant : une entreprise veut faire livrer un colis qu’elle-même produit directement à un consommateur. Elle précise à l’entreprise la nature du colis, la date et le créneau horaire convenu avec le client final, et le collectif de livreurs s’organise en fonction. L’enjeu, c’est le développement d’un partenariat local à grande échelle qui ouvre sur la création d’une SCIC, qui ne soit pas directement piloté par CoopCycle, mais que son logiciel rende possible.

« Très rapidement, moi j’ai vu la chose et ça a été clair, je me suis dit : Là, il faut faire quelque chose à tout prix. Et c’est là où on se dit : OK, on lance 1, 2, 3... Courses. Le commerçant nantais, il faut qu’il n’ait rien à faire s’il n’a rien envie de faire, et surtout, que ça lui coûte zéro.[...] Moi, j’ai démarché un premier commerçant et je lui dis : « Voilà, ce que je propose, c’est ça. [...] Vous mettez en ligne vos produits, vous me donnez juste la liste, moi je le mets en ligne et je

m'occupe de toute cette partie-là. Une fois que c'est prêt, je vous envoie le lien, vous validez, vous refusez, vous me dites « Non, là je préfère ça ou ça. » Vous me donnez toutes les photos que je puisse les mettre, les tarifs... On crée vraiment tout, on prend en charge tous les frais de gestion et c'est uniquement le consommateur qui paiera la livraison ». Et nous là-dessus, on va se démerder, on ne va pas y gagner grand-chose, on sera peut-être même légèrement à perte. [...] On est parti là-dessus. C'est juste avec ça qu'on s'est lancé. L'association des commerçants nantais plein centre nous a relayés auprès de tous les commerçants et là heureusement, je venais de rencontrer, deux semaines avant la Covid, justement l'association des commerçants nantais sur des prestations [...]. Et forcément, ça a facilité le contact pour leur dire : « Nous, on est en train de mettre ça en place, est-ce que ça vous intéresse ? Est-ce que vous voulez relayer ? » (Gérant d'une coopérative nantaise)

Au même moment, un partenariat avec Ma ville Shopping est en passe d'aboutir. Cette start-up bordelaise s'appuie sur un partenariat avec la start-up Stuart rachetée par La Poste pour assurer la sous-traitance de ses livraisons express en ville. Les conditions de travail sont identiques à celles mises en œuvre par les autres entreprises plateformes : les livreurs sont auto-entrepreneurs, et la livraison express. L'avantage concurrentiel de cette proposition est conséquent. L'objectif de la coopérative nantaise est alors de mettre en œuvre une alternative bien plus finement ancrée dans le territoire et au service de son économie. Ainsi, il s'agit moins de proposer une offre différente qu'un projet de territoire alternatif.

« Donc pour vous dire, ce n'était pas gagné d'avance mais nous, on a une particularité. Outre le fait que ça ne nous coûtait rien, enfin ça ne coûtait rien parce que c'était en plein Covid et l'objectif, c'était justement de dire : Attendez, si on lance ça, c'est pour vous aider. Moi mon objectif, ce n'est pas de faire de l'argent dessus. C'est vraiment faire un coup de pouce, [...] c'est la création d'une Marketplace des commerçants nantais pour des habitants nantais. Donc ça, c'est bien beau mais ce n'est pas suffisant. Ce n'est pas suffisant parce qu'aujourd'hui, ce genre de plateformes, il y en a plein, et à chaque fois... enfin, ce genre de plateformes, ce n'est ni plus ni moins qu'une reproduction du modèle Uber et Deliveroo. Par contre, on peut changer les choses. On peut se dire, le bénéficiaire, il ne doit pas être que pour le créateur de la plateforme. Parce que la richesse est créée grâce à qui ? Elle est créée grâce à nous sur la livraison mais elle est aussi créée grâce au commerçant qui vend son produit. [...] Mais en même temps, on n'existerait pas sans le consommateur. Donc dans ces cas-là, il faut qu'on reformule la chose, c'est-à-dire que nous, on crée ce qu'on appelle une SCIC. [...] Dans ces cas-là, nous, on veut que les commerçants, que l'habitant, qu'un groupe d'investisseurs aussi, ou la ville puissent avoir son mot à dire, mais aussi apporter des fonds, en étant un groupe d'investisseurs. Donc, au sein de la gouvernance, on va créer un collège de commerçants où le commerçant pourra à l'avenir acheter une part sociale, ou deux ou trois, il fait ce qu'il veut, à faible coût parce que l'objectif, ce n'est pas de venir chercher de l'argent mais simplement de pouvoir partager la gouvernance et la richesse. [...] Dans les autres collèges, on va retrouver après le collège des transporteurs, donc là en l'occurrence [...]. Ensuite, il y a le collège des

consommateurs pour que les habitants nantais puissent aussi s’y inclure, puissent être présents dedans, puissent y avoir leur mot à dire. Eux, ils ont le droit de dire aussi : « Moi, j’aimerais bien que la petite épicerie du coin, là de mon quartier, soit démarchée parce qu’ils ont tout à fait les principes et les valeurs de la plateforme et puis, ils auraient besoin en plus de pouvoir faire de la livraison, est-ce que ce serait possible de les inclure ? », « Oui, on va les démarcher et les inclure. On va leur proposer les services. » Ou alors : « Moi, j’aime bien que le commerçant du coin puisse être présent parce qu’ils ont... », « Non, ils n’ont pas les [mêmes] valeurs, ce ne sera pas possible. » [...]. Mais au moins, il y a derrière une discussion sur la stratégie, sur les valeurs qu’on veut y mettre, sur le partage des richesses, le partage des coûts aussi. C’est définir ensemble le coût de la livraison, le coût pris en charge par la plateforme, le coût pris en charge par le commerçant [...]. C’est, à la fin de l’année, qu’est-ce que l’on fait des richesses ? Est-ce qu’on les repartage entre tout le monde ? Est-ce qu’on va les réinvestir dans la plateforme ? C’est vraiment réfléchir différemment et en commun. Se dire : on a un projet commun. C’est-à-dire aussi que la communication est plus forte, c’est vraiment : « On est ensemble ». Et le quatrième collègue, collègue investisseurs et collectivités. » (Gérant d’une coopérative nantaise)

La ville n’a pas rejoint le projet [lorsque nous menons l’entretien, mi 2020], et semble éloignée de la stratégie proposée par la coopérative et la SCIC en création. Chez CoopCycle au contraire, l’urgence de la solution est vite intégrée. Le développement informatique est acté. CoopCycle développe en un mois la possibilité pour chaque instance de collectif d’ouvrir des boutiques en ligne pour leurs partenaires. À côté de l’espace « Nos restaurants » apparaît désormais l’onglet « Nos commerces ». L’initiative est d’ailleurs saluée par les autres membres comme un succès spectaculaire, et inspirant.

Lorsque la crise sanitaire éclate, la situation des collectifs était toutefois complexe. La décision de poursuivre les livraisons à domicile n’est pas tout de suite une évidence au sein des collectifs de livreurs. Dans certains collectifs, les travailleurs les plus fragiles peuvent continuer de travailler dans la mise en œuvre des fonctions support à la livraison, certains peuvent choisir de rester en retrait. De manière générale, la mise en œuvre de mesure sanitaire pour protéger les livreurs et les clients est très contraignante et tous les collectifs s’y soumettent en témoignant d’une forte assiduité pour assurer une sécurité maximum. Les collectifs qui témoignent prennent très au sérieux la mise en œuvre de ces mesures leur permettant de jouer leur rôle dans la facilitation de la distribution de nourriture et de livre dans un contexte de crise.

« Et puis nous, de toute façon, on avait décidé de continuer parce que les gars ne voulaient pas s’arrêter, et puis, on se disait qu’on avait un vrai truc à jouer, justement de solidarité, de professionnalisme. C’était aussi prouver que derrière, on avait quelque chose à faire. Et on s’est dit « OK mais sous quelles conditions ? » On s’est dit « Forcément, tout le bénéfice — en gros j’exagère — mais tout le bénéfice qu’on fait d’habitude, cette fois-ci, on le met dans l’achat de matériel pour désinfecter les vélos, pour désinfecter les mains, pour des masques, enfin vraiment au maximum, on ne lésine pas sur les moyens. On met tout l’argent des bénéfices s’il

faut, on le met dedans voire même plus, si on est à perte, tant pis ! Mais on prend zéro risque d'infection » » (Cofondatrice d'un collectif à Grenoble)

3.2. Construire une stratégie fédérale commune dans la diversité

Au sein du projet CoopCycle, les dynamiques de solidarités semblent osciller entre ces deux pôles : le projet collectif est parfois tiraillé entre fournir des solutions pour le développement d'organisations à échelle locale et une dimension européenne. Les collectifs la fédération CoopCycle ne sont pas isolés du marché, les mutualisations et solidarités qui animent le projet fédéral se tissent dans un environnement très concurrentiel. La diversification des activités des coopératives n'est pas immunisée contre celle des entreprises plateforme. C'est ainsi que UberEats et Deliveroo déploient en France une stratégie active de conquête des villes moyennes, du marché de traiteurs, et celui des courses alimentaires – et tendent désormais vers la logistique urbaine express. Dans ce contexte, ce n'est pas l'économie de moyens qui préside à la mutualisation, mais l'aiguillage de la stratégie d'investissement dans la différenciation. Or chaque collectif décide pour soi-même localement de cette stratégie de différenciation. Il est parfois délicat de construire un consensus interne concernant les outils et les espaces les plus stratégiques à mutualiser. S'accorder sur l'efficacité des mesures de mutualisation dans une communauté d'entreprises diverse est le facteur clef permettant ou non de s'engager sur des solidarités collectives, et de fonder légitimement le principe de la cotisation. La mutualisation ne passe pas toujours par une centralisation des services en tant que tels au sein de la fédération : pour certaines activités, les collectifs préfèrent conserver la négociation à leur main, et partager les savoirs et savoirs-faire du point de vue des négociations par exemple. L'animation de la fédération ne se résume ainsi pas à l'agrégation des stratégies individuelles de chaque organisation mais résulte d'une orchestration de cette diversité parfois fragile au service d'une stratégie commune, respectant un principe de subsidiarité²⁴.

« Maintenant qu'il va y avoir un poste de coordinateur, je pense que ça va permettre de faire évoluer, de fluidifier les échanges avec toutes les coopératives. Mais il y a énormément de sujets de discussion à avoir, et le plus facile à avoir, c'est organiser les livraisons, acheter du matériel parce que c'est ce qu'on fait tous les jours. » (Cofondateur d'une coopérative bordelaise)

Il y a un enjeu à ce que se développe la mobilisation des collectifs au-delà des considérations techniques qui semblent pouvoir être désormais non pas dépassées, car la question du logiciel reste très importante pour les coopératives, mais étoffées d'autres considérations par rapport aux enjeux de structuration du secteur. La participation des collectifs aux échanges au sein de CoopCycle est déterminante, comme l'est son pendant : la transition vers un soutien salarié aux livreurs qui s'y investissent relève d'une logique de solidarité.

²⁴ Voir Wikipédia : « Le principe de subsidiarité est une maxime politique et sociale selon laquelle la responsabilité d'une action publique, lorsqu'elle est nécessaire, revient à l'entité compétente la plus proche de ceux qui sont directement concernés par cette action. » (consulté le 21 mars 2021).

Toujours dans une optique de mutualisation renforcée, le plaidoyer de CoopCycle pour le droit social ne peine pas à être situé au niveau national et européen. La dimension fédérale et européenne permet une sorte de parallélisme des formes vis-à-vis des entreprises plateformes qu'il s'agit de repousser et de réguler. Cependant, dans un univers complexe, notamment du point de vue des contextes de régulation du travail qui restent des éléments de politique et de juridiction nationale, peut se poser la question de la capacité de CoopCycle à pouvoir réellement influencer au-delà du contexte français. A l'échelle territoriale, le travail de pédagogie et de plaidoyer reste celui des collectifs, d'autant qu'il s'agit du niveau privilégié des partenariats économiques des coopératives.

« Quand j'ai évoqué le plaidoyer CoopCycle on était plus effectivement dans le plaidoyer politique par rapport aux plateformes, avoir une plateforme en commun et un outil et quelque chose qui se monte sous forme coopérative, il y a en plus l'aspect politique. Maintenant, sur nos impacts sociétaux, nous on se définit effectivement sur le dernier kilomètre ou premier kilomètre ou carrément des boucles à l'échelle d'une ville comme Bruxelles qui a 19 communes. Je vais le dire autrement : historiquement, nos clients c'était des gens qui étaient convaincus par rapport à l'aspect écologique pur et dur. C'est pour ça que je disais les équivalents Biocoop et des gens comme ça, et petit à petit, on le remarque surtout depuis une bonne grosse année, c'est que maintenant, les demandes de devis qu'on reçoit, ce sont des gens qui cherchent des solutions logistiques dans une ville encombrée, qui également soit par leurs enfants, soit par la société se rendent compte que ce qu'ils font n'est quand même pas très green. Ils essaient de trouver quelque chose, et on a aussi des gens qui se rendent compte que le vélo est 30 % plus efficace qu'une camionnette pour livrer en centre-ville. Et donc on arrive maintenant avec des arguments économiques et pas à des arguments écologiques. Notre argument de vente ce n'est pas : « Regardez on est green ! », parce qu'on estime qu'on n'est pas encore tout à fait green, rien ne peut être green à 100 %, mais en tout cas on essaie d'avoir un impact le plus faible possible. Le meilleur ce serait de ne pas distribuer certains colis et certaines choses, après on le fait aussi. Et là, alors ce n'est pas vraiment au niveau de CoopCycle mais c'est plus au niveau de notre Fédération Belge où on fait du lobbying et du plaidoyer vers les communes, pour proposer des services et trouver des solutions last miles qui répondent à leurs besoins. »

La gouvernance distribuée en groupes de travail est complétée par un système de votes en ligne. L'interconnaissance des membres de la fédération, et le travail collectif doivent permettre de forger une direction commune associant des trajectoires diverses. Le service formation (pour documenter le partage de savoirs et de connaissances) et le service coordination (fonctions minimales d'intégration des nouveaux collectifs) pourraient jouer un rôle crucial dans un processus de rapprochement des coopératives entre elles. L'articulation du faire ensemble, au niveau meso et macro, et des trajectoires locales au niveau micro, exige un dialogue constant, alimenté de considérations professionnelles, d'éléments organisationnels pratiques et parfois de

perspectives militantes. La croissance de la fédération et sa pérennité pourrait dépendre de ces équilibres fins.

« pour l’instant on a imaginé quelque chose qui était de l’ordre, alors peut-être que formellement ce sera un CA, mais ça s’appelle un groupe de coordination qui est un peu effectivement une structure au milieu qui a une vision un peu globale qui coordonne des choses, etc., mais l’idée générale, c’est que les principales directions et principes de fonctionnement sont discutés et décidés en AG et qu’ensuite, c’est le pouvoir décisionnaire et délégué aux groupes de travail qui fonctionne selon certains modes de fonctionnement, notamment parfois sur des modèles de décision définis, sollicite, consulte notamment sur des besoins, sur des fonctionnalités, sur un certain nombre d’éléments. Les coopératives, soit via des techniques de sondage en ligne, comme Loomio, comme ils utilisent beaucoup, soit via des échanges qualitatifs auprès des coopératives. » (Chargée d’accompagnement en soutien à CoopCycle)

Mise-à-jour 2021

Dans le courant de l’année 2021, la coopérative parisienne a quitté la fédération CoopCycle. Avec notamment le départ de l’un des fondateurs, la trajectoire de la coopérative parisienne s’est progressivement éloignée de celle de la fédération. Elle a en particulier fait le choix de poursuivre de manière autonome le développement des fonctions logiciel qu’elle avait déployé à titre propre à côté du logiciel de CoopCycle. Pour financer ce développement, la coopérative a répondu à un appel à projet national en son nom, avec la volonté de mettre à disposition d’autres collectifs de livreurs ce nouveau logiciel. Les risques de tension entre les coopératives usagères et la fédération sont identifiées par CoopCycle. Ce départ est entendu comme la continuité de désaccords qui peuvent naître à mesure que les activités et les directions d’un collectif évoluent, reconnaissant que cela fait partie de la vie fédérale. La question aiguë des relations de concurrence entre la fédération et les coopératives membres d’une part, et la coopérative sortante d’autre part, est un enjeu identifié pour l’avenir.

3.3. Développer des partenariats publics locaux

CoopCycle noue des partenariats locaux avec des institutions publiques et parapubliques, en France. Une logique de prestation sociale et solidaire qui contribue en retour au financement des postes mutualisés au sein de la coopérative. La fédération CoopCycle en tant que telle, elle aussi, diversifie ses activités et travaille sur une communication de différenciation

Nous travaillons déjà avec deux d’entre elles : la régie de quartier de Stains (93) et Carton Plein (Paris). La régie de quartier de Stains est une association dont l’une des missions est l’accompagnement et la formation de personnes éloignées du marché du travail. Cette régie est dotée d’un atelier de réparation ouvert aux habitant.e.s souhaitant se former à la réparation de vélos auprès des travailleurs en insertion. Elle assure déjà la livraison à vélo du journal municipal. Dans le but de diversifier leur activité économique, avec le soutien de Plaine Commune, la régie développe de nouvelles activités de livraison :

- livraison de paniers de légumes bios d'une ferme locale ;
- et livraison de repas préparés par un restaurant associatif à destination des salarié.e.s de la ZAC du Bois-Moussay à Stains.

[...]

Ces entreprises de réinsertion soutenues par les pouvoirs publics locaux bénéficient du projet CoopCycle. Pour l'heure, notre logiciel les aide à consolider leurs projets, en leur permettant une meilleure organisation des courses et en leur donnant la possibilité d'une commande client en ligne.

Des réflexions sont partagées sur la question de la valeur : revalorisation du lien local et du lien social, consolidation des relations de proximité et des rapports de confiance, etc. Si les échanges entre pairs vont bon train, la difficulté reste que les stratégies de différenciation des collectifs n'éteignent pas absolument toute forme de concurrence, ou de sentiment de compétition :

« La seule chose qu'on s'est dite, c'est qu'on va juste essayer de ne pas s'attaquer sur le prix, on va essayer de se différencier sur plein de choses, sur le modèle, sur la qualité ce service. » (Cofondateur d'une coopérative bordelaise)

Les concurrents les plus évidents restent les grandes entreprises plateformes, certes. La discussion reste ouverte au sein de la fédération pour équilibrer les échanges entre collectif, sans naïveté, tout en ayant conscience que plus le plaidoyer local, national et européen sera entendu, plus il y aura de possibilité pour chaque collectif de se développer économiquement en pensant aux éléments de coopérations et mutualisation.

Mise à jour

Dans le courant de l'année 2021, la coopérative parisienne a quitté la fédération CoopCycle. Suite notamment au départ de l'un des fondateurs, la trajectoire de la coopérative parisienne s'est progressivement éloignée de celle de la fédération. Elle a en particulier fait le choix de poursuivre de manière autonome le développement des fonctions logiciel qu'elle avait déployé à titre propre à côté du logiciel de CoopCycle. Pour financer ce développement, la coopérative a répondu à un appel à projet national en son nom, avec la volonté de mettre à disposition d'autres collectifs de livreurs ce nouveau logiciel. Par ailleurs, elle a engagé, dans le cadre de la plateforme resto.paris, plusieurs livreurs sous statuts d'auto-entrepreneurs, allant ainsi à l'encontre du modèle et des valeurs défendues au sein de la fédération CoopCycle.

Les risques de tension entre les coopératives usagères et la fédération sont identifiées par CoopCycle. Ce départ est entendu comme la continuité de désaccords qui peuvent naître à mesure que les activités et les directions d'un collectif évoluent, reconnaissant que cela fait partie de la vie fédérale. La question aiguë des relations de concurrence entre la fédération et les coopératives membres d'une part, et la coopérative sortante d'autre part, est un enjeu identifié pour l'avenir.

3.4. Structurer des collectifs en coopérative

Un certains nombres de membres de CoopCycle sont entrés dans le processus de structuration d'une SCOP. La section régionale de Confédération Générale des SCOP les accompagne pour certains – pour d'autres les rapports avec l'organisation est plus complexe. L'Union propose un protocole d'accompagnement dense, et s'assure avant de mettre en œuvre de la viabilité économique du projet. Cet accompagnement représente un coût de quelques milliers d'euros et il est obligatoire de verser 0,3 % du chiffre d'affaires pour intégrer le réseau. Ce processus peut s'avérer controversé et tous les collectifs ne souhaitent pas s'y inscrire. D'autres solutions d'accompagnement existe. CoopCycle est en capacité d'aider à la structuration de ses membres, en particulier via l'échange entre pairs. Le réseau Toutenvélo, coopérative de logistique urbaine qui a déjà dix ans d'expérience, dont le siège se situe à Rennes et dont les coopératives partenaires sont installées à Dijon, Nantes ou encore Marseille, soutient le développement de ses coopératives membres — celle de Grenoble ayant rejoint la fédération CoopCycle.

Le passage en coopérative peut s'accompagner d'un processus de professionnalisation (adaptation des outils de gestion, des procès, etc.). Plus largement, ce format d'entreprise collective correspond à une solution organisationnelle qui semble adéquate pour les collectifs de livreurs, tant du point de vue de la forme institutionnelle qui tend vers l'horizontalité, que de son régime administratif et social ajusté à la production de bien et de service.