

Ecov, l'innovation privée au service de l'action publique

par

■ **Laure Ménétrier** ■

Vice-présidente d'Ecov

En bref

La voiture est un transport collectif! Tel est le mot d'ordre d'Ecov, start-up qui aide les collectivités à développer des lignes régulières de covoiturage, en complément des réseaux de transports publics, dans une logique de "service public partagé" assuré par les citoyens. L'idée est née d'un double constat : d'une part, l'urgence écologique et le besoin de justice sociale replacent la puissance publique au centre du jeu économique; d'autre part, on ne saurait relever ces défis sans innover radicalement, exercice auquel les entreprises du secteur privé sont plus rodées que les acteurs publics. Aussi Ecov propose-t-elle un nouveau mode d'innovation publique reposant sur la collaboration étroite entre une start-up et des collectivités territoriales, avec la participation indispensable des citoyens. Ainsi s'invente la mobilité durable de demain.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance du cycle La Transition énergétique.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • GRTgaz • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques



Autres séances du cycle La Transition énergétique :

« Les éclaireurs de la révolution énergétique pour tous »

par Jean-François Caron, maire de Loos-en-Gohelle, vice-président de Troisième révolution industrielle en Hauts-de-France,
Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE
et Éric Scotto, président et cofondateur d'Akuo Energy

« Débat sur les voies de la transition énergétique »

par Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE
et Jean-Marc Jancovici, associé fondateur de Carbone 4,
président de The Shift Project et professeur à MINES ParisTech

« Pour un réveil écologique, ce que les jeunes attendent maintenant des entreprises »

par Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE,
Marie-Aimée Ferté, Adam Melki et Olivier Truffinet, membres du collectif Pour un réveil écologique

« Mener une disruption systémique : le cas de l'hydrogène »

par Michèle Azalbert, directrice générale de la *business unit* Hydrogène, ENGIE

« Transition énergétique : que peut-on attendre de l'État ? »

par Cécile Dufлот, directrice générale d'OXFAM France, ancienne ministre,
Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE
et Didier Houssin, ancien président d'IFP Énergies nouvelles, ancien directeur des politiques
et des technologies énergétiques durables de l'Agence internationale de l'énergie

« L'hydrogène sera-t-il un bon successeur aux énergies fossiles ? »

par Philippe Haffner, président d'Haffner Energy,
Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE
et Henri Prévot, auteur de *Trop de pétrole ! Énergie fossile et réchauffement climatique*

« La transition énergétique accélérée : le nouveau pari des GAFAM »

par Mathias Lelièvre, CEO, ENGIE Impact

« L'hydrogène : nouvelle industrie, nouvelle économie »

par Raphaël Schoentgen, fondateur et CEO de Hydrogen Advisors

« La taxe carbone est-elle nécessaire ? Est-il possible de la mettre en œuvre ? »

par Emmanuel Combet, chercheur, économiste sénior à l'ADEME (direction exécutive Prospective et Recherche)
par Claude Henry, professeur honoraire à l'École polytechnique et à Columbia University
et Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE



Ne trouvez-vous pas désespérant d'être bloqué dans un embouteillage, quand tous les conducteurs sont seuls dans leur voiture? Pour ma part, j'y vois un défaut flagrant d'optimisation du système de transport, d'autant que, dans le même temps, certains n'ont d'autre choix que de faire de l'autostop. En dehors des centres-villes, on ne trouve guère de transports collectifs efficaces, et quand des bus desservent des zones peu denses, ils sont souvent vides.

Les impératifs d'une mobilité durable

À de nombreux égards, les solutions de mobilité actuelles peinent à satisfaire le principe du développement durable : allier les impératifs économiques, écologiques et sociaux. Ainsi, 16% des émissions de gaz à effet de serre proviennent-elles de voitures particulières, quand la pollution atmosphérique provoque 100 000 morts prématurées en France. Les ménages consacrent en moyenne 14% de leur budget aux transports – la proportion est nettement supérieure pour les ménages modestes – et plus de la moitié des membres d'un foyer pauvre ont renoncé à un emploi faute de pouvoir s'y rendre, contre moins de 20% pour la moyenne des ménages.

Les transports, cas d'école de l'intervention publique

Les transports n'échappent pas à l'invasion disruptive d'acteurs du numérique qui transforment des secteurs entiers et en captent la valeur, comme Uber, BlaBlaCar, Getaround (plateforme de location de voitures entre particuliers) ou Lime (location de courte durée de trottinettes électriques). Le terme *ubérisation*, désormais générique, provient d'ailleurs du monde de la mobilité. Ces acteurs ont bénéficié d'un afflux massif d'argent privé et ont vu leur valeur s'envoler. Leur rentabilité reste néanmoins problématique : Uber n'est devenu rentable que douze ans après sa création, fin 2021 – et encore, il le doit principalement à son service Uber Eats. Ces entreprises n'ont pas eu pour priorité de consolider un modèle économique, mais de croître à tout prix. Or, leur activité a eu un coût écologique – des centaines de trottinettes électriques ont été repêchées dans le port de Marseille – et un coût social, marqué par une précarisation des chauffeurs.

En réaction, certaines villes ont banni ces nouvelles formes de mobilité. Par exemple, New York impose un quota de chauffeurs Uber et a interdit les trottinettes électriques. Il semble donc que, pour préserver son acceptabilité, ce capitalisme galopant doive entrer progressivement dans le rang de l'intérêt général. Il est désormais soumis à une régulation plus soutenue et est appelé à collaborer avec les collectivités.

Repenser le transport public pour optimiser le système de mobilité : telle est la mission que s'est donnée Ecov. Nous estimons que l'action publique est nécessaire dans les transports du quotidien, ceux-ci ne pouvant être laissés au seul marché. Du reste, même la théorie microéconomique la plus classique identifie quatre justifications à l'intervention des pouvoirs publics : favoriser l'émergence des marchés, pallier leurs défaillances, corriger la rationalité limitée des agents économiques et réduire les inégalités. Les transports locaux, quotidiens et de courte distance cochent toutes ces cases. La route est ainsi un service public et un bien commun, dont les utilisateurs ne paient pas le prix réel – ce qui traduit les défaillances du marché. Bien que la détention d'une voiture coûte 6 000 euros par an, même les individus qui n'en ont pas véritablement besoin en possèdent une, ce qui témoigne d'une rationalité limitée. Enfin, les inégalités d'accès à la mobilité sont réelles et durement ressenties – songeons au mouvement des Gilets jaunes, né d'une opposition à l'augmentation de la taxe carbone.

Le transport collectif, graal de la mobilité durable?

On tend à assimiler les transports publics aux transports collectifs et à en faire le graal de la mobilité durable. Est-ce justifié? Certes, les transports collectifs sont moins polluants et moins coûteux que la voiture, réduisent la congestion, contribuent à réduire les inégalités d'accès à la mobilité et participent souvent d'une meilleure

qualité de vie. Pourtant, ils sont absents dès que l'on quitte les centres-villes : 43 % des Français n'ont pas accès à un service de transport collectif de qualité et doivent utiliser leur véhicule personnel pour se rendre au travail, tandis que 72 % des Français font de leur voiture individuelle leur transport principal pour les trajets quotidiens.

Les pouvoirs publics misent néanmoins sur les transports collectifs, dont ils font l'alpha et l'oméga, mais le processus est très lent, tant ces politiques sont onéreuses en dehors des centres urbains. Moins les zones desservies sont denses, plus l'effort qui permet de toucher une population élargie est coûteux.

Dans un pays organisé autour de pôles de densité comme la France, mais où près de 40 % de la population habite en dehors de ces pôles, la voiture individuelle est incontournable. Comment optimiser le système routier pour en faire une source de valeur économique et environnementale? La solution qui vient le plus spontanément à l'esprit est le covoiturage, sachant que le taux d'occupation moyen d'une voiture est de 1,2 personne pour les trajets locaux. Aux heures de pointe, 60 millions de sièges vides circulent en France. Ils représentent une valeur phénoménale : sachant que le coût d'un siège de bus est estimé à 3 centimes d'euros par kilomètre, on peut estimer que tous les ans, au moins 15 milliards d'euros sont perdus du fait de la sous-optimisation du système routier.

Le covoiturage ne représente que 3 % des transports du quotidien. S'il reste envisagé comme un moyen de se déplacer de porte à porte, sur le modèle de BlaBlaCar, il atteindra rapidement ses limites. Il comporte en effet de trop nombreuses contraintes : planifier ses déplacements, trouver un conducteur qui effectue le même trajet que soi, à la même heure – ce qui relève du miracle en zone peu dense –, être dépendant des retards ou des absences du chauffeur...

De fait, il est extrêmement hasardeux d'abandonner sa voiture pour une solution de covoiturage planifié de porte à porte. De ce constat est né Ecov : nous proposons une alternative crédible à "l'autosolisme" (c'est-à-dire au fait d'utiliser seul sa voiture) en étendant la zone couverte par les transports en commun à l'aide de lignes de covoiturage, dans une logique de service public partagé. Ce service est suffisamment pratique et fiable pour changer durablement les habitudes des usagers.

Un service public partagé de covoiturage

Créé en 2015, Ecov est une start-up ayant à la fois le statut d'ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale) et celui de JEI (jeune entreprise innovante). Il n'y a rien de contradictoire à être une jeune pousse dans l'économie sociale et solidaire. Au contraire, nous sommes convaincus que la croissance de l'entreprise peut contribuer à l'intérêt général et à un monde plus durable. C'est d'ailleurs un vecteur de motivation pour les salariés et les investisseurs. Nous agissons sur les trois piliers du développement durable : sur le pilier économique, certes, mais aussi sur le pilier social – notre service répond aux besoins des populations isolées et démunies, favorise le retour à l'emploi, participe d'un élan solidaire... – et sur le pilier environnemental – à l'horizon 2025, notre offre devrait représenter une économie de 40 tonnes de CO₂ par jour.

Nos principaux investisseurs sont la Caisse des Dépôts – partenaire rassurant pour nos clients, à savoir les collectivités territoriales – et France Active. Nous avons d'ores et déjà déployé une vingtaine de réseaux.

Des lignes de covoiturage sans réservation

Une ligne de covoiturage est une extension du réseau de transports en commun qui adopte un fonctionnement similaire à ces derniers : lignes prédéfinies, arrêts matérialisés à l'instar d'arrêts de bus, horaires fixes d'ouverture du service, tarification simple... Concrètement, l'usager se rend à un arrêt de covoiturage et indique sa destination sur une borne ou dans une application. Quelques minutes plus tard, il est pris en charge par un conducteur.

Pour ne pas le décourager, nous imposons une contrainte minimale au conducteur qui ouvre sa portière pour participer à ce service public. Il est informé, via une application ou par des panneaux placés sur le bord de la route, qu'un passager l'attend à un arrêt situé sur son trajet. Il le fait monter et le conduit jusqu'à l'arrêt d'arrivée. Si la collectivité le souhaite, il est indemnisé de façon modique pour le service qu'il rend, dans

des proportions bien trop faibles pour qu'il en fasse un métier. Il s'agit d'un partage de frais, la loi n'autorisant pas à aller au-delà.

Par rapport à un service de covoiturage classique, cette offre se caractérise par son inscription dans le réseau de transports en commun et par sa nature de service public, qui lui impose d'être accessible à tous – et pas uniquement aux possesseurs de smartphones. Toute l'information nécessaire est donc disponible sur des panneaux urbains et des bornes, en plus de l'application. C'est capital et les collectivités y sont très sensibles. Nous reproduisons les atouts du transport urbain en dehors des centres-villes, jusqu'à des zones périurbaines et rurales. Nombre d'endroits que nous desservons n'ont d'ailleurs aucune ligne de bus; d'autres ont des lignes régulières, mais avec une fréquence très faible. Notre service est, quant à lui, dispensé en temps réel, sans réservation; le passager attend moins de cinq minutes dans les réseaux les plus actifs, dix minutes au maximum. Le tracé de nos lignes est calqué sur les déplacements quotidiens et s'articule avec les transports en commun classiques. L'objectif est de susciter un changement radical des pratiques.

Un concept qui a fait ses preuves

Une vingtaine de réseaux Ecov sont en exploitation, notamment entre Lyon, l'aéroport Saint-Exupéry, Bourgoin-Jallieu et ses communes limitrophes, ou encore à Chambéry. De nombreux autres sont à l'étude. À chaque fois, nous procédons comme si nous ouvrons une ligne de bus. Ainsi, tout commence par une analyse du territoire, des habitudes de déplacement et des besoins. Nous estimons que sur telle plage horaire, suffisamment de conducteurs empruntent tel axe pour prendre des passagers. Nous recommandons alors des lignes et des horaires d'ouverture à la collectivité. Certaines décident de les étendre, quitte à ce que les passagers attendent plus longtemps. C'est un choix de politique publique : nous nous contentons de conseiller la collectivité et de lui offrir les moyens de mettre en œuvre le service, mais elle reste aux manettes. Il s'agit ensuite de déployer le réseau, en effectuant les travaux de voirie nécessaires (construction des arrêts de covoiturage, placement des bornes et des panneaux d'information) et en constituant l'offre de conducteurs. Puis viennent la mise en service et la montée en charge. Il faut dix-huit mois à trois ans à une ligne de transports en commun classique pour s'installer véritablement dans les habitudes des habitants. Notre offre étant par nature innovante, les collectivités sont un peu moins patientes à notre égard; aussi redoublons-nous d'efforts pour communiquer et animer les communautés d'utilisateurs, afin d'accélérer la montée en charge. Enfin, le service entre dans sa maturité – trois de nos réseaux ont déjà atteint ce stade. Il reste à l'adapter de façon agile aux besoins du territoire et à l'étendre.

Nous avons développé une diversité de compétences pour couvrir ces différentes phases : communication institutionnelle, relation client, expertise de la mobilité, analyse de données, économie comportementale, gestion de projet, relation avec les usagers en temps réel, analyse des possibilités et des besoins d'un territoire...

Innover pour la puissance publique

Nous entendons créer avec les collectivités – nos clients – un nouveau type de service public qui optimise le système de mobilité. Nous estimons que, dans les domaines où la théorie économique justifie l'intervention publique, la puissance publique doit reprendre le contrôle, afin de répondre aux enjeux de développement durable, d'urbanisme et de vivre-ensemble. Il importe également de se préparer aux prochaines révolutions de la mobilité que seront les voitures connectées et autonomes, de sorte qu'elles améliorent la qualité de vie des citoyens et renforcent le caractère durable de la mobilité.

Les atouts du service public partagé

Les outils existent pour que la puissance publique prenne le contrôle. En matière de mobilité, elle doit exiger la propriété des données, nerf de la guerre. Elle ne doit pas hésiter à mettre les citoyens à contribution, à miser sur l'innovation et à sortir des sentiers battus.

Pour lutter efficacement contre l'autosolisme, la puissance publique doit dompter la complémentarité des modes partagés. Elle se focalise pour le moment sur les transports collectifs urbains. Si elle souhaite tirer

parti de la voiture individuelle, elle doit s'appuyer sur le covoiturage, certes, mais aussi sur les mobilités douces et les transports à la demande planifiés (taxis, Uber...). Il existe en effet une réelle complémentarité entre le covoiturage planifié de type BlaBlaCar et le service en temps réel d'Ecov.

Le service public partagé, ou service public collaboratif, est un puissant levier d'innovation. Il s'agit d'un mode d'exécution qui fait intervenir les citoyens, sans lesquels le service public ne pourrait pas fonctionner. Il répond à un besoin d'intérêt général, est piloté par un acteur public, respecte les principes du service public que sont l'égalité, la continuité et la mutabilité, et ne donne pas lieu à une rémunération, tout au plus à une indemnisation. Il contribue à démocratiser les services publics, ainsi qu'à améliorer la qualité et la personnalisation. Il développe le lien social et crée de nouvelles offres qui ne pourraient pas exister sous une autre forme, soit pour des raisons matérielles, soit parce que la collectivité ne pourrait pas en assumer le coût. Dans le cas d'Ecov, il ne s'agit ni d'ubériser ni d'externaliser le service public, mais de le compléter avec l'aide des citoyens, pour les citoyens. La puissance publique doit s'emparer de cette modalité. Nous y avons consacré un livre blanc en 2021¹.

Ce modèle a déjà fait ses preuves avec les pompiers volontaires, les crèches parentales, ou encore les tribunaux de commerce. Il connaît un nouvel essor grâce au numérique, comme en témoignent les applications de covoiturage ou de signalement d'incidents sur la voie publique.

Quand le secteur public ose prendre des risques

Dans le secteur privé, l'investissement dans l'innovation est bien documenté : il suit une courbe en J dans laquelle l'entreprise commence par perdre de l'argent, puis en gagne, une fois le seuil de rentabilité atteint. L'entreprise investit en espérant une rentabilité forte. Le taux d'échec acceptable est d'autant plus élevé que l'espoir de rentabilité est important.

Dans les services publics, l'innovation coûte, mais n'est jamais rentable : en effet, par définition, un service public n'atteint jamais la rentabilité. Par exemple, les deux tiers d'un ticket de bus sont payés par la collectivité et seulement un tiers l'est par l'utilisateur.

À l'instar de Keolis, Transdev ou Veolia, compagnies privées qui dispensent un service public, Ecov relève d'un modèle d'affaires dit *B to G to C* (*Business to Government to Citizens*) : au travers de subventions ou de délégations de service public, la collectivité permet à l'entreprise de décaler la courbe de profit, de sorte qu'elle tende plus rapidement vers la rentabilité. Les start-up sont de plus en plus nombreuses à innover et à prendre des risques pour développer des services publics, espérant les faire gagner en efficacité grâce au numérique et à l'économie du partage. L'objectif, à terme, est d'en minimiser le coût pour la collectivité.

La puissance publique doit donc apprendre à dompter l'innovation, bien que ce ne soit ni sa nature ni sa raison d'être. Elle doit nouer des partenariats avec des innovateurs, accepter les aléas et adopter une gestion de projet agile, ce qui implique, le cas échéant, de dresser un constat d'échec suffisamment tôt pour économiser l'argent public. Des outils existent pour accompagner l'innovation des acteurs publics. De fait, nous voyons les mentalités changer progressivement : les acheteurs publics se familiarisent à la prise de risque et prennent conscience du bénéfice qu'ils peuvent en tirer, à condition d'en avoir la maîtrise. Un acteur public qui refuserait d'investir dans des innovations immatures – avec le risque d'échec qu'elles comportent – ne bénéficiera jamais des gains liés à une démarche innovante. Il se retrouvera seul et démuné face aux "barbares" que sont les nouveaux acteurs du numérique – Amazon et Google –, dont il ne pourra refuser les offres. Mais celles-ci contribueront-elles à l'intérêt général ?

1. « Le service public partagé, un nouvel horizon pour l'action publique », rapport intermédiaire 2021, Ecov, à télécharger sur : <https://service-public-partage.fr>

Institutionnaliser l'autostop

Un intervenant : *Comment est née l'idée de ce service ?*

Laure Ménétrier : Au-delà de nos convictions sociales et environnementales, nous sommes nombreux, chez Ecov, à avoir grandi dans des zones périurbaines ou rurales et à avoir enduré les aléas de l'autostop. La légende veut que le fondateur ait eu un déclic une nuit où il voulait rejoindre ses amis dans l'île d'Oléron. Il a fondé Ecov à 28 ans, en 2015, après des études de sciences politiques et une première expérience dans le secteur public. Pour consolider le concept de ligne de covoiturage et sa complémentarité avec le réseau de transport urbain, il a notamment débauché un chercheur indépendant spécialisé dans la mobilité – devenu, depuis, directeur de la stratégie. L'entreprise comptait 35 personnes quand je l'ai rejointe en 2020, contre 70 aujourd'hui. J'ai pour ma part une formation de physicienne, et ai soutenu une thèse en microfluidique. Après dix ans dans la recherche, j'ai intégré le Corps des mines par le concours externe et je me suis spécialisée dans les politiques publiques d'innovation : comment inciter les entreprises à innover ? comment faire travailler ensemble les laboratoires publics et les entreprises ?

Int. : *Comment assurez-vous la sécurité des passagers et des conducteurs qui participent au covoiturage ? Connaissent-ils leur identité respective ?*

L. M. : Il existe deux catégories de conducteurs. Certains sont inscrits sur la plateforme et, dans ce cas, nous connaissons leur identité. D'autres ne sont pas inscrits, mais voient, aux abords des arrêts de covoiturage, que des usagers attendent d'être pris en charge. Quand des passagers entrent dans leur voiture, ils peuvent leur demander de s'inscrire par un simple SMS. C'est une sécurité par rapport à l'autostop, même si nous ne sommes évidemment pas à l'abri de toute malveillance. Cependant, le gain que constitue l'ouverture du service à tous est supérieur au risque que cela induit.

Par ailleurs, l'identité du passager n'est pas toujours connue, en particulier lorsqu'il lui suffit de cliquer sur une borne pour indiquer sa destination. La collectivité territoriale peut lui proposer un système d'inscription préalable, que le conducteur peut exiger – mais ils sont rares à le faire. C'est plutôt par l'institutionnalisation du service que nous évitons les comportements déviants : une personne malintentionnée préférera faire de l'autostop. De nombreuses femmes participent d'ailleurs au service, alors qu'elles ne prennent habituellement pas d'autostoppeur et ne pratiquent pas elles-mêmes l'autostop.

Int. : *L'indemnisation des conducteurs est-elle fonction du nombre de passagers ?*

L. M. : Selon le souhait des collectivités, le conducteur est indemnisé soit uniquement quand il prend un passager, soit uniquement quand il propose un siège, soit les deux, soit jamais. À Chambéry, par exemple, le réseau, qui fonctionne extrêmement bien, repose sur la solidarité territoriale, sans partage de frais. C'est un autostop optimisé, organisé et sécurisé. À Lyon-Bourgoin-Jallieu, il est prévu, à terme, un partage de frais ; pour le moment, la part du passager est assumée par la collectivité.

Vers un maillage optimal

Int. : *Comment vous adressez-vous aux personnes qui n'ont pas de véhicule pour se rendre aux arrêts de covoiturage ?*

L. M. : La desserte du premier et du dernier kilomètre est un enjeu majeur pour tous les transports en commun. C'est un important domaine de recherche, auquel se consacre notre équipe d'analystes de données et d'économistes des transports. La situation la plus facile est celle des dessertes de bourg à bourg, qui suivent

souvent une route départementale : il suffit alors de prévoir un arrêt au centre de chaque bourg. Les pénétrantes d'agglomération constituent aussi des configurations faciles : les voitures roulent certes très vite, mais des sorties régulières jalonnent les voies, soit pour les transports en commun classiques, soit pour accéder à la ville. Dans ces deux situations, nous pouvons prévoir, avec la collectivité, des parkings à proximité des arrêts de covoiturage, ainsi que des arceaux pour vélos et des passages piétons sécurisés.

Dans certaines agglomérations, nous avons noué des partenariats avec des loueurs de trottinettes électriques : les passagers se rendent à l'arrêt avec l'engin à roulettes, le mettent dans le coffre du covoitureur et le reprennent à l'issue du trajet. Le déploiement de ce type de solution dépend fortement de la culture du territoire et de la volonté de la collectivité.

Int. : *En complément du covoiturage, pourriez-vous développer un service de livraison de petits colis ?*

L. M. : Si le "cotransportage" de colis est un sujet passionnant, en tant que start-up, nous devons nous focaliser sur notre activité principale. Nous n'y travaillons donc pas, mais d'autres entreprises s'y intéressent.

Int. : *En quoi vous distinguez-vous du service d'autostop Rezo Pouce², qui a vu le jour à Moissac ?*

L. M. : Rezo Pouce ne propose pas des lignes de covoiturage, mais seulement des points de départ. Nous sommes complémentaires : sur les axes principaux, il est intéressant de penser le système de déplacement sous forme de lignes, mais pour des dessertes plus éclatées, Rezo Pouce permet d'assurer une couverture encore plus large.

Int. : *Il y a quelques décennies, une commune proche de Toulouse a mis en place un système de transport collectif à la demande. De votre point de vue, est-ce une solution intéressante ?*

L. M. : Le principal problème du transport à la demande est son coût, typiquement de 2 ou 3 euros par voyageur et par kilomètre. Nous restons néanmoins convaincus de la nécessité d'assurer une égalité d'accès à la mobilité et nous savons donc qu'à certains endroits, le transport à la demande est incontournable.

Nous avons, par ailleurs, exploré la question du transport solidaire, dans lequel des conducteurs aident des personnes qui n'ont pas la possibilité de se déplacer (en particulier des seniors) à effectuer certains trajets, en étant dédommagés de leurs frais. C'était l'objet de notre précédent livre blanc³. Nous incitons les collectivités à développer de tels réseaux.

Int. : *Votre offre serait très utile aux entreprises implantées dans des zones industrielles, à la limite des communautés urbaines, car bien qu'elles doivent s'acquitter d'un versement mobilité, elles ne disposent d'aucun service de transport en échange, ni vers la ville-centre ni vers l'extérieur, où habite la majorité de leur personnel. Elles pourraient financer un service comme le vôtre.*

L. M. : Nous militons pour que le versement mobilité puisse être affecté à des services de covoiturage – ce qui n'est pas encore le cas. Pour l'heure, certains de nos réseaux pilotes relient les zones industrielles, soit à la ville-centre, soit à des agglomérations plus lointaines.

Int. : *Les collectivités sollicitent-elles votre expertise avant de prendre des grandes décisions d'urbanisme ?*

L. M. : Elles sont conscientes que les réseaux de transports dessinent l'urbanisme futur. Toutefois, nous n'avons pas de compétences spécifiques en la matière. Nous leur expliquons simplement que la localisation des dessertes

2. Antoine Héron, Alain Jean et Jaouad Zemouri, « [Bonnes nouvelles de l'innovation citoyenne](#) », séminaire Économie et sens, séance du 3 avril 2019.

3. *Le livre blanc du transport solidaire*, à télécharger sur : <https://transport-solidaire.fr/livre-blanc/>

de covoiturage influencera l'implantation des particuliers et des entreprises, comme c'est le cas des lignes de bus. Nous les sensibilisons aussi à l'effet rebond : plus l'offre de transports collectifs est de qualité, plus l'étalement urbain est favorisé.

Une économie du *nudge*

Int. : *Vous pratiquez le nudge, qui consiste à modifier le comportement des usagers par des incitations douces. À quels arguments extrafinanciers recourez-vous pour inciter les citoyens à participer à votre service ?*

L. M. : Nous travaillons en effet le sujet du *nudge* – du reste, toutes les politiques publiques ont intérêt à le faire. Dans notre cas, l'incitation passe par la valorisation des vertus écologiques, solidaires et d'entraide associées à notre solution : « *Yvette a trouvé un stage à la centrale EDF, aidez-la à s'y rendre!* » Nous préférons miser sur des valeurs positives, plutôt que de stigmatiser les chauffeurs pour la pollution qu'ils génèrent ; c'est plus encourageant, et surtout plus efficace.

Nous aurons beau faciliter au maximum la vie des conducteurs, une contrainte demeurera : ils devront faire entrer un inconnu dans leur habitacle privé. En contrepartie, nous cherchons à multiplier les avantages concrets (comme un accès privilégié à des places de parking) ou symboliques (la reconnaissance, la promesse d'un monde plus solidaire et écologique...).

Int. : *Les conducteurs vont-ils jusqu'à modifier leur trajectoire habituelle pour desservir un arrêt de covoiturage ?*

L. M. : L'objectif est d'alléger autant que possible leurs contraintes, sans quoi ils ne participent pas au service. La plupart du temps, nos arrêts sont situés sur des grands flux, notamment au bord de routes nationales, à des endroits où il n'est pas dangereux de s'arrêter – par exemple, près de ronds-points, où la circulation ralentit. Dans certains cas, pour des raisons de sécurité, le conducteur doit faire un petit détour pour desservir un arrêt : les panneaux ont alors toute leur importance, pour indiquer qu'un passager attend à proximité.

Int. : *Votre système permet-il de noter la qualité de service, notamment la régularité et la disponibilité des conducteurs ?*

L. M. : Les réservations n'étant pas possibles, le conducteur ne s'engage pas. Libéré de cette charge mentale, il est d'autant plus disposé à participer au service. S'il quitte son domicile dix minutes plus tard que d'habitude, ce n'est pas grave, car d'autres prendront en charge le passager qu'il convoie habituellement. Il n'est donc pas question de noter les conducteurs pour leur régularité. Nous envoyons des remerciements aux contributeurs les plus fréquents et les valorisons dans notre newsletter.

Nous ne souhaitons pas non plus que le conducteur et le passager s'attribuent mutuellement des notes. Un passager peut tout au plus signaler un conducteur ayant un comportement dangereux. C'est arrivé trois fois. Nous avons appelé les intéressés : deux ont adopté une conduite plus sûre et le troisième s'est retiré du service. Cela étant, les assureurs observent que les personnes conduisent mieux lorsqu'elles ont un passager.

Int. : *Pour compenser le temps qu'un conducteur risque de perdre en participant au covoiturage, pourrait-il arborer un macaron sur son pare-brise qui l'autoriserait à emprunter les couloirs réservés aux transports en commun ?*

L. M. : La loi d'orientation des mobilités de 2019 permet de différencier les covoitureurs des autres usagers de la voiture. Les collectivités butent toutefois sur la définition des covoitureurs : en effet, à quelle fréquence doit-il accueillir des passagers ? Quoi qu'il en soit, il leur est interdit d'utiliser les couloirs réservés aux transports en commun. Nous voyons, en revanche, se développer des projets de voies interurbaines dédiées au covoiturage et aux transports en commun.

Réinventer le partenariat public-privé

Int. : *Comment convainquez-vous les collectivités d'adopter votre service ?*

L. M. : Nous avons une équipe de commerciaux, certes d'un type particulier, plutôt diplômés de Sciences Po que de *business schools*. Dans les collectivités, les décisions suivent des circuits éminemment complexes : il faut traiter avec les décideurs officiels, les décideurs officieux et les acheteurs, sans oublier les citoyens qui contribueront au service. Nous devons convaincre toutes les parties prenantes, chacune ayant un droit de veto. Cela impose tout à la fois de susciter une envie politique et de rassurer les techniciens quant à la viabilité et à la rentabilité de la solution. Le discours commercial nécessite donc de savoir faire le grand écart.

Nos commerciaux ont une patience infinie. Ils ont l'intérêt général chevillé au corps, et leur rémunération ne dépend pas du nombre de contrats qu'ils signent. Ils étudient les possibilités offertes par les territoires, quitte à indiquer à une collectivité qu'elle n'a pas intérêt à recourir à Ecov, mais plutôt à du covoiturage planifié, à Rezo Pouce ou à des dessertes de bus.

Vis-à-vis des citoyens, nous pratiquons le "développement de communauté", sorte de marketing très local grâce auquel les habitants constituent des collectifs de covoitureurs.

Int. : *Quel est votre mode de rémunération ? Les collectivités locales contribuent-elles à votre financement ?*

L. M. : La logique est la même que pour les transports collectifs, bien que nous ne relevions pas encore de la délégation de service public – les collectivités veulent d'abord, à juste titre, mesurer l'intérêt de l'innovation que nous leur proposons. Nous signons avec elles des contrats d'innovation et sommes rémunérés non pas au nombre de personnes transportées, mais pour la gestion du service. À terme, nous nous dirigerons sans doute vers une tarification mixte, comme dans les délégations de service public, intégrant tout à la fois la gestion du service et le nombre de passagers. Notez qu'il nous arrive d'être le sous-traitant d'un délégataire de service public, comme avec Keolis à Rennes.

Int. : *Quel investissement initial la mise en place de votre service représente-t-elle pour une collectivité ? Quel retour sur investissement lui annoncez-vous ?*

L. M. : Tout dépend de la taille du réseau et des aménagements routiers nécessaires. L'investissement va de quelques dizaines de milliers d'euros pour les petits réseaux – avec des cofinancements possibles de l'ADEME, entre autres – à plusieurs centaines de milliers d'euros pour les grands réseaux, comme à Grenoble où une voie est réservée au covoiturage.

Le retour sur investissement n'est pas immédiat. Certes, on peut imaginer que certaines lignes de bus sont très peu fréquentées et, par conséquent, coûteuses. Elles pourraient éventuellement, dans certains cas, être remplacées par un service comme le nôtre, mais ce n'est pas notre cible première. Le retour sur investissement réside surtout dans l'amélioration du bien-être des citoyens, dans une plus grande égalité devant la mobilité – atouts électoraux notoires – et dans l'acceptabilité des politiques publiques à visée écologique. En effet, les réglementations se feront de plus en plus contraignantes pour les déplacements en voiture, que ce soit au travers des zones à faibles émissions mobilité, de l'augmentation du prix du carburant, voire de péages urbains. Ces mesures sont certes écologiques, mais elles risquent aussi d'être perçues comme antisociales en raison de leur coût. Pour favoriser l'écologie inclusive, il est important que les collectivités dispensent des services en contrepartie. Les voies réservées au covoiturage y participent.

D'un point de vue strictement économique, notre objectif est d'atteindre le coût du voyageur par kilomètre qui prévaut dans les transports urbains, soit une dizaine de centimes d'euros, dans des endroits où c'était jusqu'alors inimaginable.

Int. : *Existe-t-il des expériences similaires à l'étranger ?*

L. M. : Nous n'avons pas identifié d'expérience strictement similaire à la nôtre. Souvent, le covoiturage se pratique de façon spontanée, notamment aux États-Unis où des voies lui sont réservées, ou dans

les pays en voie de développement, de bourg à bourg, avec un partage de frais. Les collectivités n'en sont pas les organisatrices.

Une start-up dans l'économie sociale

Int. : *Comment attirez-vous vos recrues, sachant que, à la différence de nombreuses start-up, vous n'offrez pas de perspectives financières mirobolantes ?*

L. M. : En tant qu'acteurs de l'économie sociale et solidaire, nous avons la conviction profonde que la valeur économique et l'intérêt général sont compatibles. La croissance de notre entreprise est alignée sur l'atteinte d'objectifs de développement durable.

Le statut d'ESUS nous donne théoriquement accès à des produits privilégiés d'épargne solidaire. Nous y voyons surtout une ligne directrice pour faire du business en respectant nos valeurs. Pour en bénéficier, nous devons prouver que la poursuite de l'intérêt général amoindrit notre rentabilité par rapport à une entreprise traditionnelle. En contrepartie, nous devons appliquer certaines règles. Ainsi, nous devons réinvestir la majorité de nos bénéfices dans l'entreprise. Nous ne pouvons donc pas distribuer de bénéfices faramineux. Notre plus haut salaire ne doit pas être plus de sept fois supérieur au plus bas. Enfin, nous devons pratiquer une gouvernance démocratique : les salariés et les parties prenantes – en l'occurrence, les citoyens et les collectivités – sont impliqués dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

Nos salariés sont rémunérés à la valeur du marché – certes, pas dans la partie haute de la fourchette. Le salaire n'est pas un problème tant qu'il est équitable : les collaborateurs doivent se savoir justement rémunérés. Leur motivation principale n'est pas l'argent, mais la contribution à l'intérêt général. Notre équipe est assez jeune, avec une moyenne d'âge de 28 ans. Cette génération est très mobilisée par les objectifs sociétaux.

Int. : *Dans dix ans, quand vous constaterez que vous avez rendu un service éminent à la Nation, vous pourriez légitimement vouloir en tirer quelque avantage. Le statut d'ESUS vous en empêchera-t-il ? Pourrez-vous le quitter, ou êtes-vous liés à vie aux normes de l'économie sociale et solidaire ?*

L. M. : Le statut d'ESUS doit être renouvelé tous les deux ans dans les premiers temps de l'entreprise, puis tous les cinq ans. J'imagine que nous pourrions cesser de le solliciter. Ce devrait être une décision collégiale, puisque nos statuts ont été rédigés par tous les actionnaires de l'entreprise. Mais nous sommes loin de l'envisager !

■ Présentation de l'oratrice ■

Laure Ménétrier : ingénieure, docteure en physique. Après un début de carrière en recherche industrielle, elle a rejoint le Corps des mines et consacré sa quatrième décennie au service de l'État. À 40 ans, elle a choisi de continuer à servir l'intérêt général en rejoignant Ecov.

Diffusion mars 2022

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Management de l'innovation sur notre site www.ecole.org.**