

Mickaël Macé, président de Novea

“Notre modèle économique devrait se généraliser”

Leader du secteur de la course, **Novea** poursuit son expansion avec pour objectif de devenir la référence du secteur de la livraison dans la journée en France et, peut-être aussi, à terme, sur l'Europe.

Transport Info Hebdo : Avec sa sixième acquisition, Novea est devenue le plus gros coursier de France. Allez-vous croître encore ?

Mickaël Macé : En 18 mois, nous sommes passés de 60 à 210 salariés. Avec notre septième acquisition, nous couvrirons l'ensemble de la région parisienne et nous aurons toujours un coursier à moins de 10 minutes de 90% de nos clients. Nous développons la proximité et plus nous grossissons, plus nous nous rapprochons de nos clients. Nous profitons ainsi d'un effet de taille qui nous a ouvert de nouveaux marchés et, en 2007, nous avons connu une croissance interne de 10% qui se renouvelera en 2008.

TIH : Mais quel est votre principal objectif pour l'entreprise ?

MM : Nous développerons notre concept jusqu'à la taille critique de 500 à 600 coursiers sur la région parisienne, avec pour premier objectif d'atteindre un chiffre d'affaires de 25 à 30 M€. Nous préparons déjà de nouvelles acquisitions et cela devrait se réaliser dans les 36 prochains mois. La seconde étape consistera à nous développer sur toutes les grandes villes de France. Déjà présents à Strasbourg, Lille, Lyon, nous nous implanterons à Marseille, Nantes, Toulouse, Bordeaux, Rennes... toujours en reprenant des entreprises locales, car c'est ce qui fonctionne le mieux. L'international nous occupera ensuite, mais il faut d'abord grandir pour imposer un modèle. Notre souhait est donc de devenir la référence française de la distribution dans la journée. C'est pourquoi nous avons développé nos compétences



Mickaël Macé vise un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros pour la fin 2010.

commerciales, nos services clientèle et après-vente et renforcé notre administration des ressources humaines en embauchant une DRH. Ce que nous faisons à Paris, nous pourrions alors le faire à Madrid, Londres ou Berlin.

TIH : En quoi consiste votre modèle économique ?

MM : D'abord, nous voulons rester sur notre cœur de métier, qui est la distribution expresse et la course, ces activités qui s'effectuent dans la journée et qui nous situent dans les "services à la personne". Mais la course fait aussi partie du transport dans ses contraintes et

son organisation et nous développons aussi des métiers complémentaires comme la navette, la mise à disposition sur place ou des offres verticales par secteur d'activité comme le e-commerce, la santé, les banques...

TIH : Sur quels outils s'appuie votre modèle ?

MM : D'abord sur le hub, qui est une notion nouvelle dans la course. C'est un schéma de fonctionnement que nous avons pris aux process de l'express et lancé en 2005 sur notre agence de la Porte Maillot, à Paris. Il faut une zone d'activité dense, avec au moins 300 plus par jour et 7 ou 8 coursiers par hub. Il faut aussi un bon système informatique de traçabilité et une remise en cause du modèle économique en ne rémunérant plus les coursiers au bon, mais avec un salaire fixe. Cela nécessite un accompagnement des collaborateurs, qui doivent comprendre le passage à la convention collective du transport, ainsi qu'un gros travail d'explication auprès des clients.

TIH : Ces actions forment-elles un cercle vertueux, notamment au niveau des coursiers ?

MM : Oui, c'est un schéma qui marche. L'organisation en hub permet de massifier et d'optimiser les opérations en apportant de la régularité dans les délais de livraison. De la Défense (92) à Charenton (94), nous pouvons enlever et livrer en une heure et demie en moyenne. La rémunération fixe permettant aux coursiers de travailler plus sereinement, ils ne sont plus stressés et ils restent performants.

TIH : Mais n'y a-t-il pas un renchérissement du coût de la prestation avec le hub ?

MM : Ce qui renchérit la profession, c'est le gazole et l'avènement de la convention collective des transports sur les salaires. La convention est pour nous une bonne chose car elle nous protège contre les opérateurs illégaux et aide au changement. Mais le renchérissement du coût du travail qu'elle implique est effectivement difficile à négocier avec les clients, dont beaucoup restent attachés au modèle économique et au prix fictif du bon de course. On leur explique que le prix du bon n'est pas le prix de la prestation et on leur présente des indicateurs de prix de la prestation, ainsi que les avantages qu'ils peuvent tirer au niveau du développement durable pour leur entreprise. Mais ce devrait être au Syndicat national du transport léger (SNTL) d'expliquer cela aux clients.

TIH : Justement, le SNTL, auquel vous adhérez, ne vous suit pas dans cette voie.

MM : C'est vrai, la principale ambition du SNTL est de faire légaliser le bon. Pourtant, l'article de la convention collective du transport interdit sa pratique depuis 1957 et il est donc contraire au sens de l'histoire que le bon soit légalisé. C'est aussi s'opposer aux grands transporteurs qui ne travaillent pas avec des bons. Évidemment, le paiement de la course par le bon, avec 70% pour le coursier et 30% pour la société, est un principe simple, alors que créer un hub impose un management plus complexe, un système de traçabilité parfait et une gestion plus rigoureuse. Mais si, en limitant la gestion, ce modèle de fonctionnement permet à une petite structure d'exercer, elle n'incite pas à la croissance alors que je pense qu'à terme le monde de la course aura des acteurs dominants. Notre modèle économique devrait donc se généraliser.

TIH : En devenant transporteur, ne subirez-vous pas la concurrence des postes ?

MM : La concurrence avec les postes sera frontale, mais ce sera aussi une opportunité pour nous car notre proximité avec nos clients nous permettra d'apporter à ceux-ci une alternative sur certains envois, comme les recommandés dans la journée.

PROPOS RECUEILLIS PAR MICHEL GRINAUD



L'usage du vélo est une des démarches écologiques de Novea.

Vendre un bilan carbone réducteur

Développement durable et péage parisien sont autant de solutions commerciales pour Novea : "Nous avons anticipé le péage et nous sommes rapprochés de la mairie de Paris pour trouver des solutions, comme utiliser des espaces logistiques urbains (ELU) ou implanter des agences au cœur de Paris pour en rayonner, commente Mickaël Macé. Par ailleurs, nous avons déjà 26 collaborateurs circulant en vélo. À partir d'un hub, sur courte distance, la bicyclette reste le moyen de transport le moins polluant, le plus simple et le plus rapide. Utilisant les couloirs de bus, ils vont aussi vite qu'un scooter, tout en portant un sac à dos. Ils parcourent en

moienne 70 km par jour." Fort de ces démarches, Novea projette de fournir à ses clients grands comptes un bilan écologique de leurs courses dont ils pourront se servir pour réduire le montant de la compensation à payer pour le CO₂ émis : "Un bilan carbone sera mis en place pour chaque client et un calcul du gain de gazole effectué par l'usage de véhicules écologique leur sera indiqué pour chaque course, explique Mickaël Macé. L'audit sur le bilan carbone de chacun de nos véhicules sera finalisé fin mai et nous pourrions alors vendre ce concept à nos clients. Je suis convaincu que ce sera un argument commercial majeur." ■