



Optimisation du TCO Si le TCO reste une notion mouvante en fonction des entreprises, de leurs pratiques et de leurs activités, son optimisation suit un certain nombre de règles communes à toutes les flottes. Voici, pour débiter ou pour aller plus loin avec le TCO, les recommandations des gestionnaires de flotte et des prestataires et conseils interrogés pour ce dossier.

Dix bonnes pratiques à suivre

S'attaquer au TCO suppose de suivre plusieurs pistes. En premier lieu, il convient de choisir les bons véhicules pour les bons usages, un postulat qui va trouver sa traduction dans la car policy. Avec un impact sur la fiscalité, déterminante en cette période de verdissement des flottes, mais aussi sur la relation avec les prestataires, soit les loueurs au premier rang. Dans ce cadre, la massification et la négociation restent les deux leviers aux mains des gestionnaires de flotte. Enfin, il va s'agir de travailler avec les conducteurs dont l'influence sur le TCO reste majeure. À vous de jouer !

1. RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE CO₂

Alors qu'une grande partie de la fiscalité, comme le malus, la TVS ou les AND (amortissements non déductibles), est calquée sur les émissions de CO₂, les gestionnaires de flotte se fixent souvent des objectifs drastiques de réduction. Ce qui devient un véritable défi dans la mesure où les véhicules affichent des émissions de CO₂ en hausse, en lien avec l'application du WLTP en 2020. « Analyser les usages et les besoins est donc indispensable pour connaître le potentiel de passage à l'électrique ou à l'hybride », affirme Régis Maserà, responsable consulting France d'Arval. L'ère du diesel pour tous est révolue mais tous les conducteurs ne sont pas éligibles à l'électrique. « Il faut choisir la meilleure énergie en fonction des usages », renchérit Gérard de Chalonge, directeur commercial et marketing d'Athlon France.

Le CO₂ comme critère

De nombreuses entreprises se fixent comme limite le malus. France Télévision compte ainsi commander en 2021 des véhicules qui ne dépassent pas 133g/km de CO₂ contre 138g en 2020, « sauf exceptions car certaines de nos



© Smite fight

équipes en région ont besoin de véhicules à quatre roues motrices pour se déplacer dans des zones accidentées », précise Aurélien Peyrel, responsable des 1 200 véhicules de la flotte (voir le témoignage page 76). De même, les équipes de France 3 en région sont rarement éligibles à l'électrique, du fait des distances à parcourir et des contraintes d'autonomie. « Nous comptons instal-

ler des bornes en région et intégrer quelques hybrides rechargeables. Ce qui va nécessiter de sensibiliser les conducteurs pour les inciter à recharger », complète Aurélien Peyrel.

2. MISER SUR L'ÉLECTRIQUE ET L'HYBRIDE ?

Parmi les réflexions des gestionnaires de flotte, le verdissement constitue une

LA QUESTION DES BORNES

La question des bornes de recharge électrique freine souvent l'électrification des flottes « Nous sommes restreints par le nombre de bornes de recharge. Nous avons équipé le premier sous-sol de notre parking au siège et, pour des raisons de sécurité, nous ne pouvons pas en installer dans les autres. Pour disposer de plus de bornes, il faudrait soit réorganiser le premier sous-sol, soit trouver d'autres solutions », décrit Aurélien Peyrel pour France Télévision. Ce responsable des 1 200 véhicules de la flotte a inté-

gré en parc une quarantaine de véhicules électriques et quelques hybrides rechargeables. Pour résoudre ce problème, Aurélien Peyrel réfléchit à fixer des roulements avec des horaires de recharge, une démarche cependant difficile car elle obligerait les équipes à venir déplacer les véhicules. « Autre solution : les conducteurs pourraient recharger à l'extérieur avec la carte Total multi-énergies. Les voitures de fonction hybrides rechargeables ou électriques en sont déjà dotées. Mais les frais sont assez élevés », poursuit-il.

TCO DES FLOTTES

DOSSIER



DR

priorité. Se pose alors la question de la rentabilité des énergies « vertes » en termes de TCO. Et les avis divergent. « Nous avons proscrit le diesel sur les sites parisiens car nous anticipons

des interdictions de circulation. Nous misons donc plus sur l'électrique et l'hybride rechargeable mais cela ne fait pas forcément baisser le TCO », souligne Aurélien Peyrel. Ce dernier a inté-

gré en parc une quarantaine de véhicules électriques et quelques hybrides rechargeables. « Ces modèles sont plus chers et les économies en carburant et en fiscalité ne font pas suffisamment diminuer la note car les véhicules électriques, installés surtout dans le parc parisien, roulent trop peu », expose-t-il. Un constat confirmé par Hervé Foucard, chef du service technique des transports automobiles municipaux de la ville de Paris : « Pour les 460 véhicules électriques, le TCO reste supérieur à celui des thermiques malgré les bonus et les gains sur le carburant, car nos véhicules roulent trop peu. Ce qui pèse le plus dans le TCO, c'est le coût de possession pour les véhicules électriques et GNV. Mais la concurrence sur l'électrique et l'arrivée de nouveaux fourgons devraient tirer les prix vers le bas », anticipe ce responsable à la tête de 2 666 véhicules. Qui espère aussi des tarifs plus intéressants pour les modèles à hydrogène (voir le témoignage page 68). ...

DOSSIER TCO DES FLOTTES

... De son côté, Marie-Hélène Benarouch met en garde contre les dérives de consommation des hybrides rechargeables : « Cela peut coûter très cher si le collaborateur roule en permanence en thermique et oublie de recharger. Il faut améliorer les pratiques et les comportements de conduite, y compris avec les hybrides non rechargeables afin d'optimiser la recharge. Toyota l'a bien compris et mise sur des stages inclus dans le prix du véhicule », illustre cette consultante achats et mobilité opérationnelle pour le cabinet de conseil **EPSA**.

Attention à l'hybride rechargeable !

« Ce fonctionnement est indispensable pour éviter les dérives », confirme Catherine Berthier pour Assystem, spécialiste de l'ingénierie et du conseil en innovation. À la tête de 1100 véhicules, cette mobility manager envisage, dans le cadre du développement de modèles électriques et hybrides rechargeables, de mettre l'accent sur la communication au travers de newsletters et de flashes, « du moins dans un premier temps. Nous commandons aussi d'emblée des câbles de recharge car tous les constructeurs ne les fournissent pas. Enfin, la carte Total multi-énergies nous permettra de suivre le taux de recharge », prévoit-elle (voir le témoignage page 75). De fait, à condition d'accompagner les collaborateurs, de les sensibiliser et d'installer des bornes de recharge à domicile, l'hybride rechargeable peut faire baisser le TCO, comme le démontre le groupe

Témoignage

Pascal Gouaillier, responsable de la flotte automobile et des déplacements professionnels, Konica Minolta Business Solutions



Spécialiste des systèmes et des services d'impression, Konica Minolta Business Solutions actionne tous les leviers pour maîtriser le TCO des 975 véhicules de sa flotte.

« Nous calculons à la fois le TCO d'achat, pour comparer les modèles en intégrant le loyer, le carburant, l'assurance et la fiscalité, et un TCO d'usage, en prenant en compte la consommation au réel, les frais annexes (péages, parkings, etc.) et liés à la sinistralité. Nous avons réussi à baisser le TCO ces quatre dernières années, mais avec le WLTP,

“ Avec le WLTP, cela va être difficile de réduire plus le TCO ”

il va être difficile d'aller plus loin. En 2020, nous avons négocié un contrat de fidélisation avec PSA et Renault pour obtenir des remises et des primes de volume. Ce qui a diminué de 5% ce poste et compensé les hausses de la fiscalité. Nous avons aussi renégo-cié le contrat avec Total afin de bénéficier des tarifs Access.

Pour 2021, nous allons voir avec les loueurs pour revoir les grilles tarifaires et nous réfléchissons à modifier les durées des contrats. Nous travaillerons aussi sur les seuils de CO2 avec en ligne de mire la première limite de 78 g et celle de 130 g au-delà de laquelle les AND augmentent fortement –seuls 9900 euros peuvent être amortis. Actuellement, quelques véhicules dépassent ce seuil.

Dans le cadre de notre politique de transition énergétique et des obligations légales sur les 10% de renouvellements en

véhicules à faibles émissions, nous comptons commander des modèles électriques et hybrides rechargeables alors que nous avons déjà en parc 16 Toyota hybrides. Je vais mettre en place un audit externe pour connaître les conducteurs éligibles en fonction de leurs usages et de leurs trajets domicile-travail. En revanche, le TCO est difficile à calculer pour ces véhicules. Avec l'hybride rechargeable, les constructeurs annoncent en effet des chiffres flatteurs mais peu réalistes de consommation d'essence, à moins de rouler 80% du temps en électrique. Nous essayons de nous rapprocher le plus possible d'un futur TCO réel en affinant nos projections. »

LA FLOTTE DE KONICA MINOLTA EN CHIFFRES
975 véhicules : 334 VU et 641 VP

cosmétique Yves Rocher (voir le témoignage page 73).

3. OPTIMISER LA CAR POLICY

Quand on parle de TCO, un levier majeur d'optimisation reste bien sûr la car policy. Objectif : « choisir les meilleurs modèles, les meilleures remises et les

meilleures valeurs résiduelles », rappelle Gérard de Chalonge pour Athlon. Et ce, en fonction des usages : « Faire baisser les coûts avec des véhicules mal adaptés à l'activité peut au contraire les augmenter, souligne Laurent Petit. Un menuisier qui dote ses équipes de véhicules d'une capacité trop faible et les oblige à faire plusieurs allers-retours accroît au final ses coûts. Avec des véhicules mieux dimensionnés, il bénéficiera d'une meilleure rentabilité et pourra prendre plus de chantiers »,



IMPLIQUER LES COLLABORATEURS

Chez Dräger France, spécialiste des technologies médicales et de sécurité, David Joannet a déjà fait appel à des formations sur simulateur pour les conducteurs les plus accidentogènes et va proposer en 2021 des stages d'éco-conduite aux conducteurs qui consomment le plus. « Grâce à l'outil FleetNote, nous savons qui a une conduite trop sportive et consomme le plus. Ce dispositif va ainsi identifier les conducteurs pour lesquels cette formation sera bénéfique », projette ce directeur financier à la tête d'un parc de 305 véhicules. « Le partage des données avec les conducteurs permet de les alerter et de les impliquer. C'est important dans la mesure où les leviers d'optimisation sont entre leurs mains », confirme Maxime Sartorius pour le fleeteur DirectFleet qui a mis au point cette application.



Témoignage

Jean-Philippe Berger, directeur des services généraux, groupe Yves Rocher



Pour verdir sa flotte de 380 véhicules, le groupe spécialiste des cosmétiques Yves Rocher mise sur le passage à l'hybride rechargeable, avec des résultats à la clé.

« Depuis six ans et demi, nous mettons en avant le véhicule électrique – nous en avons une quinzaine mais il reste un frein psychologique – et surtout l'hybride rechargeable qui représente 50 % de nos 380 véhicules. En hybride rechargeable, l'offre se limitait au début aux Golf GTE et Audi A3. Des modèles qui coûtaient 6000 euros de plus que leur équivalents diesel avec une valeur résiduelle moindre. Mais nos loueurs nous ont suivis et

ont accepté de surévaluer un peu ces VR. En outre, avec l'absence de TVS et un bonus élevé, nous sommes arrivés à un TCO inférieur à celui des diesel. Certes, il a fallu construire tout un environnement propice. Dès 2015, nous avons installé une vingtaine de bornes de recharge sur notre site d'Issy-les-Moulineaux (92). Ce site dispose maintenant d'une centaine de bornes et nous avons équipé nos sites bretons.

Pour accroître le nombre de kilomètres effectués en électrique, nous avons installé des bornes aux domiciles des collaborateurs. Par exemple, un collaborateur qui parcourt 40 km matin et soir effectue les deux trajets sans passer à l'essence, en chargeant au bureau et chez lui. Le coût de l'installation de la borne est compensé par les économies de carburant. Grâce à un contrat avec Zeplug qui nous coûte 60 euros par mois pour la borne et la consommation, la consommation électrique liée à la recharge est remboursée au collaborateur.

“ Nous avons amélioré le TCO avec l'hybride rechargeable ”

Certains, pour les véhicules loués chez ALD, bénéficient de la carte Total multi-énergies. Par ailleurs, nous accompagnons ceux qui prennent en main un hybride.

Nous avons constaté un gain sur le poste carburant : en 2019, alors que ces hybrides constituaient 30 % du parc, la consommation moyenne n'a pas dépassé 4,1 l/100 km. Mais aussi sur les AEN qui ont été supprimés pour la fourniture d'électricité au 1^{er} janvier 2020, et sur la TVS qui a fondu de 300 000 à 80 000 euros par an. Nos émissions atteignent en moyenne 64 g en WLTP. Nous avons ainsi anticipé une fiscalité en hausse et des réglementations contraignantes. Quant aux collaborateurs, ils ne veulent plus revenir en arrière ! »

LA FLOTTE DU GROUPE YVES ROCHER EN CHIFFRES
380 véhicules dont 50 % d'hybrides rechargeables à fin 2020

avance ce responsable du département marketing et business development d'Alphabet France.

Pour avoir accès aux meilleures opportunités, « il faut comparer très régulièrement les modèles, du fait notamment des évolutions rapides chez les constructeurs, et de celles de la légis-

lation fiscale et des réglementations », recommande Régis Masera pour Arval. À noter que certains loueurs comme Athlon proposent des benchmark trimestriels des véhicules aux entreprises. « Depuis le mois de juillet, nos clients ont accès à un simulateur basé sur les données d'un prestataire extérieur,

Autovista, qui intègre les modèles les plus représentatifs », détaille Gérard de Chalonge.

Mettre à jour la car policy

« La car policy doit être revue une à deux fois par an pour obtenir les meilleures remises et les meilleures valeurs résiduelles », préconise Robert Maubé, expert conseil et formateur en gestion de flottes automobiles pour le cabinet RRMC. Ensuite, ce dernier conseille, pour un parc de taille moyenne, de limiter la car policy à environ quatre niveaux et de réduire le choix à trois ou quatre véhicules par catégorie « afin d'éviter un éparpillement et une baisse des remises ».

Maxime Sartorius, président du fleeteur DirectFleet, n'en met pas moins en garde contre une trop forte limitation du nombre de catégories : « Mettre tous les commerciaux, seniors et juniors, dans une même catégorie revient à donner à tous une grande berline ou un SUV », expose-t-il.

4. CHOISIR LES JUSTES VÉHICULES

Parmi les astuces des gestionnaires de flotte : « Nous choisissons des véhicules plus légers et plus petits pour faire diminuer les émissions de CO₂, indique Aurélien Peyrel pour France Télévision. Nous analysons les réparations sur la carrosserie afin de privilégier les modèles moins fragiles, ajoute-t-il. L'emplacement des éléments électroniques est important : s'ils sont positionnés à des endroits sujets à des chocs, comme dans les pare-chocs, cela coûtera plus cher lors des réparations. Pareillement, nous évitons les modèles avec des arêtes saillantes au niveau du coffre, utilisé en permanence pour les pieds de caméra », explique ce responsable.

Autre bonne pratique : ne pas se précipiter sur les modèles trop récents. « En général, les cycles "produits" atteignent six à sept ans avec un restylage tous les deux ans. En début de cycle, les véhicules sont moins remisés et plus chers, ce qui contribue à tirer vers le haut les AEN (avantages en nature) et les AND (amortissements non déductibles). Et inversement en fin de cycle. Toutefois, les valeurs résiduelles sont mieux meilleures en début de cycle. Notons aussi que la première année est toujours une année de "déverminage" pour corriger les inévitables défauts en début de production », fait observer Robert Maubé.

5. LIMITER LES OPTIONS

« Il est préférable d'éviter les options au choix du conducteur, même payantes.



© Stock solution



Cela peut complexifier la gestion de la flotte qui prend déjà un temps plein pour environ 400 à 450 véhicules », constate Robert Maubé. Pareillement, ce dernier conseille les intérieurs foncés, les carrosseries sombres, grises ou blanches. Cependant, la finition business reste un plus. « Ces packs sont équilibrés et améliorent les valeurs résiduelles, ce qui minore les loyers », ajoute-t-il.

« Nos choix sont guidés par notre métier, note David Joannet, directeur financier de la filiale française du groupe Dräger, spécialiste des technologies médicales et de sécurité, forte de 305 véhicules en parc. Nous privilégions des finitions business pour le confort et la sécurité des collaborateurs, avec par exemple des radars avant et arrière. Nous prenons aussi des véhicules avec peinture métallisée. » Mais Dräger France limite les autres options. « Le conducteur peut choisir le toit ouvrant à condition de payer le surcoût et surtout que cela ne pèse pas sur les émissions de CO2 affichées dans le cadre du WLTP. Dans ce cas, l'option n'est pas possible », poursuit David Joannet. « Des options comme les toits ouvrants ou les changements de pneus peuvent faire rapidement passer d'une catégorie de TVS à une autre », confirme la consultante achats et mobilité opérationnelle Marie-Hélène Benarouch.

6. MASSIFIER LES COMMANDES

« Le premier poste de coûts correspond à la valeur investie, c'est-à-dire à l'achat du véhicule moins le prix de revente, ou au loyer qui prend en compte sa valeur résiduelle », rappelle Robert Maubé. Pour économiser sur ce poste, plusieurs leviers peuvent être actionnés. « Tout d'abord, massifier les commandes pour accroître les volumes permet d'obtenir de meilleures remises. Réduire ainsi le montant du loyer a un impact positif sur la fiscalité liée aux AEN et aux AND et basée en grande partie sur cette valeur », décrit ce consultant. De son côté, Maxime Sartorius de Direct-Fleet prévient les gestionnaires qui auraient tendance à se baser sur les prix catalogue : « Cela peut être contre-productif car certains véhicules sont plus chers mais plus performants en valeur résiduelle, en consommation, en fiscalité, etc. »

« Notre choix est été de réduire le nombre de constructeurs à trois, BMW, PSA et Volkswagen, afin d'obtenir les meilleures remises, relate David Joannet pour Dräger. Et nous passons désormais nos commandes auprès d'un seul concessionnaire pour chaque



© Dolgachev

marque, implanté à l'échelle nationale. » Une démarche qui facilite le travail du gestionnaire de flotte et amène à bénéficier d'une meilleure qualité de service, comme un service jockey pour les entretiens avec le concessionnaire BMW en Île-de-France. « Nous avons aussi obtenu une remise en sus de la remise constructeur. Sur des véhicules dont le prix moyen atteint 35 000 euros,

cela a un impact favorable », complète David Joannet.

7. METTRE LES LOUEURS EN CONCURRENCE

« En passant d'un à trois loueurs avec l'aide de notre fleeteur, nous évitons de mettre tous nos œufs dans le même panier. En faisant jouer la concurrence et en prenant la meilleure offre

RAPPEL: LES 20 RÈGLES À SUIVRE

- 1 Choisir les véhicules en fonction des usages et des besoins et mixer les énergies suivant les profils des collaborateurs
- 2 Choisir le couple marque/modèle dont le TCO est le moins élevé
- 3 Optimiser le nombre de catégories et de modèles dans la car policy pour éviter l'éparpillement, tout en différenciant suffisamment les populations de conducteurs
- 4 Modifier le catalogue une ou deux fois par an en fonction des opportunités du marché
- 5 Limiter les émissions de CO2 pour éviter les malus et réduire la TVS et les AND
- 6 Privilégier les packs business et éviter les options peu valorisées lors de la revente du véhicule et celles qui font monter les taux de CO2
- 7 Choisir des véhicules plus légers et moins fragiles pour diminuer le coût des réparations
- 8 Massifier sur quelques marques pour obtenir un effet volume, minorer les loyers et les AEN
- 9 Jouer sur la durée des contrats pour les optimiser
- 10 Négocier des remises dans le cadre de négociations tripartites
- 11 Mettre en concurrence les loueurs
- 12 Calculer les AEN sur la base la plus avantageuse
- 13 Suivre les lois de roulage et adapter les contrats pour éviter des régularisations coûteuses
- 14 Contrôler et suivre les valeurs résiduelles, les taux et les formules de calcul des loueurs
- 15 Sensibiliser les conducteurs pour réduire la sinistralité et la consommation
- 16 Établir une charte des conducteurs pour les responsabiliser
- 17 Utiliser le levier des formations à l'éco-conduite et à la sécurité routière
- 18 Vérifier les factures des frais de restitution
- 19 Proposer le crédit mobilité avec un petit véhicule de fonction (électrique) pour les trajets domicile-travail et un plus gros thermique pour les vacances et les week-ends
- 20 Limiter les déplacements, adopter l'autopartage, le vélo, etc.



Témoignage

Catherine Berthier, *mobility manager, Assystem*



Pour ses 1 100 véhicules, le spécialiste de l'ingénierie et du conseil en innovation Assystem a redéfini sa car policy mi-2020 avec les émissions de CO2 comme premier critère.

« Notre car policy comprend quatre catégories avec des plafonds de TCO et de CO2. Si le collaborateur veut prendre un véhicule d'une catégorie supérieure, il paie une participation à la livraison du véhicule. Côté

CO2, les modèles de catégorie VIP ne dépassent pas 110g. Pour les autres, soit 90% des véhicules, les plafonds varient entre 90 et 110g. Le diesel est proscrit sauf pour quelques gros rouleurs. Cela nous a permis de réduire la fiscalité depuis 2019.

Pour les véhicules de service, C3 ou Clio 5, après comparaison des TCO, seuls des modèles essence sont disponibles. Mais nous réfléchissons à intégrer de l'hybride ou de l'électrique pour les plus petits rouleurs. D'après nos calculs, un véhicule électrique, par exemple une Zoé, aura un TCO similaire, voire inférieur à celui d'un véhicule de type 208 ou Clio essence du fait du poids de la fiscalité. Pour les véhicules de fonction, nous avons

déjà commencé à miser sur des hybrides depuis 2019 et désormais, dans le cadre de la nouvelle car policy définie mi-2020, sur des hybrides rechargeables.

Enfin, les VP sont tous en finition business avec la peinture métallisée. En revanche, nous n'acceptons pas les options supplémentaires car cela renchérit le coût du véhicule et in fine le TCO. »

LA FLOTTE D'ASSYSTEM EN CHIFFRES

1 100 véhicules : un tiers de véhicules de fonction et deux tiers de véhicules de service de type Clio et C3, et quelques utilitaires

“ Nous verrouillons la car policy avec le TCO et le CO2 ”

de la car policy, une mise en concurrence des loueurs, une centralisation des commandes et un suivi détaillé des contrats », illustre Maxime Sartorius. Chez le spécialiste des systèmes et des services d'impression Konica Minolta Business Solutions, cette réflexion est en cours : « Nous hésitons à passer de deux à trois loueurs. Cela peut améliorer la concurrence mais, en restreignant leurs parts de marchés respectives, ils seraient susceptibles de faire moins d'efforts. Il faut toujours chercher le juste compromis », souligne Pascal Gouaillier, responsable des 975 véhicules de la flotte et des trajets professionnels (voir le témoignage page 72).

Des points à surveiller

Maxime Sartorius conseille également de choisir la durée la plus intéressante. Revers de la médaille : « Deux commerciaux peuvent se retrouver avec des véhicules sur une durée différente. Actuellement, du fait des incertitudes sur l'évolution de la fiscalité et des énergies, certains loueurs proposent des loyers plus attractifs sur des durées courtes alors qu'il y a quelques années, rallonger les durées de contrat amenait souvent à optimiser le TCO », illustre ce fleeteur.

Pour EPSA, Marie-Hélène Benarouch met l'accent sur le suivi des kilométrages : « Si le véhicule est loué sur la base de 48 mois/90 000 km et affiche 150 000 km au compteur, la facture de régularisation sera salée. » Cette consultante conseille aussi de « vérifier les factures liées au frais de remise en état car il y a souvent matière à contestation. Mais cela prend du temps et beaucoup d'énergie. Le plus intéressant peut consister à négocier des franchises au départ. » Un conseil complété par Maxime Sartorius : « Parfois, le véhicule sort du parc le 15 du mois, mais l'ensemble du mois est compté par le loueur. »

8. RÉDUIRE LES AEN ET LES AND

Les deux postes fiscaux des avantages en nature (AEN) et des amortissements non déductibles (AND) peuvent représenter jusqu'à 40% du loyer, estime Robert Maubé pour RRM. « Par exemple, pour un véhicule d'une valeur de 31 225 euros avec un loyer de 397 euros sur 48 mois et 120 000 km, les cotisations patronales sur les AEN et les AND se montent à 155 euros par mois, soit 1 860 euros sur l'année », calcule-t-il. Par comparaison, le malus payé une seule fois et la TVS font figure de poids plumes : « Sur la

à chaque commande, nous avons réduit d'environ 10% les loyers », expose David Joannet. Pour sa part, Aurélien Peyrel de France Télévision met systématiquement en concurrence deux loueurs pour obtenir les prix les plus bas et décrocher les meilleures remises possibles.

« Cela doit se faire à chaque commande, insiste Maxime Sartorius pour Direct-Fleet. Avec un seul loueur, on devient captif, et s'il dégrade une valeur rési-

duelle, le loyer va augmenter. Il faut prendre les meilleurs modèles en TCO chez chaque loueur en veillant à conserver un équilibre entre ces prestataires pour ne pas les démotiver. » Au final, en menant des négociations tripartites et en mettant en concurrence les loueurs, l'économie réalisée peut atteindre 5 à 15% sur l'achat ou le loyer, avance ce fleeteur. « Sur une flotte de 1 000 véhicules, nous avons réussi à faire baisser le TCO de 30% grâce à une optimisation



DR



base d'émissions de 140g en WLTP, le malus plafonne à 100 euros et la TVS à 283 euros sur l'année», complète-t-il. Ce poids des AEN et des AND accroît d'ailleurs le TCO des hybrides rechargeables: « Du fait du prix de ces modèles, souvent de l'ordre de 10000 euros supplémentaires par rapport à un diesel, les loyers sont supérieurs, ce qui pèse sur les AEN et les AND et gomme les gains sur la TVS. Le véritable TCO d'un hybride est souvent sous-évalué », affirme Robert Maubé. « En revanche, les AEN d'un véhicule électrique bénéficient d'un abattement de 50% », ajoute Régis Masera pour Arval.

Choisir sa base de calcul

« Les AEN sont souvent difficiles à prendre en compte: ces données n'apparaissent pas dans les flux financiers que suivent les gestionnaires de parc. Cela se calcule au niveau des RH et c'est un domaine de confidentialité », remarque Marie-Hélène Benarouch pour EPSA. En outre, rappelle-t-elle, quand ils intègrent les AEN dans le TCO, les gestionnaires emploient rarement la formule la plus avantageuse. Alors qu'ils ont le choix entre prendre, comme base le loyer, le prix du véhicule, voire les frais réels, ils utilisent un seul mode de calcul pour tous les collaborateurs. « Or, prendre le loyer comme base de calcul quand un collaborateur roule beaucoup augmente les cotisations liées aux AEN, avec un impact sur la feuille de paie du collaborateur car le loyer est lui-même élevé. Il vaut mieux alors partir du prix du véhicule. À l'opposé, c'est intéressant

Témoignage

Aurélien Peyrel, responsable de la flotte, France Télévision

Pour optimiser le TCO de sa flotte de 1200 véhicules, France Télévision a opté pour la mise en pool. Avec des résultats mais aussi des limites pour le suivi de la sinistralité et des coûts.

« Nous avons pour objectif de réduire le nombre de véhicules, entre autres à Paris, et donc le TCO de la flotte. Les véhicules de services sont mutualisés. De même, nous avons un gros pool pour les journalistes. Seuls 80 véhicules sur 1200 sont attribués. Nous fonctionnons donc à flux tendu. Diminuer le

nombre de véhicules de façon importante n'est pas envisageable dans l'organisation actuelle.

La mise en pool, en revanche, ne nous permet pas d'identifier facilement les comportements de conduite et l'impact de chacun sur la sinistralité ou les frais de restitution. Nous disposons certes de plannings pour identifier les conducteurs en cas de PV et un service spécifique inspecte les véhicules, avec notamment pour mission de les emmener dans un garage si nécessaire. Nous essayons aussi de sensibiliser les

équipes mais ce n'est pas assez efficace. Nous avons réfléchi à la télématique embarquée mais nous avons dû abandonner car les journalistes ne tiennent pas à être localisés et tiennent au secret des sources. »

LA FLOTTE DE FRANCE TÉLÉVISION EN CHIFFRES
1200 véhicules dont
900 VP et 300 UV

de choisir le loyer pour les petits rouleurs », explique-t-elle. Parmi les autres recettes pour minorer les AEN: demander une participation aux conducteurs. Une pratique mise en place par Dräger France. « Suite à la hausse des émissions de CO2 liée au WLTP, nous avons identifié un surcoût mensuel sur la fiscalité de 15 euros en moyenne. Nous avons hésité à descendre en gamme pour compenser ce surcoût mais finalement, nous avons privilégié une augmentation de la participation de 10 euros pour tous. La participation, entre 70 et 110 euros selon le véhicule, amène aussi à minorer les AEN », expose David Joannet, à la tête de 305 véhicules, essentiellement des VP.

Surveiller les AND

Quant aux AND, ils se calculent selon l'âge du véhicule, son prix et ses émissions de CO2. « Il faut sélectionner les modèles les moins émetteurs car les AND sont touchés par la hausse des émissions due au WLTP. En outre, le mode de calcul change en permanence: en un an en 2020, nous avons eu une loi de finance et deux lois rectificatives. Dorénavant, il y a quatre niveaux d'AND contre deux auparavant », rappelle Marie-Hélène Benarouch. Et la différence est de taille entre un amortissement plafonné à 9900 euros (pour les véhicules plus polluants) et 30000 euros (pour les modèles électriques).

9. SENSIBILISER ET FORMER LES CONDUCTEURS

« Les frais variables comme la sinistralité et la consommation de carburant sont la partie obscure du TCO », pointe Marie-Hélène Benarouch. « Environ 20% des conducteurs sont responsables de 80% des surcoûts de TCO, en raison de leur mode de conduite qui pèse sur la consommation de carburant, les changements de plaquettes et de disques de frein, et la sinistralité. Ce qui renchérit aussi les frais de restitution », énumère Gérard de Chalonge pour Athlon. Pour éviter les gros écarts, un suivi et une sensibilisation sont donc nécessaires. « Ce qui n'est pas évident quand la flotte est importante et décentralisée. Tout dépend alors de la capacité du manager à apporter la bonne parole et à contrôler », précise Gérard de Chalonge. Parmi les solutions: les formations et le recours à la télématique embarquée « pour contrôler en





DR

temps réel l'utilisation des véhicules et les comportements de conduite afin d'agir rapidement en cas de dérives », poursuit ce responsable.

Mieux suivre les conducteurs

Une solution envisagée par Catherine Berthier pour Assystem qui a installé des boîtiers télématiques sur quelques véhicules en test. « L'idéal serait de lancer des challenges d'éco-conduite. Mais nous ne le faisons pas par manque de temps. Pareillement, nous avons testé l'application DriveQuant qui remonte des données d'éco-conduite sur smartphone mais cet outil a un inconvénient : il fonctionne sur la base du volontariat. L'analyse des données est également très chronophage. Nous envisageons plutôt de faire appel à de l'e-learning en 2021 avec la solution Woonoz basée sur le principe d'ancrage mémoriel avec des items de sécurité routière et d'éco-conduite », anticipe cette mobility manager à la tête de 1 100 véhicules. Quant aux collaborateurs du groupe Yves Rocher, ils bénéficient « d'une séance d'e-learning de 45 minutes, obligatoire à chaque renouvellement de véhicule. Ils reçoivent aussi chaque mois des flashes info sur des points de sécurité routière ou d'éco-conduite. Et nous sommes en discussion pour des formations sur circuit afin de baisser la consommation et la sinistralité », détaille Jean-Philippe Berger, directeur des services généraux à la tête de 380 véhicules.

Chez Konica Minolta Business Solutions, les nouveaux arrivants bénéficient déjà d'une formation en e-learning mais Pascal Gouaillier compte

aller plus loin : « Nous utilisons le logiciel de gestion de flotte de GAC Technology qui lance un outil complémentaire. Celui-ci permettra de procéder à des comparaisons des frais de sinistralité à partir des données conservées par ce prestataire. Nous allons voir s'il peut identifier les conducteurs les plus accidentogènes et s'il y a une corrélation avec les PV pour excès de vitesse. À partir de là, nous pourrions identifier des solutions et des actions correctives », prévoit ce responsable.

Les gains d'une conduite apaisée

Pour Régis Masera d'Arval, ces efforts sont payants : « Avec un bon plan de formation, de la télématique pour effectuer le suivi et un accompagnement des conducteurs, la consommation peut diminuer jusqu'à 12 %. Et les gains se retrouvent aussi sur les pneus et l'entretien. Quant à la sinistralité, elle peut reculer de 8 %. » Mais cela nécessite un suivi et des piqûres de rappel pour éviter que les mauvaises habitudes ne reviennent, rappelle ce responsable consulting. « Il faut aussi avoir des indicateurs objectifs comme les taux d'accélération, les freinages, etc. On ne peut pas se baser sur la seule consommation, très différente entre un collaborateur qui roule en montagne et un salarié parisien », ajoute-t-il.

10. REPENSER LES DÉPLACEMENTS

« Le meilleur déplacement, c'est celui que l'on ne fait pas, rappelle Régis Masera pour Arval. Avec l'évolution des visioconférences et du télétravail liée

aux confinements, les gestionnaires ont vu la différence. De plus en plus, les collaborateurs sont incités à employer le véhicule à bon escient », complète-t-il. Ces gestionnaires soulignent à ce propos que le TCO de l'année 2020 ne sera pas représentatif.

Le crédit mobilité

« Par ailleurs, un jeune commercial parisien n'a pas nécessairement besoin d'un véhicule de fonction et préférera circuler en vélo, en trottinette ou en transports en commun et bénéficier d'un crédit mobilité. Une solution qui fait baisser les coûts de la mobilité, tout en ouvrant le dialogue social », avance Laurent Petit, responsable du département marketing et business development d'Alphabet France.

« Pour un cadre qui s'en sert pour les trajets domicile-travail et pendant le week-end et les vacances avec sa famille, la grosse voiture de fonction est-elle adaptée tout le long de l'année ?, interroge Marie-Hélène Benarouch pour EPSA. S'il est citadin, ne vaudrait-il pas mieux lui attribuer une voiture plus petite ou même électrique, avec la possibilité de rouler dans un grand véhicule thermique pour quelques week-ends et pendant les vacances ? Cela réduirait les coûts, y compris pour le collaborateur avec les AEN. D'autant que la jeune génération de cadres préfère souvent des solutions alternatives, notamment associées à de l'autopartage pour circuler entre deux sites », poursuit-elle. Ce qui suppose néanmoins d'identifier les besoins et les usages en détail.

Partager les véhicules

Illustration : « Nous avons déjà en test une dizaine de véhicules en autopartage sur nos principales agences, à Lyon et à Paris. Nous améliorons la rentabilité en autorisant des usages à titre personnel le soir et le week-end, moyennant une participation », indique Catherine Berthier pour Assystem. Et pour éviter la sous-utilisation des véhicules et en optimiser le TCO, Assystem réfléchit à faire passer en autopartage les véhicules mutualisés en libre-service au sein des équipes.

Autre piste suivie cette fois par Dräger France : « Pour réduire de manière globale le TCO, limiter le nombre de véhicules inutilisés est une solution. Quand un véhicule est disponible, par exemple après le départ d'un collaborateur dans le Sud et qu'il y a un besoin à Lille, nous faisons appel à un convoyeur. Cela contribue à optimiser la taille de la flotte », souligne David Joannet.