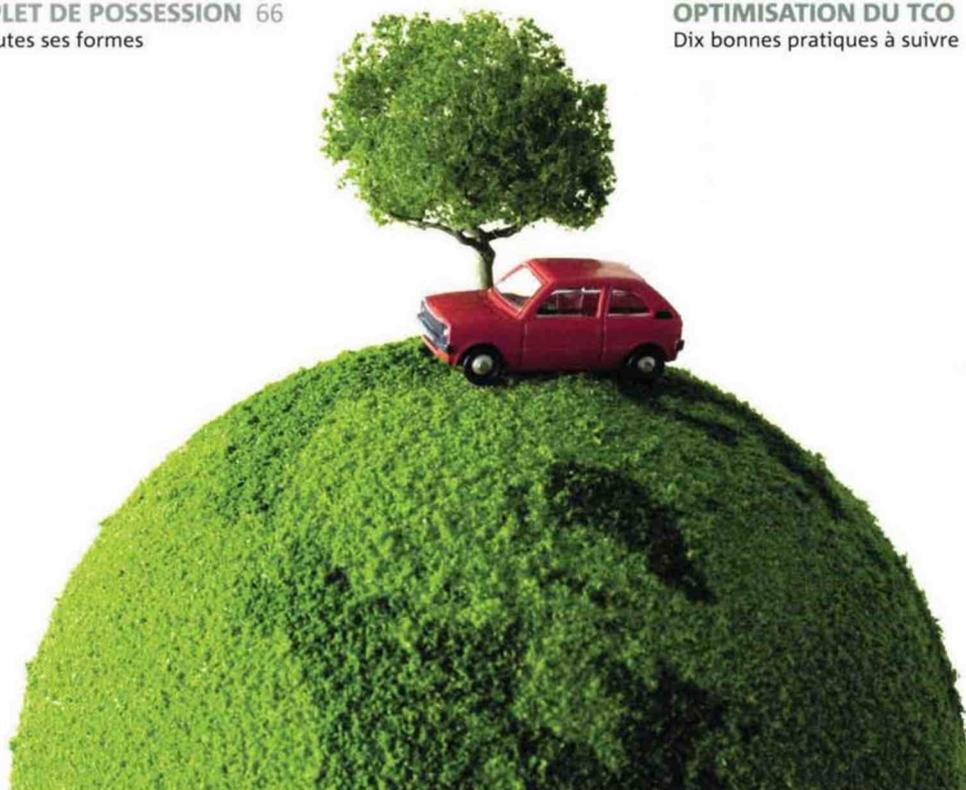


# DOSSIER

**COÛT COMPLET DE POSSESSION** 66  
Le TCO sous toutes ses formes**OPTIMISATION DU TCO** 70  
Dix bonnes pratiques à suivre

D.R.

## SPÉCIAL TCO

# TCO, quels TCO ?

*Dossier réalisé par* **Cyrienne Clerc**

**L**e TCO (Total Cost of Ownership) n'est pas qu'un classique de la gestion en général, et de la gestion de flotte en particulier. C'est aussi, au-delà de l'objectif central de maîtrise des coûts, un moyen d'intégrer au mieux les évolutions fiscales et réglementaires multiples de ces dernières années, et partant de répondre plus largement aux enjeux du verdissement de l'activité économique. Et sur ce dernier point, la gestion de flotte peut avoir un rôle déterminant, comme en témoignent

les entreprises interrogées dans le cadre de ce dossier. Vous le constaterez d'ailleurs en parcourant nos articles, ces entreprises multiplient les axes de travail autour de cette notion de coût complet de possession, qu'il s'agisse de revoir la car policy, de mieux adapter les véhicules aux usages, de repenser leur mode gestion, de s'équiper d'outils ou encore de s'attaquer à l'accidentologie des conducteurs. Autant de pistes à suivre pour débiter avec le TCO ou pour aller plus loin dans son optimisation.

**DOSSIER** TCO DES FLOTTES

**TCO** Les entreprises les plus matures calculent le TCO (Total Cost of Ownership) des véhicules et de la flotte. Et les plus petites s'y mettent aussi. Objectif : bien connaître et utiliser les différents paramètres comme leviers de baisse des coûts. Mais ce calcul n'est pas si simple, en fonction du périmètre recouvert par ce coût de détention réel ou théorique.

# Le TCO sous toutes ses formes

« Alors que les offres constructeurs se multiplient, que le WLTP fait s'envoler les taux de CO2 des véhicules essence et dans une moindre mesure ceux des diesel, et que la fiscalité change constamment, il y a un véritable travail de fond à mener sur le TCO. Les gestionnaires de flotte l'ont compris ou le comprennent de plus en plus », affirme Gérard de Chalonge, directeur commercial et marketing d'Athlon.

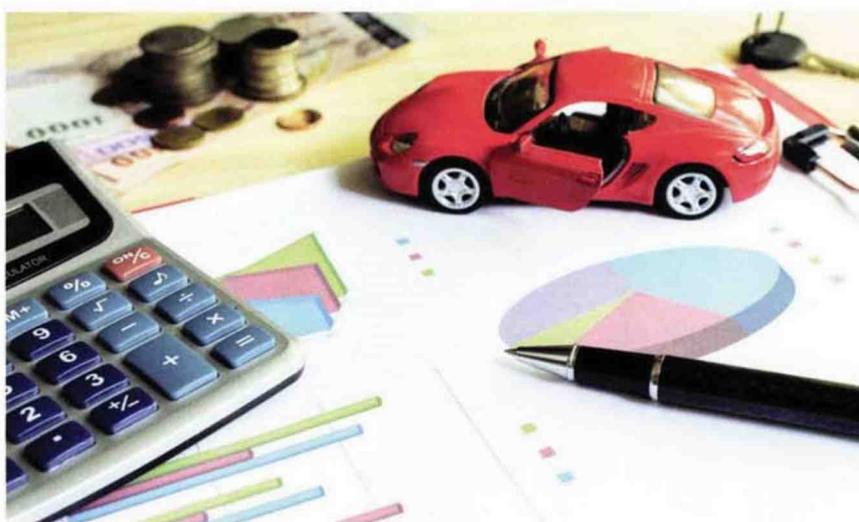
« La diversification des énergies, avec des impacts très différents sur les fiscalités et les consommations, rend le calcul du TCO toujours plus important. Ce choix peut aussi avoir un effet sur la sinistralité, les pneus et l'entretien dont les coûts, par exemple, sont moindres avec l'électrique », confirme Régis Masera, responsable consulting France d'Arval.

Mais les choix effectués en termes de car policy et de modèles ne dépendent pas que du TCO. Il faut intégrer d'autres paramètres comme la transition énergétique et les réglementations environnementales. Parmi les questions essentielles à se poser, selon Laurent Petit, responsable du département marketing et business development d'Alphabet France : « Des techniciens pourront-ils continuer à rouler en diesel dans trois ans avec le développement des zones à faibles émissions (ZFE-m) ? »

## TCO : une intégration complexe

Et la volonté des financiers de diminuer les coûts peut se heurter à « celles des ressources humaines qui considèrent le véhicule comme un moyen de fidéliser les collaborateurs, ou du service RSE qui veut réduire l'empreinte environnementale. On ne peut plus raisonner uniquement en coûts », résume Laurent Petit.

« En moyenne, le coût lié au financement du véhicule, en achat, en location longue durée ou en bien location avec option d'achat, ne représente qu'un tiers du TCO », souligne Robert Maubé, expert conseil et formateur en gestion de flottes automobiles pour le cabinet RRMC. De nombreux postes viennent



s'ajouter : le carburant, l'entretien, les pneus, les coûts liés à la sinistralité (assurance, réparation), mais aussi aux parkings, péages, amendes ou forfaits post-stationnement (FPS). Et bien sûr la fiscalité.

« Pour les VP, il y a jusqu'à cinq fiscalités différentes : le malus-bonus, la TVS, la TVA non récupérable sur le carburant, les cotisations sur les avantages en nature (AEN) et les amortissements non déductibles (AND). Toutes ces dispositifs peuvent peser jusqu'à 50% dans le TCO, pour un véhicule de fonction de gamme supérieure ou de type SUV », précise Robert Maubé. Face aux changements fiscaux rapides, Alphabet a développé un outil, Fiscality Next, pour « réaliser des projections sur la flotte à la route afin de prévoir l'impact des mesures fiscales prévues pour 2021 », expose Laurent Petit.

## Inclure le coût de gestion

Autre paramètre à ne pas oublier : le coût de la gestion de la flotte. « Les entreprises s'en rendent compte quand elles externalisent. Mais quand la gestion se fait en interne, elles ne l'intègrent pas dans le TCO. Pareillement, la fiscalité est rarement prise en compte dans sa totalité. Et les assurances sont

parfois laissées de côté car le responsable de parc n'en connaît pas le montage financier. Certains oublient aussi d'intégrer les refacturations en fin de contrat », indique Marie-Hélène Benarouch, consultante achats et mobilité opérationnelle pour le cabinet de conseil EP&A.

Ensuite, pour comparer entre eux les TCO des véhicules, il faut un dénominateur commun quand les durées de détention et les kilométrages varient. « Le plus efficace, c'est de passer à un coût par kilomètre, le PRK (prix de revient kilométrique). Le loyer a tendance à baisser sur la durée mais les coûts d'entretien à augmenter. Identifier la durée de détention optimale permet de réaliser entre 3 et 5% d'économies sur la partie loyer, maintenance, entretien et pneus », avance Robert Maubé.

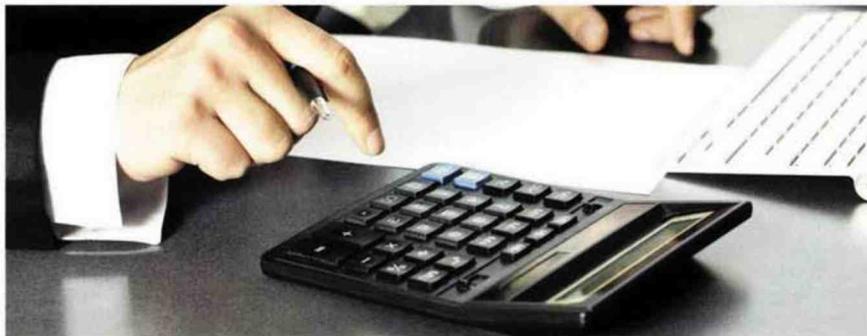
Pour sa part, Catherine Berthier, mobility manager pour Assystem, spécialiste de l'ingénierie et du conseil en innovation, a choisi la solution la plus simple : « une base commune de 48 mois et 100 000 km pour comparer les différents modèles », puis des contrats adaptés aux lois de roulage. « Nous calculons un TCO mensuel en incluant l'ensemble des fiscalités qui pèsent ...

**DOSSIER** TCO DES FLOTTES

... lourd dans la balance. En revanche, nous prenons comme base la consommation théorique de carburant et nous n'intégrons pas la sinistralité. Le TCO réel est difficile à calculer. Il s'agirait alors d'un TCO par véhicule et non d'un TCO par type de véhicules», complète Catherine Berthier, à la tête de 1 100 véhicules (voir le témoignage page 75).

**Un outil de comparaison**

« Nous nous basons sur une consommation théorique en prenant en compte le loyer, les valeurs résiduelles, les émissions de CO2 en WLTP, les remises obtenues, la TVS et le bonus-malus, énumère Jean-Philippe Berger, directeur des services généraux au sein du groupe de cosmétiques Yves Rocher. Pour comparer deux modèles, nous ne pouvons pas prendre le TCO réel du fait de l'impact de la conduite. Pareillement, nous n'incluons pas les AEN car ceux qui ont des véhicules de service n'y sont pas soumis, ni l'assurance qui concerne l'ensemble de la flotte. Quand nous comparons une Renault Mégane hybride et une Seat Leon hybride dont les prix catalogues sont proches, ce qui fait la différence, ce sont les remises et les valeurs résiduelles », note ce responsable des 380 véhicules en flotte dont 50 % d'hybrides rechargeables à fin 2020 (voir le témoignage page 73).



© Denis Prykator

En pratique, avec plusieurs dizaines de paramètres à prendre en compte dans le TCO, les responsables de parc font souvent un tri. Ainsi, Aurélien Peyrel, responsable de la flotte de France Télévision, soit 1200 véhicules dont 900 VP, inclut le loyer, la fiscalité et le carburant. « Notre flotte est en grande partie en pool. Intégrer les frais variables, essentiellement liés aux comportements des conducteurs comme les réparations, les pneus, l'entretien ou les assurances, n'est donc pas pertinent pour nous », pointe-t-il (voir le témoignage page 76).

**TCO théorique ou réel ?**

De fait, la plupart des gestionnaires calculent un TCO théorique pour choisir les véhicules en amont. Et quelques-uns calculent, en outre, un TCO réel en fin

de contrat, en intégrant le carburant réellement consommé et des données variables comme la sinistralité, les amendes et les réparations non prises en compte par l'assurance. « Mais une plaque d'immatriculation à changer, c'est un coût. Idem pour un rétroviseur cassé s'il n'est pas couvert par l'assurance, ou un jeu de pneus supplémentaire non compris dans le contrat. Ce sont des frais qui viennent s'ajouter : au final, cela peut représenter 8 à 15 % en plus du loyer », avance la consultante Marie-Hélène Benarouch. « Quand les amendes, les pneus ou le véhicule relais ne sont pas inclus dans le contrat, dans le cadre d'une gestion interne, de nombreux frais ne sont pas intégrés. Par ailleurs, les gestionnaires ont parfois un seul compte pour

**Témoignage**

**Hervé Foucard**, chef du service technique des transports automobiles municipaux, ville de Paris



**Pour maîtriser le TCO de ses 2 666 véhicules dont 460 électriques, la ville de Paris suit très attentivement les différents postes de dépenses, tout en diminuant la taille de cette flotte.**

« Nous calculons un TCO réel en intégrant l'achat des véhicules (la flotte est en acquisition), les locations de batterie, les aménagements des VU, l'entretien et la maintenance qui se font dans nos garages, le carburant au réel, les assurances, les véhicules relais, etc. Puis nous retirons le produit

“ La priorité est environnementale, tout en maîtrisant les coûts ”

de la vente des véhicules. Pour mieux maîtriser les coûts, nous suivons la plupart des postes tous les trois mois. C'est le cas pour la sinistralité. En cas d'accidents, nous faisons des retours d'expérience avec les collaborateurs et nous avons lancé des formations. Nous n'avons pas assez de recul sur une réduction des coûts mais la sinistralité n'augmente pas. En outre, tous les conducteurs professionnels sont formés à l'éco-conduite. Le poste maintenance est aussi analysé tous les trois mois. Nous signalons les dérives aux différents services. Cela permet de vérifier si les véhicules sont bien adaptés aux usages ou s'il s'agit d'une mauvaise utilisation. Par exemple, pour ceux qui s'arrêtent et redémarrent souvent, une boîte automatique peut être intéressante. Concernant les dérives de consommation, nous informons les services afin qu'ils

envisagent, si nécessaire, une petite piqûre de rappel d'éco-conduite. Surtout, nous avons baissé de 12 % la taille du parc depuis 2015 et il n'y a plus de véhicules de fonction depuis 2010. Nous avons mis en place l'autopartage, également en 2010, et la plupart des autres véhicules sont mutualisés dans les services. Nous misons aussi sur les vélos, les trottinettes

et les gyropodes, ce qui a contribué à limiter le nombre de véhicules et le coût de la flotte. »

**LA FLOTTE DE LA VILLE DE PARIS EN CHIFFRES**

**2 666 véhicules** (451 VP et 1825 VU) dont 460 électriques et 7 à prolongation d'hydrogène ; 354 deux-roues motorisés et 507 vélos (sans et avec assistance électrique)



Véhicule hydrogène de la ville de Paris



## Témoignage

*Sandrine Joly, responsable du parc européen, Beckman Coulter*

“ Bien connaître les dépenses à l'échelle européenne pour maîtriser le TCO ”



**Filiale d'un groupe américain spécialiste des automates de biologie, Beckman Coulter travaille dorénavant sa flotte à l'échelon européen avec des objectifs sur le TCO.**

« Je travaille à mettre en place une base de données à l'échelle européenne. Bien connaître les dépenses constitue un premier pas vers un contrôle et une meilleure maîtrise du TCO. Mais cela est difficile du fait des barrières de la langue, des diverses monnaies et des environnements fiscaux et réglementaires différents.

Nous menons désormais des campagnes d'ajustement des contrats à l'échelon européen en demandant aux collaborateurs de nous remonter les kilométrages. Je le faisais déjà quand je gérais le parc français mais tous les pays, surtout les petites flottes, ne le font pas. Par ailleurs, nous mutualisons

des commandes pour faire baisser les coûts. Ainsi, en France, c'est par l'intermédiaire de notre groupe Danaher que nous négocions les cartes carburant. Nous envisageons aussi de massifier les commandes de véhicules auprès des loueurs au niveau européen. En revanche, pour des prestations comme les réparations, c'est impossible. Au contraire, négocier en local avec un garage à qui l'on confie toutes les petites réparations, ce que nous avons fait en France, permet d'obtenir des remises. De même, en France, nous passons par la société Autogriff pour réduire les frais de restitution.

Les modèles et les marques sont fixés au niveau européen. Chaque pays peut limiter le nombre de modèles proposés aux collaborateurs mais pas en ajouter. En France, où nous travaillons avec trois loueurs pour 210 véhicules, nous avons été amenés à en retirer certains qui avaient un TCO trop élevé, du fait notamment de la fiscalité. »

**LA FLOTTE EUROPÉENNE DE BECKMAN COULTER EN CHIFFRES**  
**1.400 VP**

englober toutes les dépenses. Il est alors difficile d'identifier les dérives et de savoir quel levier actionner pour optimiser le TCO», observe Régis Masera pour Arval.

### **Des choix à peser**

« Prendre en compte tous les paramètres du TCO est très complexe et très chronophage. Et le temps passé constitue aussi un coût. Est-ce bien utile au regard des économies potentielles ? Faut-il alors être exhaustif ou être efficace en ciblant les frais les plus significatifs et les plus grandes dérives ? », interroge avec pragmatisme Marie-Hélène Benarouch. David Joannet, directeur financier du

spécialiste des technologies médicales et de sécurité Dräger France, ne dira pas le contraire : « Nous avons externalisé les pneus auprès d'Euromaster. Cela réduit les coûts mais c'est très chronophage quand on veut effectuer un bon suivi et éviter les dérives. De ce fait, nous envisageons de confier à nouveau les pneus au loueur. Pour les mêmes raisons, tout ce qui est réparations et entretien reste chez le loueur. Il serait certes possible de diminuer les coûts en passant par un prestataire comme Feu Vert ou Norauto, mais le temps de gestion exploserait », conclut ce responsable à la tête de 305 véhicules. Un choix à peser.