

LES ENTREPRISES FRANÇAISES FACE A L'AUTOMOBILITE ET A LA MOBILITE ELECTRIQUE : ENJEUX, MECANISMES DE DECISION ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION

Virginie Boutueil, ENPC-LVMT ; Fabien Leurent, ENPC-LVMT

1. Introduction

Dans un contexte de ventes automobiles neuves très déprimées, le débouché constitué par les flottes d'entreprise fait l'objet d'une attention croissante de la part des constructeurs et des pouvoirs publics. Après avoir enregistré une baisse de 14,2% sur les 9 premiers mois de l'année, le marché des ventes de voitures particulières (VP) neuves en France devrait passer en 2012 sous le seuil des 2 millions de véhicules (seuil au-dessus duquel le marché s'était maintenu depuis 1999). Or, ces résultats dissimulent des tendances contrastées entre, d'une part, un marché des ménages subissant une baisse prononcée, de l'ordre de 17% sur 9 mois, et, d'autre part, un marché des entreprises relativement stabilisé jusqu'à l'été et en baisse de 3% sur les 9 premiers mois de 2012 (SNLVLD, 2011 ; SNLVLD, 2012). Ces évolutions sur l'année 2012 confirment une tendance marquée de ces dernières années qui ont vu les flottes d'entreprise soutenir les ventes de véhicules neufs et renforcer leur part dans les ventes totales de véhicules légers neufs (VL = VP+VUL). Ainsi, en 2011, les immatriculations sociétés et la location longue durée (LLD) étaient en hausse de 8,4% par rapport à 2010, représentant alors 28% des ventes totales de VL neufs en France – et 37% en tenant compte des flottes des entreprises de location courte durée (LCD) (SNLVLD, 2011).

Fortes de cette dynamique toute particulière sur le marché du véhicule neuf (VN), les flottes d'entreprise apparaissent comme des cibles d'autant plus stratégiques lorsqu'il s'agit d'introduire sur le marché de nouveaux modèles de véhicules ou de nouvelles motorisations, à l'instar des véhicules électriques (VE) de nouvelle génération. Des VE à l'autonomie accrue et au prix allégé sont en effet désormais proposés par plusieurs constructeurs automobiles. Certains opérateurs de mobilité les ont déjà intégrés afin d'innover dans l'offre de services (cf. notamment le projet Autolib à Paris et divers équivalents dans d'autres villes). Pourtant, l'adoption d'une voiture électrique en tant que voiture particulière par un ménage ou par une entreprise reste problématique, car l'autonomie reste largement en-deçà de celle des voitures thermiques, et ce à un coût légèrement supérieur pour des parcours annuels moyens, selon les conditions économiques en vigueur en France en 2012 (Windisch, 2012).

Pour pronostiquer le potentiel de la voiture électrique sur le marché des flottes d'entreprise, l'analyse doit être conduite selon deux niveaux de lecture. Pour commencer, il convient d'analyser de façon fine et approfondie les *conditions de pertinence* du VE par rapport au véhicule thermique (VT) dans le cadre des usages automobiles de l'entreprise. Cela demande notamment d'analyser les conditions pratiques dans lesquelles la flotte est exploitée pour en évaluer la compatibilité avec le VE, son autonomie restreinte et son nécessaire accès à une infrastructure de stationnement et de recharge spécifique. Cela requiert également d'évaluer les conditions dans lesquelles le VE constitue une option économiquement avantageuse par rapport au VT. Le croisement de ces deux approches – pratique et économique – de la pertinence du VE fait apparaître divers arbitrages de nature à restreindre la portée des niches d'efficacité du VE. A titre d'illustration, en considérant le seul critère du kilométrage, on observera qu'un usage de tournées routinières (cf. distribution postale) ne se prête à l'adoption du VE que dans la mesure où l'on peut identifier des tournées correspondant simultanément à un kilométrage quotidien ajusté au plus proche de l'autonomie du VE et à un kilométrage annuel suffisamment élevé pour maximiser les économies réalisées sur le poste énergétique grâce au coût kilométrique inférieur de l'électricité par rapport aux carburants conventionnels. Une fois les conditions de pertinence du VE établies, le second niveau de lecture consiste à évaluer la capacité effective de l'entreprise à *détecter* ces niches éventuelles d'efficacité de la voiture électrique et à *en tirer profit*. Il s'agira alors d'étudier dans quelle mesure les modalités d'organisation des procédures d'acquisition et de gestion des flottes automobiles, les critères de décision prévalant à chacune des étapes, les outils déployés pour le suivi des usages et des coûts, ainsi que d'autres facteurs d'influence endogènes ou exogènes, se prêtent ou, au contraire, s'opposent à l'introduction de voitures électriques là où elle constitueraient des options valides aux sens pratique et économique.

Cette communication propose tout d'abord une analyse *a priori* des méthodes de gestion de la mobilité en entreprise (section 2). Elle présente ensuite le principe (section 3) et les résultats provisoires (section 4)

d'une démarche exploratoire de la situation stratégique des entreprises face à la mobilité, laquelle démarche consiste en une enquête de terrain réalisée par les auteurs auprès d'un échantillon de gestionnaires de flotte d'entreprise. Le diagnostic esquissé grâce à ces travaux est discuté de façon critique et prospective (section 5) avant de conclure sur les principaux enseignements de l'enquête (section 6).

2. Analyse *a priori* de la gestion de la mobilité en entreprise

Les résultats des enquêtes régionales ou nationales de transport fournissent des éclairages précieux sur les choix de mobilité opérés par les individus dans le cadre de leur activité professionnelle (voir encadré), mais ils ne renseignent au mieux que de façon implicite et partielle sur les choix effectués par l'entreprise à l'égard de la mobilité de ses collaborateurs. Or il est couramment admis qu'un certain nombre des choix opérés au niveau de l'entreprise peuvent s'avérer structurants pour les collaborateurs dans leur rapport à la mobilité, depuis les choix relatifs au(x) lieu(x) d'exercice de l'activité, jusqu'aux choix directement liés aux moyens de transport mis à disposition des collaborateurs, en passant par les choix relatifs aux horaires de travail. De fait, les pouvoirs publics de plusieurs Etats membres de l'Union européenne ont entrepris d'agir sur les entreprises pour promouvoir des pratiques de mobilité durables. On retrouve ainsi des mesures équivalentes aux Plans de Déplacements d'Entreprise (PDE) français au Royaume-Uni et aux Pays-Bas notamment. Au travers des PDE, et dans le cadre plus large des Plans de Déplacements Urbains, les entreprises implantées en France sont incitées à « encourager l'utilisation par leur personnel des transports en commun et le recours au covoiturage » (cf. l'ordonnance n° 2010-1307 du 28 octobre 2010 relative à la partie législative du code des transports). L'arrêté interpréfectoral n°2008-1926-1 du 30 octobre 2008 relatif à la mise en œuvre du Plan de Protection de l'Atmosphère et à la réduction des émissions de polluants atmosphériques en Ile-de-France, qui a rendu les PDE obligatoires pour les établissements fortement générateurs de trafic (l'échelle choisie est celle du site, pas de l'entreprise) – ailleurs en France, les PDE ne revêtent pas, à ce jour, de caractère obligatoire –, va même jusqu'à prévoir « la définition d'objectifs quantifiés de report modal de la voiture particulière vers les modes alternatifs de transport et de réduction des déplacements ».

Les instruments de politique publique qui, à l'instar du PDE, cherchent auprès des entreprises un effet de levier sur la mobilité des particuliers à l'échelle d'un territoire donné, reposent sur divers présupposés quant à la façon dont est pilotée la question de la mobilité au sein des dites entreprises. En particulier, l'entreprise est appréhendée comme étant, par essence et par excellence, le lieu de décisions économiques rationalisées, basées sur des outils de gestion. De même estime-t-on généralement que l'entreprise est en mesure d'opérer des arbitrages temporels de façon plus rationnelle que ne le font les particuliers. Or la littérature académique ne documente que faiblement ces questions de recherche. En Europe, elle se concentre, pour l'essentiel, sur des revues critiques des instruments de politique publique assimilables au PDE dans les différents Etats membres (Rye, 1999 ; Rye et McGuigan, 2000 ; Enoch et Potter, 2003), sans nécessairement mettre en regard une analyse des pratiques effectives des entreprises en matière de gestion de la mobilité. Les travaux de Vanoutrive *et al.* (2010) enrichissent ceux de Rye (2002) visant à recenser les mesures de gestion de la mobilité pouvant être mises en œuvre par les entreprises. Ils proposent une classification de ces mesures selon cinq catégories : *i*) les mesures de promotion des modes alternatifs (modes « doux », transports publics, covoiturage), *ii*) les mesures relatives à la voiture particulière et à son stationnement (voitures de fonction, gratuité du stationnement), *iii*) les mesures relatives aux horaires de travail et au télétravail, *iv*) les stratégies d'implantation géographique, et *v*) la mise en place d'un coordinateur transport. Dans la suite de cette communication, nous nous attacherons plus particulièrement à l'examen des mesures relatives à la voiture particulière.

Sur la gestion par l'entreprise des questions relatives à la voiture particulière, la littérature académique est encore moins diserte. Pourtant, on retrouve sur ce thème les mêmes présupposés quant à la rationalité économique des décisions de l'entreprise (et la disponibilité d'outils de gestion *ad hoc*) d'une part, et quant à sa capacité à opérer des arbitrages temporels d'autre part. En particulier, on suppose généralement que l'entreprise est *a priori* à même d'évaluer l'efficacité d'un nouveau modèle de véhicule de façon plus fine et plus approfondie que ne le ferait un ménage, et qu'elle saurait de plus faire le choix d'un investissement au prix initial supérieur du moment que l'usage anticipé s'annoncerait plus économique en retour – sur la durée de détention du bien considéré.

En Europe, l'essentiel de la littérature académique consacrée aux flottes automobiles d'entreprise porte en fait sur les régimes de taxation des avantages en nature (David Suzuki Foundation, 2005 ; Gutierrez et Ommeren, 2008 ; Commission Européenne, 2010). Ces travaux visent à caractériser les effets des politiques fiscales sur l'équipement automobile des entreprises et, au-delà, sur les impacts environnementaux et sociaux des flottes d'entreprise. Toutefois, ils ne font pas dialoguer ces considérations sur l'instrument fiscal avec une analyse des modalités pratiques de gestion de leurs flottes

automobiles par les entreprises. Un éclairage original sur ce thème est néanmoins fourni par Vanoutrive *et al.* (2010), qui souscrivent aux observations d'Enoch et Potter (2003) selon lesquelles les régimes de taxation des avantages en nature, quand ils sont particulièrement favorables à la promotion de la voiture de fonction comme élément à part entière de l'offre globale de rémunération (*compensation and benefit package*) – par exemple au Royaume-Uni et en Belgique –, conduisent à isoler cette catégorie de mesures des autres mesures de gestion de la mobilité pouvant être mises en œuvre par l'entreprise. Il apparaît alors que la voiture particulière échappe au cadre de la politique de gestion de la mobilité dans l'entreprise – si tant est que l'entreprise puisse se prévaloir d'une telle politique – pour s'inscrire avant tout dans le cadre fixé pour la gestion des ressources humaines.

Aux Etats-Unis, et plus précisément en Californie, les flottes d'entreprise ont fait l'objet d'analyses approfondies dès les années 1990 (Miaou *et al.*, 1992), pour évaluer les perspectives d'adoption par ces flottes de véhicules alternatifs. A partir des résultats d'une enquête conduite auprès de 2.000 flottes d'entreprises californiennes, Golob *et al.* (1997) fournissent une analyse descriptive de la composition et de l'utilisation de ces flottes et passent en revue différents facteurs susceptibles d'influer sur la décision d'adoption de véhicules alternatifs – facteurs d'ordre opérationnel (secteur d'activité, taille de la flotte, disponibilité sur site d'infrastructures d'approvisionnement en carburant et de maintenance, schémas d'usage des véhicules par catégorie), organisationnel et informationnel. Les simulations de prévision d'adoption élaborées sur cette base sont remises en question par des travaux d'économie industrielle et comportementale de Nesbitt et Sperling. Adoptant une approche sociologique (entretiens individuels et *focus groups*) pour étudier la gestion de flotte automobile par les entreprises, Nesbitt et Sperling (1998) amènent notamment à reconsidérer les hypothèses couramment avancées selon lesquelles *i*) les entreprises rationalisent les coûts de leur flotte automobile sur l'ensemble de la durée de détention, et *ii*) les gestionnaires de flotte ont une connaissance fine des technologies, des coûts et des réglementations relatives aux flottes automobiles.

Pour suppléer à une littérature académique sporadique, la consultation de la littérature professionnelle spécialisée fournit des éclairages utiles, bien que généralement partiels, pour appréhender les pratiques d'acquisition et d'usage des flottes d'entreprise et les grandes tendances qui président à leurs évolutions. On en retient tout d'abord que la location longue durée (LLD) tend à s'affirmer comme une forme de détention de plus en plus répandue dans les flottes d'entreprises françaises, ce qui pourrait être le reflet de l'importance accrue que ces entreprises accordent à la préservation de leur capacité de financement, à la prévisibilité de leurs dépenses, et au recentrage sur leurs activités productives. La LLD consiste en effet à louer le véhicule, pour une durée et un kilométrage définis préalablement (le couple durée/kilométrage inscrit au contrat de location est appelé « loi de roulage », généralement comprise entre 12 et 72 mois et entre 10.000 et 40.000 km/an), auprès d'une société tierce spécialisée qui prend en charge le financement et la gestion de la flotte automobile. La LLD peut s'accompagner de la souscription à des services optionnels tels que l'entretien, l'assurance, la gestion du carburant ou la gestion des pneumatiques. Le loyer est défini en fonction des services souscrits, de la valeur d'achat et de revente du véhicule et du taux de financement. En progression constante depuis 8 années consécutives, la LLD représentait près de 57% des transactions de véhicules légers neufs sur le marché des flottes d'entreprise en France à fin 2011 (SNLVLD, 2011). Le parc en LLD à la fin du 3^{ème} trimestre 2012 comportait ainsi 1,165 millions de véhicules légers (VP et VUL). Les quatre principaux acteurs sur le marché français de la LLD sont les filiales financières des constructeurs (DIAC, filiale du groupe Renault, et Crédipar, filiale du groupe PSA) et les filiales des grandes banques (Arval, filiale de BNP Paribas, et ALD, filiale de la Société Générale) ; à eux seuls, ces acteurs représentent 70% du parc géré en LLD par les 27 loueurs en présence (SNLVLD, 2012). Des formes hybrides de détention se développent à mi-chemin entre l'acquisition en propre (avec financement sur fonds propres, par crédit-bail ou par crédit classique) et la LLD : ainsi, on observe depuis 2007 une remontée en puissance du *fleet management* (252.000 véhicules en parc à fin septembre 2012), solution de gestion de flotte déléguée qui consiste pour une entreprise à confier à un prestataire extérieur la gestion de sa flotte automobile, indépendamment de son financement.

Le canal d'information de la littérature professionnelle spécialisée éclaire également sur la composition et les formes d'usage des flottes automobiles des entreprises en France. Une enquête lancée par l'Observatoire du Véhicule d'Entreprise en 2011 auprès d'un échantillon de gestionnaires de flotte (1060 répondants, entreprises et collectivités locales) met ainsi en exergue une répartition de l'ensemble du parc de l'ordre de 2/3 pour les voitures particulières et 1/3 pour les véhicules utilitaires légers (répartition plus proche de 3/4-1/4 pour les flottes de moins de 10 voitures et de 50/50 pour les flottes de plus de 700 véhicules). La même enquête établit une répartition du parc à parts égales entre véhicules de service et véhicules de fonction (OVE, 2011). En l'absence de définitions précises et consensuelles pour ces termes, on considèrera généralement qu'un véhicule de fonction est un véhicule mis à la disposition du salarié pour ses déplacements tant personnels (week-ends et congés compris) que professionnels ; de ce

fait, il est à classer au rang des avantages en nature, contrairement au véhicule de service qui n'a généralement vocation à couvrir que des déplacements professionnels (avec des variantes quant à l'usage pour un retour au domicile du collaborateur en fin de journée). On retrouve dans la première catégorie essentiellement des VP et la plupart des VUL sont à classer parmi les véhicules de service, sans pour autant qu'il y ait adéquation parfaite entre la catégorie de véhicule (VP/VUL) et la nature d'usage (mixte/strictement professionnel)¹. Le Syndicat National des Loueurs de Voiture en Longue Durée nous apprend par ailleurs que les contrats de LLD en vigueur en 2012 portent sur des durées de détention moyennes de 39 mois (contre 5,1 années de détention en moyenne pour le parc des ménages, pour mémoire (INSEE, 2011)), soit un allongement d'environ un mois et demi par rapport à la durée moyenne des contrats pendant les 5 années d'avant-crise (2003-2007). Les lois de roulage correspondantes sont de l'ordre de 30.000 km par an (SNLVLD, 2011). L'enquête de l'OVE mentionnée ci-avant estime par ailleurs que 2/3 des trajets des véhicules d'entreprise s'effectuent dans un environnement urbain et péri-urbain, une proportion similaire des trajets étant par ailleurs évaluée à moins de 100 km. L'enquête renseigne également sur les natures d'activité constituant les utilisations principales de la flotte automobile, à savoir : la démarche commerciale, pour 1/4 de la flotte, et la livraison, pour 1/5 (OVE, 2011).

Sur la gestion par les entreprises des coûts inhérents à la flotte automobile, la littérature professionnelle de parution récente met en avant une approche par les coûts totaux de détention (en anglais, TCO pour *total costs of ownership*), qui prend en compte non seulement les coûts d'acquisition mais aussi les coûts d'usage dans le processus de décision de renouvellement ou d'accroissement de la flotte automobile (Murtoli, 2010 ; OVE, 2012a ; Buntic et Brendel, 2012 ; Blin, 2012 ; Odolant, 2012). Les travaux de vulgarisation et de sensibilisation entrepris par l'OVE sur le thème des TCO font apparaître, en moyenne sur la catégorie des VP thermiques en 2012, des TCO par véhicule de l'ordre 36,5 K€ (sur la base de 48 mois de détention et 100.000km), répartis entre la dépréciation du véhicule (37%), les charges fiscales et sociales (22%), l'entretien/assurance (21%), l'énergie (15%) et les frais financiers (6%). Les TCO des VP peuvent varier d'un facteur proche de 4, de 22 K€ environ pour une voiture du segment économique (type Peugeot 107) à 79 K€ environ pour une voiture du segment luxe (type Mercedes Série 5). Sur la catégorie des VUL, les TCO moyens par véhicule sont de l'ordre de 25,1 K€ (sur la base de 48 mois de détention et 100.000km) – inférieurs de près d'1/3 aux TCO moyens des VP –, répartis entre la dépréciation (44%), l'entretien/assurance (24%), l'énergie (24%), les frais financiers (6%) et enfin les charges sociales et fiscales (1%) (OVE, 2012a). La variabilité des TCO est moindre dans la catégorie des VUL, de 23 K€ environ pour une fourgonnette (type Renault Kangoo) à 37 K€ environ pour un grand fourgon (type Citroën Jumper). On notera au passage que la fiscalité particulièrement favorable dont bénéficient les VUL – exemption totale de taxe sur les véhicules de société (TVS), exemption de malus écologique et récupération de la TVA sur le véhicule et sur le carburant (pour les seuls VUL à motorisation diesel) –, explique les 2/3 du différentiel de TCO en faveur des VUL ainsi que le taux particulièrement élevé de déséclérisation du parc automobile des entreprises (de l'ordre de 95% selon l'OVE, contre 65% pour l'ensemble du parc de véhicules légers VP/VUL en France au 1^{er} janvier 2012 (CCFA, 2012)). La mise en place de la TVS et de son barème graduel indexé sur les émissions de CO₂² a apporté une nouvelle preuve de la capacité des entreprises à intégrer la fiscalité dans leur processus de décision d'équipement automobile : les immatriculations entreprises ont en effet été modifiées dans leur structure, assistant à un glissement progressif vers les segments les moins émissifs (Murtoli, 2010 ; OVE, 2012b ; Gibory, 2012b). En dépit de cette appropriation par les entreprises des questions fiscales sur un plan strictement comptable, la littérature professionnelle s'accorde à dire que les entreprises ont à ce jour une connaissance approximative des coûts globaux liés à leur flotte automobile et des leviers d'action pour les réduire (Almerge *et al.*, 2009 ; Zink, 2009 ; Grand, 2012b ; Buntic et Brendel, 2012). A titre d'illustration, on peut mettre en regard les TCO de 22 K€ sur 4 ans pour le segment correspondant au modèle Peugeot 107, et les montants correspondant aux seuls loyers de LLD pour ce même modèle (d'après une cotation approximative pour une loi de roulage de 48 mois / 100 000 km et pour une prestation incluant l'entretien et l'assurance, sans carburant ni gestion des pneumatiques) : un loyer mensuel de 185 € (après un 1^{er} loyer de 2.400 €) conduit à des coûts cumulés de 11,3 K€ sur 4 ans, soit 50% seulement des TCO estimés sur cette durée de détention. On mesure alors l'ampleur du décalage potentiel entre une perception des coûts limitée à la seule prise en compte des loyers de LLD et une approche compréhensive des coûts, par une méthodologie de calcul des TCO.

¹ Les VP convertis en « véhicules de société », également appelés « véhicules fiscaux », c'est-à-dire sur lesquels les sièges arrière sont condamnés, sont assimilés à la catégorie des VUL pour la fiscalité (exemption de TVS, exemption de malus, récupération totale de la TVA sur la maintenance et le carburant en motorisation diesel), mais pourraient être comptabilisés dans les VP pour les immatriculations. La plupart des entreprises réservent ces véhicules à un usage de véhicule de service.

² A titre d'illustration, les effets de seuil du barème de la TVS sont tels qu'en 2012, une voiture émettant 141gCO₂/km coûte 851,5 € de plus par an en TVS à l'entreprise qu'une voiture émettant 140 gCO₂/km.

Pour finir, la littérature professionnelle spécialisée fait mention de diverses tendances dans la gestion des flottes automobiles d'entreprise, sans qu'y soit généralement associé un effort de quantification. On peut citer par exemple le déploiement de pratiques d'achats responsables (Menuet, 2012), ou la mutualisation croissante des flottes automobiles, le cas échéant par le recours à des services – internes ou tiers – d'autopartage (Blin, 2012 ; Chevalier, 2012 ; Grand, 2012a), ou encore l'optimisation croissante des usages de la flotte grâce au déploiement des outils des NTIC (boîtiers de géolocalisation, bluetooth, etc.) (Desmonts *et al.*, 2009 ; Chaffin, 2012 ; Eichinger, 2012 ; Gibory, 2012a).

3. Une démarche exploratoire

La littérature, tant académique que professionnelle, ayant pour l'objet l'analyse quantitative des pratiques d'acquisition et d'usage des flottes automobiles d'entreprise fournit des éléments d'analyse fragmentaires et, pour certains, peu robustes. Des démarches exploratoires de nature davantage qualitative apparaissent nécessaires pour enrichir les travaux existants en proposant des éclairages sensibles et approfondis sur la réalité de ces pratiques. L'objectif en est de diagnostiquer la situation stratégique des entreprises face à l'automobilité et, dans la mesure du possible, de pronostiquer le potentiel de la voiture électrique sur ce marché. En particulier, les analyses qualitatives peuvent permettre de tester la validité des deux hypothèses de travail couramment répandues dans les travaux existants, à savoir : *i)* l'entreprise est, par essence et par excellence, le lieu de décisions économiques rationalisées, basées sur des outils de gestion, et *ii)* l'entreprise est en mesure d'opérer des arbitrages temporels rationnels entre coût d'investissement et cout d'usage.

Nesbitt et Sperling (2001) ont, les premiers, proposé une exploration qualitative des processus de décision des gestionnaires de flotte pour discuter les résultats de divers travaux quantitatifs sur le potentiel d'adoption de véhicules alternatifs par les flottes californiennes (Miaou *et al.*, 1992 ; Golob *et al.*, 1997). S'appuyant sur des entretiens individuels (39 gestionnaires de flotte) et des *focus groups* (59 gestionnaires de flotte), les auteurs établissent une typologie des flottes d'entreprise. Quatre types de flotte sont définies par leurs degrés respectifs de centralisation et de formalisation des processus internes de décision en matière d'équipement automobile : hiérarchique (degrés élevés de centralisation et de formalisation), autocratique (forte centralisation, faible formalisation), bureaucratique (faible centralisation, forte formalisation) et démocratique (degrés faibles de centralisation et de formalisation). Les auteurs montrent alors que les flottes de type hiérarchique constituent un terreau privilégié pour l'introduction de véhicules alternatifs dans la mesure où elles sont davantage susceptibles d'opérer des choix économiquement raisonnables, tenant compte à la fois des coûts totaux de possession des véhicules et des intérêts stratégiques plus larges de l'entreprise. Ces travaux ont été repris par Hutchins et Delmonte (2012) qui, sur la base de 20 entretiens téléphoniques avec des gestionnaires de flotte, confirment la validité de la typologie de Nesbitt et Sperling dans le contexte du Royaume-Uni, et en tirent des recommandations pour la différenciation des stratégies de commercialisation du VE auprès de ces flottes.

La démarche exposée dans cette communication s'inscrit dans une approche comparable à ces démarches exploratoires pionnières. Elle constitue la première étape d'un programme de travaux qualitatifs et quantitatifs lancé par le Laboratoire Ville, Mobilité, Transport dans l'objectif de diagnostiquer la situation stratégique des entreprises françaises face à l'automobilité, et de pronostiquer le potentiel de la voiture électrique sur ce segment de marché. Elle consiste en la conduite d'une enquête auprès des décideurs impliqués dans les pratiques d'acquisition et d'usage des flottes automobiles au sein des grands groupes implantés en Ile-de-France.

Sélection des entreprises. Les entreprises sélectionnées répondent à l'un au moins des trois critères suivants : *i)* entreprise disposant d'au moins un site soumis à l'obligation de mise en place d'un PDE au titre de l'arrêté interpréfectoral de 2008, *ii)* entreprise ayant pris part au groupement de commandes piloté par le Groupe La Poste et coordonné par la centrale d'achat public UGAP, qui a donné lieu en 2012 à la commande de 3.074 VP électriques et 15.637 VUL électriques par 20 entreprises et établissements publics, *iii)* entreprise ayant effectué une communication grand public sur la mise en place de systèmes d'autopartage pour ses collaborateurs. Dans une première phase d'enquête conduite d'août à décembre 2012, trois secteurs d'activité sont enquêtés – transport/tourisme, haute technologie, BTP/construction –, représentant au total 53 cibles potentielles parmi les grands groupes implantés en Ile-de-France. Une seconde phase d'enquête, sur les secteurs biens de consommation, banque/assurance et divers, pourrait offrir 35 cibles supplémentaires. Les critères de sélection des entreprises exposés plus haut introduisent un biais, dans la mesure où plusieurs des entreprises sélectionnées font figure d'acteurs avant-gardistes dans le domaine de la mobilité. Ce biais volontaire sera mis à profit par les auteurs dans une perspective d'anticipation prospective.

Recrutement des participants. Au sein des entreprises cibles, les interlocuteurs sont recrutés parmi une population plus variée que les seuls gestionnaires de flotte, incluant des représentants des directions des achats, des ressources humaines ou du développement durable, voire des salariés utilisateurs d'un véhicule de flotte. Au 15 décembre 2012, les coordonnées électroniques de 76 interlocuteurs potentiels avaient pu être identifiées dans les entreprises cibles de la 1^{ère} phase d'enquête (de 0 à 10 interlocuteurs selon les entreprises, avec une moyenne de 1,5 interlocuteurs par entreprise), au moyen de recherches sur Internet (réseaux sociaux professionnels, presse spécialisée en ligne), de rencontres à l'occasion d'événements professionnels et de recommandations par des pairs.

Procédure de prise de contact et taux de réponse. Chaque interlocuteur potentiel identifié a été contacté par courrier électronique personnalisé et, le cas échéant, relancé jusqu'à deux fois en l'absence de réponse. Le taux de réponse atteint par cette méthode apparaît bien supérieur à celui obtenu pour des enquêtes similaires : au 15 décembre 2012, 47 interlocuteurs avaient répondu à la sollicitation (soit 62%), 21 pour rediriger le courrier électronique vers un interlocuteur jugé plus approprié, 26 (soit 34%) pour convenir d'un entretien (le cas échéant, après plusieurs échanges de courriels). A titre de comparaison, Hutchins et Delmonte ont recruté 20 participants suite à l'envoi de courriers électroniques à un fichier de contacts, acquis moyennant paiement, de plus de 1.000 gestionnaires de flotte, avec le renfort de publicités dans des publications professionnelles et incitations financières à la participation.

Description de l'échantillon. Les 26 participants effectifs de la 1^{ère} phase d'enquête représentent 14 grands groupes, dont 6 sont membres du CAC40. Au sein de leurs entreprises respectives, neuf des 26 participants occupent des fonctions de type « achats », neuf autres de type « gestion de flotte automobile », quatre de type « développement durable », trois de type « services aux collaborateurs », et un de type « ressources humaines ». Cette répartition traduit une déformation par rapport à la liste des interlocuteurs potentiels identifiés. On constate en effet que les interlocuteurs occupant des fonctions de type « achats », « gestion de flotte automobile » ou « services aux collaborateurs » se sont généralement sentis plus directement concernés que les interlocuteurs occupant des fonctions « développement durable », dont plusieurs se sont défaits arguant d'un défaut de compétences sur les flottes automobiles. La personnalisation moins prononcée des courriers électroniques à l'attention de ces interlocuteurs spécifiques constitue peut-être un biais à l'origine de cette moindre adhésion. Enfin, les interlocuteurs « ressources humaines » se sont avérés plus difficiles à identifier pour un interlocuteur extérieur par les canaux de recrutement décrits plus haut, ce qui constitue indéniablement un biais supplémentaire à la sélection. Sur la taille des flottes représentées dans cette enquête, des retraitements de périmètre sont en cours, les informations relatives à la taille du parc automobile n'étant que rarement disponibles sur un périmètre régional homogène (la région Ile-de-France), et certains interlocuteurs ne disposant, du fait de la dimension locale de leur poste, que d'informations très peu précises sur la taille du parc automobile à l'échelle nationale. Une description plus approfondie de l'échantillon sera fournie par les auteurs à l'occasion de publications ultérieures.

4. Résultats provisoires

Cette section présente les résultats provisoires, au terme de la conduite de 24 entretiens – sur un objectif estimatif de 40 –, de la démarche exploratoire d'enquête auprès des décideurs impliqués dans les pratiques d'acquisition et d'usage des flottes automobiles au sein des grands groupes implantés en Ile-de-France. Elle n'a pas vocation à établir des résultats statistiquement robustes, mais plutôt à livrer une analyse sensible de la réalité quotidienne de ces pratiques dans l'entreprise.

4.1. La mobilité dans l'entreprise : une gestion à la maturité apparemment hétérogène

Au fil des entretiens conduits, s'est dégagé un récit du parcours historique de la gestion des déplacements dans l'entreprise tel qu'il était perçu par les personnes interrogées, dont nous livrons ci-après les principaux traits. Le premier axe selon lequel ont été pris en compte les déplacements dans l'entreprise semble avoir été celui de la *mobilité*. La mobilité était alors perçue comme un besoin essentiel de l'entreprise et des collaborateurs ; sa gestion consistait essentiellement en une facilitation des déplacements professionnels – de courte ou longue distance – par la contractualisation avec des prestataires de services (pour la location de voitures sur de courtes durées, pour l'achat de billets de train ou d'avion, etc.), par la standardisation et la diffusion de la pratique de remboursement des indemnités kilométriques (pour les trajets réalisés avec le véhicule personnel du collaborateur), et, dans certains cas, par la mise à disposition par l'entreprise de flottes de véhicules de service. Très tôt, on a pu voir se greffer sur ces considérations liées à l'accessibilité, des préoccupations d'ordre conventionnel ou statutaire qui ont fait de la gestion de la mobilité l'un des éléments de l'*attractivité* de l'entreprise. Ces préoccupations

ont conduit les entreprises à intervenir également sur le champ des déplacements non professionnels mais néanmoins liés à l'entreprise (trajets domicile-travail), ce qui s'est traduit par exemple par la mise en place de services de navettes en autocar pour acheminer les collaborateurs – essentiellement les ouvriers et les techniciens – vers certains sites industriels éloignés des cœurs d'agglomération et des transports en commun. La pratique d'attribution de véhicules de fonction aux cadres dirigeants, voire aux cadres supérieurs, pour leurs besoins de mobilité professionnels et personnels s'est également développée sur cette base.

Sous l'influence notamment des CHSCT, la *sécurité* est devenue un axe de réflexion prioritaire dans la gestion de la mobilité en entreprise. Des évaluations de risque ont été conduites dans la plupart des entreprises, qui ont alors mis en place diverses mesures pour réduire le risque routier : substitution du train à la voiture pour les trajets de longue distance, formations des conducteurs intensifs à la prévention du risque routier, etc. La plupart des entreprises interrogées jugent aujourd'hui avoir atteint un niveau satisfaisant de maîtrise du risque sécuritaire lié à la mobilité de leurs collaborateurs, au prix d'efforts soutenus, inscrits dans la durée. Dans la même veine, bien que dans une moindre mesure, le *confort* a également fait l'objet de mesures d'amélioration – notamment pour les professions commerciales.

Dans un mouvement accompagné par les Grenelle I et II de l'environnement, la *maîtrise des impacts environnementaux* de la mobilité a fait l'objet, au sein de plusieurs entreprises, de tentatives de déploiement de plates-formes de covoiturage entre les collaborateurs travaillant sur un même site, de campagnes d'équipement des salles de réunion en matériel d'audioconférence (réunion téléphonique à plus de deux participants), puis de visioconférence (dispositif vidéo permettant de visualiser chaque locuteur, tour à tour, lors de sa prise de parole). De rares entreprises témoignent néanmoins d'une avance certaine dans le recours aux pratiques de télétravail (de 1 à 3 jours par semaine) ou dans le déploiement de dispositifs de téléprésence (équipement des salles de réunion permettant de visualiser les participants distants à l'échelle 1, l'utilisation de plusieurs caméras et de plusieurs écrans permettant d'observer simultanément tous les participants). Les mesures misant sur la complémentarité des NTIC et de la mobilité pour réduire l'impact environnemental de la mobilité n'ont généralement rencontré qu'un succès très marginal faute, tout d'abord, de répondre à un besoin bien identifié des collaborateurs, faute également d'avoir bénéficié d'un accompagnement approprié (campagnes de sensibilisation, etc.) et faute enfin de s'être appuyées sur une approche intégrée entre mobilité et NTIC.

La *dimension économique* est apparue de plus en plus structurante dans la gestion par les entreprises de la mobilité, et cette tendance s'est accentuée depuis le déclenchement de la crise économique en 2008. Des objectifs annuels de maîtrise voire de réduction des dépenses de mobilité ont été fixés, mais souvent restreints aux seuls champs des déplacements de « voyage » (longue distance, en avion ou en train) et des indemnités kilométriques. Les importants postes de dépenses liés à la flotte automobile de l'entreprise (véhicules, entretien, carburant, assurance, etc.) ne sont que rarement consolidés entre eux et à l'échelle de l'entreprise. Il en résulte une grande difficulté voire une incapacité des entreprises à identifier et, *a fortiori*, à exploiter certains gisements importants d'économies qui sont à leur portée, faute de vision consolidée sur les coûts de la mobilité en général, de la flotte automobile en particulier.

On constate par ailleurs que la gestion de la mobilité dans l'entreprise apparaît très marquée par le poids de l'histoire. Dans certaines entreprises, une grande hétérogénéité existe dans la gestion de la mobilité telle qu'elle est opérée par différentes filiales au sein d'un même groupe, voire par différents sites au sein d'une même filiale. Cette hétérogénéité peut être le fruit de particularismes économiques ou géographiques locaux, ou de cultures corporatistes ou entrepreneuriales différentes, ayant conduit à des arbitrages très divers en matière de gestion de la mobilité. Les entreprises ayant œuvré pour la centralisation et la formalisation de leur processus de gestion de la mobilité démontrent une plus grande capacité à prendre en compte simultanément les différentes dimensions de la gestion de la mobilité évoquées plus haut, avec une pondération correspondant aux intérêts stratégiques de l'entreprise dans leur acception la plus large (performance productive, performance économique, image de marque auprès de la clientèle, image de marque auprès des collaborateurs, etc.). L'identification d'une personne ou d'une équipe responsable de la gestion des mobilités – réelles et virtuelles – est vue par plusieurs entreprises comme une étape essentielle de ce processus d'appropriation fine des enjeux stratégiques liés à la mobilité.

4.2. Focus sur l'acquisition de la flotte automobile : Complexité des processus de décision

L'analyse des processus d'acquisition (achat en propre et/ou location) des flottes automobiles dans les entreprises interrogées révèle une grande complexité. En effet, de multiples acteurs prennent part à ces processus, selon des modalités très variées de répartition du pouvoir décisionnel : les cadres dirigeants,

les services généraux, les achats, les ressources humaines (et la paie), le développement durable, ainsi que les services et collaborateurs utilisateurs des véhicules. A cela s'ajoute que les fonctions énumérées ne recouvrent pas un champ de compétence homogène d'une entreprise à l'autre. En particulier, les entreprises interrogées n'ont pas toutes une direction dédiée au développement durable, qui peut alors être du ressort de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) ou de la qualité. De même, certaines entreprises ont créé des directions dédiées aux services aux collaborateurs (la flotte automobile étant alors au moins partiellement dans le champ), voire dédiées à la gestion de la (des) mobilité(s), là où d'autres entreprises s'appuient habituellement sur leurs services généraux. La complexité s'accroît encore quand on constate, au sein d'une même fonction, que la flotte automobile est gérée conjointement à d'autres sujets avec lesquels peu de points communs apparaissent de façon évidente (par exemple, l'acheteur en charge de la famille automobile peut gérer par ailleurs les prestations de propriété intellectuelle et le matériel de bureau standardisé). Enfin, il faut signaler que, compte tenu de la taille des entreprises interrogées, la flotte automobile fait souvent l'objet d'une gestion à plusieurs échelles géographiques : en effet, de façon assez classique dans les entreprises ayant opéré une centralisation des processus de décision, un acheteur central spécialisé sur la famille d'achat automobile se verra désigner pour un site ou un ensemble de sites un correspondant achat local non spécialiste. Il en va de même pour la gestion de flotte, avec des correspondants locaux qui peuvent avoir la responsabilité de 1 à 100 voitures quand le gestionnaire central supervisera la totalité de la flotte de l'entreprise (jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de véhicules) pour un voire plusieurs pays.

La LLD semble constituer le choix de l'immense majorité des grandes entreprises interrogées pour 90% à 100% de leur flotte (avec des contrats allant de 36 à 48 mois, avec une tendance récente à l'allongement des durées de détention), depuis 10 voire 15 ans pour certaines, et pour d'autres depuis très récemment. Toutefois, au-delà de quelques reliquats de gestion antérieure en propriété, l'achat en propre demeure une option souscrite par ces mêmes entreprises pour des véhicules utilitaires exigeant un aménagement lourd très spécifique, ou pour des véhicules amenés à rouler peu pour lesquels la durée de détention peut être portée à 8 ou 10 ans. On note trois exceptions à l'hégémonie de la LLD dans l'échantillon des entreprises interrogées : deux flottes de plus de 1.000 véhicules chacune ont maintenu des processus d'achat en propre (l'une d'entre elles, avec une durée de détention standard fixée à 8 ans), à l'exception de véhicules loués pour des usages spécifiques délimités dans le temps (projet) ; un autre opérateur de transport, converti à la LLD pour la totalité de sa flotte de véhicules de service, a préféré conserver une gestion en propriété pour ses véhicules de fonction (100 véhicules), dont la durée de détention minimale a été portée de 3 à 4 ans en 2012.

La gestion *en interne* des processus d'acquisition de flotte automobile se révèle être d'une grande complexité. Toutes les entreprises interrogées ont amorcé un cadrage dans la sélection des modèles de véhicules de service et de fonction. La plupart des entreprises de droit privé interrogées avaient mis en place, pour les véhicules de fonction, une « politique voiture » (*car policy*) plus ou moins contraignante selon les cas mais le plus souvent extrêmement formalisée. Ces politiques voiture identifient les catégories de collaborateurs ayant droit à un véhicule de fonction, avec 2 à 10 niveaux catégoriels (une tendance à la simplification des grilles est observée). Les différentes catégories de la politique voiture sont définies par application de critères ou de combinaisons de critères tels que : plafond de prix catalogue grand public du véhicule (avec des plafonds allant de 23.000€ à 45.000€ selon les entreprises), plafond de prix après remise constructeur, plafond de loyer LLD (TVS incluse), plafond d'émission de CO₂ (de 140g CO₂/km à 200g CO₂/km pour la catégorie supérieure selon les entreprises, rares étant les entreprises qui ne plafonnent pas du tout le CO₂), et enfin plafond de TCO (pour 1 entreprise). Le degré de contrainte imposé au collaborateur fait également l'objet d'un traitement différencié d'une entreprise à l'autre, certaines choisissant de ne rien interdire mais de faire supporter au collaborateur le surcoût lié au caractère extra-catégoriel de ses choix, d'autres choisissant de n'accepter aucune dérogation quel que soit le niveau de responsabilité du collaborateur. Au-delà des catégories, différents éléments peuvent être imposés par l'entreprise, que ce soit à des fins de sécurité (options de téléphonie mains-libres et GPS pour les commerciaux, de régulateur de vitesse, de radar de recul, parfois d'ABS et d'ESP), ou pour faciliter la négociation avec le loueur de valeurs résiduelles avantageuses (options de peinture gris métallisé et de climatisation). Le processus conduisant au choix des critères de catégorisation et à la définition des niveaux de seuils entre catégories n'est que partiellement connu et maîtrisé par chacun des responsables interrogés. Le rôle des gestionnaires des ressources humaines est à la fois vu comme structurant et souvent mis en avant comme un frein au changement, notamment pour ce qui concerne la gestion des véhicules de fonction. Les cadres dirigeants, premiers bénéficiaires de véhicules de fonction, peuvent, selon les cas, être désignés comme des éléments accélérateurs de changement (prise en main des questions environnementales, rationalisation des flottes par les TCO) ou, au contraire, comme des facteurs d'inertie difficilement contournables (difficulté de principe à renoncer à des avantages acquis, mise en avant des contraintes familiales pour justifier des dérogations aux plafonds d'émission). Le rôle potentiellement bloquant des organisations syndicales est parfois évoqué en matière d'équipement de

suivi des véhicules : ainsi, alors que certaines entreprises ont choisi d'équiper de boîtiers de géolocalisation tout ou partie de leur flotte de véhicules de service à des fins d'optimisation des tournées, d'autres disent en être empêchées en raison de l'opposition des OS.

En externe, les processus d'acquisition des flottes revêtent également un caractère relativement complexe, auquel participe la diffusion de la LLD. En effet, à la fois dans le cadre d'une démarche qualité (appels d'offres ouverts et internationaux, panel de fournisseurs agréés, cahiers des charges automobiles homogènes et formalisés, etc.) et dans le cadre d'une recherche de réduction des coûts (consolidation des volumes de commandes pour maximiser les rabais consentis par les fournisseurs), les grandes entreprises ayant opté pour une plus grande formalisation et une plus grande centralisation sont amenées à gérer des procédures d'appels d'offres relativement complexes avec, d'une part, les constructeurs automobiles (sélection sur les modèles de véhicules, sur la couverture géographique, sur les montants des remises concédées, sur les valeurs résiduelles, en échange, dans certains cas, d'un engagement de volume de commandes) et, d'autre part, les loueurs longue durée (sélection sur les prestations de service annexes et sur les niveaux des loyers). Ces procédures d'appels d'offres débouchent généralement sur la sélection de 1 (dans le cas des entreprises publiques) à 5 constructeurs par catégorie de véhicules (VP/VUL), selon la taille de la flotte et le nombre de pays couverts par l'appel d'offres, et de 1 à 3 loueurs pour l'ensemble de la flotte. Des accords-cadres tripartites (entreprise-constructeur-loueur) en résultent, qui sont renouvelés généralement tous les 1, 2 ou 3 ans, et permettent aux services achats des filiales ou des sites de passer commande par simple émission d'un « bon à tirer » sur le contrat-cadre initial. A l'inverse de cette pratique, l'une des entreprises interrogées a opté pour une moindre formalisation de l'appel d'offres (contrat passé de gré à gré) en contrepartie de l'introduction de clauses extrêmement précises et contraignantes au cahier des charges (critère de TCO très complexe à mettre en œuvre). On note que certaines entreprises ont adopté des processus d'acquisition distincts pour les véhicules de service d'une part, pour les véhicules de fonction d'autre part.

Au milieu de toute cette complexité, les entretiens ont permis d'identifier des pratiques relativement en pointe en matière d'acquisition des flottes automobiles. En particulier, la capacité de certaines entreprises à coordonner les achats de leurs différentes filiales, voire à coordonner leurs achats avec des entreprises partenaires, apparaît favorable à la consolidation des volumes (garantie de l'obtention de conditions commerciales plus avantageuses), à la mise en commun de bonnes pratiques (mise en place de catalogues électroniques actualisés sur une base trimestrielle), et à l'industrialisation des processus d'acquisition de flotte (maîtrise des délais de commande/livraison/restitution, mise en place de procédures de suivi et de pilotage par projet, par catégorie de véhicule, par véhicule). Par ailleurs, on note que certaines flottes de type hiérarchique ont démontré leur capacité à entreprendre des processus de transformation en profondeur et à rythme accéléré de leur flotte, sur la base de décisions volontaristes de la part des dirigeants de l'entreprise. A titre d'illustration, une entreprise de l'échantillon a décidé du jour au lendemain d'exclure de la flotte tous les véhicules émettant plus de 140 gCO₂/km (1.100 renouvellements opérés sous 18 mois), avec pour résultat une diminution de 47 gCO₂/km sur l'ensemble du parc roulant et une réduction des TCO de l'ordre de 4,6 M€ sur les 1.100 véhicules renouvelés.

4.3. Focus sur les usages : Démarches d'apprentissage

L'analyse approfondie des usages automobiles des flottes d'entreprise interrogées dans le cadre de cette démarche exploratoire fera l'objet de publications ultérieures plus détaillées. Les auteurs choisissent ici de se limiter à mettre en évidence les différentes clés de lecture pertinentes pour la description de ces usages automobiles, et les grands constats tirés des entretiens déjà conduits. Le premier constat important est qu'aucun des responsables interrogés à ce jour, ni acheteur ni gestionnaire de flotte, ni en central ni en local, ne s'est dit satisfait de l'information disponible à sa connaissance en matière d'usage des flottes automobiles dans son entreprise. Au mieux, les entreprises se sont saisies du sujet il y a quelques années et sont en train de se doter des outils nécessaires pour une connaissance plus fine des usages de leur flotte (suivi/reporting par les loueurs ou le gestionnaire de flotte, boîtiers de géolocalisation, etc.) ; mais la plupart n'ont pas amorcé cette démarche et se contentent à ce jour d'indicateurs agrégés et de corrections apportées au jour le jour à des difficultés résultant d'une mauvaise connaissance *a priori* des usages de la flotte (véhicules roulant trop ou trop peu, etc.). Le second constat important est que les logiques d'usage et de connaissance de l'usage sont très différentes selon qu'il s'agisse des véhicules de service ou des véhicules de fonction.

Pour les véhicules de service, les clés de lecture essentielles tiennent *i)* au caractère affecté – à un collaborateur exclusif – ou mutualisé de l'usage du véhicule, *ii)* aux schémas d'usage, en tournées routinières (cf. tournée postale), en tournées variables (cf. démarche commerciale ou programme d'intervention des techniciens de maintenance des réseaux) ou en missions ponctuelles (cf. réunions ou démarches ponctuelles), *iii)* aux outils de suivi/reporting de la flotte, *iv)* au caractère internalisé ou

externalisé des prestations de maintenance, assurance, gestion des pneumatiques, etc., et v) aux caractéristiques et conditions de stationnement dans l'entreprise et à l'extérieur. A titre d'illustration de pratiques vertueuses de gestion des flottes de véhicules de service, on peut citer la réduction de 50% en 4 ans de la taille de la flotte automobile d'un grand opérateur de télécommunications, réduction obtenue notamment au moyen d'un rééquilibrage des véhicules en usage affecté et des véhicules en usage mutualisé. La même entreprise a parallèlement entrepris d'équiper en 3 ans la totalité de ses véhicules de service de boîtiers électroniques de suivi fournissant des indications de kilométrage quotidien (pour une connaissance plus fine des usages) et d'accélérométrie (pour la fourniture d'indications et de conseils de conduite au conducteur). La promotion de l'éco-conduite, identifiée comme une piste importante d'optimisation des usages de la flotte, fera l'objet d'une communication ultérieure, de même qu'une autre piste d'optimisation – explorée par 5 des entreprises interrogées –, celle du recours à des services d'autopartage (pool de véhicules adossé à un système de réservation géré par une plate-forme Internet et/ou une application Smartphone, l'accessibilité des voitures étant contrôlée par un duo carte-conducteur / boîtier-véhicule pour éviter les inconvénients de la gestion des clés).

Pour les véhicules de fonction, les clés de lecture essentielles à une démarche d'optimisation des usages tiennent i) aux schémas d'usage de l'automobile à titre professionnel d'une part, et personnel d'autre part (les usages familiaux à caractère exceptionnel dimensionnent de nombreux choix du collaborateur), ii) aux potentielles incitations et éléments dissuasifs susceptibles d'influer indirectement sur ces usages (prise en charge du carburant, politique de stationnement, etc.).

5. Discussion critique et prospective des résultats

5.1. Une gestion encore fragmentaire de la flotte automobile

Ainsi qu'il a été souligné à divers égards dans cette communication, les entreprises semblent avoir, encore à ce jour, une approche très fragmentaire de leur gestion de la mobilité en général, de la flotte automobile en particulier. Paradoxalement, cette gestion fragmentaire, parce qu'elle gêne la consolidation aux justes échelles de corpus d'informations et de savoir-faire stratégiques, conduit à entreprendre à tâtons des démarches de rationalisation des pratiques sur la base de « briques » conceptuelles ou opérationnelles grossières, approximativement maîtrisées et, de ce fait, ne pouvant faire l'objet d'une véritable appropriation par l'entreprise. Par exemple, la notion de TCO, en soi fondamentale à la démarche d'optimisation des pratiques d'acquisition de la flotte, est aujourd'hui limitée, à l'exception de quelques entreprises ayant réalisé un investissement humain important sur ces questions, à des considérations approximatives diffusées par la littérature professionnelle (qui remplit là son rôle de vulgarisation et de sensibilisation !) et peu adaptées à une intégration opérationnelle dans les procédures de gestion des entreprises.

La capacité des entreprises à réaliser des arbitrages temporels fins et rationnels entre coût d'investissement d'une part, et coûts d'usage d'autre part, est particulièrement structurante pour l'élaboration de scénarios de déploiement du véhicule électrique auprès de cette cible de clientèle jugée prioritaire. Le succès du véhicule électrique auprès des flottes d'entreprise est conditionné à la consolidation des tendances mises en évidence par cette démarche exploratoire, à savoir une prise en compte à la fois plus compréhensive et plus fine des coûts de la flotte automobile et, au-delà, de la mobilité. Plus compréhensive, car il faut valoriser le plus large spectre des coûts et des gains, immédiats et futurs, directs et indirects, explicites et cachés, liés au passage à l'électrique. Plus fine, car il est essentiel de savoir décliner les coûts et les gains en fonction de conditions locales potentiellement très contrastées, de fenêtres d'opportunités parfois très limitées dans le temps, etc.

5.2. Conditions favorables à l'introduction en flotte de VE

Il ne ressort pas à ce stade de l'enquête que l'un ou l'autre des secteurs d'activité se prête davantage à l'introduction de VE dans les flottes d'entreprise. Les entreprises dont l'activité est *a priori* la plus étroitement liée à la mobilité durable ou au vecteur d'énergie électrique ne sont pas aujourd'hui les éléments les plus moteurs de l'écosystème en cours d'éclosion de la mobilité électrique : leurs situations stratégiques respectives à l'égard du VE sont, en première approche, aussi diverses et aussi peu stabilisées que celles des autres entreprises.

Les entreprises qui, dans une démarche de rationalisation des coûts de la flotte automobile, ont fait évoluer leurs pratiques d'acquisition des flottes, ont pu accomplir des sauts qualitatifs importants dans l'appréhension de leurs coûts automobiles. Dans la catégorie des VP (c'est-à-dire généralement des

véhicules de fonction³), cela se traduit par une meilleure prise en compte du poids de la fiscalité (pour mémoire, les VUL sont exemptés de taxes sur les véhicules de sociétés et de bonus/malus, cf. section 2). A travers la fiscalité, la plupart des entreprises ont ainsi amorcé un réel « verdissement » de leur flotte, de façon plus ou moins volontariste (selon les niveaux de plafonds fixés) et plus ou moins explicite pour le collaborateur (selon que les plafonds sont fixés en termes de loyer LLD incluant la TVS ou en termes d'émissions de CO₂). Ce mouvement s'est généralement fait au prix d'un important investissement humain sur l'amélioration des processus achats, depuis la connaissance des besoins et des attentes des collaborateurs, jusqu'à l'identification et au déploiement de solutions adaptées à un cahier des charges de plus en plus contraignant. Pourtant, rien ne garantit à ce stade que ces entreprises soient les plus à même, dans un avenir proche, d'intégrer des véhicules électriques dans leurs flottes respectives de véhicules de fonction. Les leviers susceptibles de favoriser l'adoption de VE comme véhicules de fonction semblent devoir relever davantage de démarches de sensibilisation initiées par le plus haut niveau hiérarchique, d'incitations économiques appropriées (et pertinentes à la fois pour le collaborateur et pour l'entreprise dans un cadre fiscal encore amené à évoluer) – eu égard notamment au coût d'installation de l'infrastructure de recharge et au coût de l'électricité –, et enfin de prestations de services complémentaires que pourraient proposer les loueurs ou les constructeurs – par exemple, la location combinée d'un VE en semaine, et, exceptionnellement, d'un véhicule thermique familial pour les voyages de vacances.

Dans la catégorie des VUL, la bataille pour l'adoption du VE devra se livrer tout autant sur le plan des pratiques d'acquisition – pour se conformer au mieux à l'« industrialisation » des procédures observées dans certaines entreprises (en termes de standardisation des modèles de véhicules et des équipements, de maîtrise des délais de commande et de livraison, etc.) – que sur le plan pratiques d'usages. La capacité de l'entreprise à appréhender finement ses usages automobiles et à identifier, dans ces pratiques, les niches de compétitivité du VE est un enjeu majeur du décollage du marché sur ce segment de demande. En l'état de l'appropriation de ces questions par les entreprises, un déploiement d'importants moyens humains serait nécessaire pour accompagner les gestionnaires de flotte dans le développement de leurs outils de suivi et d'optimisation des usages, les sensibiliser aux performances techniques et économiques du VE, pour enfin les mettre en condition d'identifier les modalités d'usage (véhicule affecté ou mutualisé, tournées régulières ou variables ou missions ponctuelles, etc.) maximisant l'intérêt du VE. Par ailleurs, ménager aux gestionnaires de flotte une certaine latitude d'expérimentation, sur des terrains choisis, autour du VE pourrait constituer un argument fort en interne de conviction de ces acteurs de la mobilité.

Si l'on se base sur l'expérience du groupement de commandes piloté par le Groupe La Poste (3.074 VP électriques et 15.637 VUL électriques commandés par 20 entreprises privées et établissements publics, dont 7 ont été interrogés dans le cadre de cette enquête), il apparaît que la conviction des cadres dirigeants a joué un rôle de tout premier plan dans l'adhésion au projet. La réactivité des équipes achats a joué un rôle, certes essentiel pour conduire une opération en marge des procédures d'acquisition habituelles, mais néanmoins de second plan en termes de pouvoir décisionnel. Enfin, les responsables de la gestion de flotte, associés selon des modalités diverses à l'identification du besoin de VE en amont, voient arriver les premiers véhicules sans nécessairement avoir identifié les usages avec lesquels ils pourraient être en adéquation.

6. Conclusion

Les flottes d'entreprise constituent *a priori* un débouché de choix pour les premiers véhicules électriques de nouvelle génération arrivant sur le marché. Pourtant, dans la pratique, la gestion de la mobilité dans les entreprises est loin de la représentation économiquement rationnelle que l'on en conçoit couramment. Une démarche exploratoire sensible, conduite au plus près des acteurs, met en évidence des progrès certains dans la rationalisation en cours des pratiques d'acquisition et d'usage des flottes automobiles, mais ne peut passer sous silence le chemin restant à parcourir.

Des analyses plus approfondies pourront être conduites sur cette base pour identifier les bonnes pratiques susceptibles de faire l'objet d'une diffusion auprès du plus grand nombre d'acteurs. Dans un second temps, c'est vers les leviers d'action publique que pourront s'orienter les recherches. La fiscalité a démontré son potentiel d'influence sur les pratiques de gestion de flotte des entreprises. Il pourra être intéressant de tester les impacts potentiels de différentes mesures fiscales sur les scénarios d'adoption du VE par les flottes d'entreprise à la lumière des enseignements de l'enquête qui sera alors achevée. D'autres leviers d'action publique semblent également de nature à favoriser l'adoption du VE sur ses

³ Voir la note de bas de page n°1

niches avérées de compétitivité, en particulier ceux ayant trait aux restrictions d'accès aux centres villes des grandes agglomérations, aux facilités de stationnement, ou encore aux exemptions de réduction de vitesse en période de pic de pollution atmosphérique.

Bibliographie

- ALMERGE Raphaël *et al.* (2009). « Les clés pour réaliser des économies », *La Tribune*, supplément « Véhicules d'entreprises : la grande mutation », no.4157 du 17 juin 2009, p.7-8
- BLIN Frédéric (2012). « TCO et CO₂ font bon ménage », *Flottes Automobiles*, no.181, septembre 2012, p.22-23
- BUNTIC Monique, BRENDEL Philippe (2012). « Le TCO Scope 2012 : le nouveau référentiel des professionnels du véhicule d'entreprise », *Le journal de l'OVE*, juillet 2012, p.2-4
- CCFA (2012). Tableau de bord automobile, 3ème trimestre 2012, no.32, 45p.
- CHAFFIN Zeliha (2012). « Les nouvelles technologies optimisent la gestion des parcs automobiles », *Le Monde*, Cahier no. 20903, 4 avril 2012, p.5
- CHEVALIER Amandine (2012). « Les accès alternatifs à l'automobile se développent », *Le journal de l'OVE*, janvier 2012, p.4
- COMMISSION EUROPEENNE (2010). DG Fiscalité et Union douanière. Taxation Paper : Company Car Taxation. Document de travail préparé par Copenhagen Economics, 2010, 68p.
- DAVID SUZUKI FOUNDATION (2005). Drive Green: company car tax shift. Analysis of Proposed Changes in Tax Treatment for Company Cars in Canada. Rapport préparé par MK Jaccard and Associates, 19 décembre 2005, 36 p.
- DESMONTS Vincent *et al.* (2009). « Gagnez de l'argent grâce au GPS », *La Tribune*, supplément « Véhicules d'entreprises : la grande mutation », no.4157 du 17 juin 2009, p.20
- EICHINGER Bertrand (2012). « Gagnez du temps et de l'argent : optimisez vos tournées ! », *Le journal de l'OVE*, juillet 2012, p.5
- ENOCH Marcus, POTTER Stephen (2003). Encouraging the commercial sector to help employees to change their travel behavior. *Transport Policy*, vol.10, no.1, janvier 2003, p.51-58
- FRANCOIS Dominique (2010). « Se rendre au travail : distances et temps de transport s'allongent ». In : CGDD-SOeS. *La mobilité des Français. Panorama issu de l'enquête nationale transports et déplacements 2008*, « La Revue », décembre 2010, p.83-98
- GIBORY Eric (2012a). « Optimisation de tournée. Les logiciels s'intègrent toujours davantage », *Flottes Automobiles*, no.181, septembre 2012, p.30-32
- GIBORY Eric (2012b). « Quand la fiscalité verte fait bouger les entreprises », *Le Monde*, Cahier no.20903, 4 avril 2012, p.6
- GOLOB Thomas F. *et al.* (1997). Commercial fleet demand for alternative-fuel vehicles in California. *Transportation Research Part A*, 1997, vol. 31, no.3, p.219-233.
- GRAND Philippe (2012a). « Mobilité partagée, rêve ou réalité ? », *Le journal de l'OVE*, janvier 2012, p.8
- GRAND Philippe (2012b). « Réduction des coûts de la mobilité : quels leviers privilégier ? », *Le journal de l'OVE*, avril 2012, p.7
- GRIMAL Richard (2010). « Mobilité à longue distance : plus de voyages s'effectuent en train, mais les seniors restent adeptes de la voiture ». In : CGDD-SOeS. *La mobilité des Français. Panorama issu de l'enquête nationale transports et déplacements 2008*, « La Revue », décembre 2010, p.123-150
- GUTIERREZ PUIGARNAU Eva, OMMEREN Jos van (2008). Welfare Effects of Distortionary Company Car Taxation. Timbergen Institute Discussion Paper TI 2007-060/3, 55p.
- HUTCHINS Rebecca, DELMONTE Emma (2012). A study of the decision-making behaviour of fleet managers in relation to electric vehicles, communication à la Conférence Européenne des Transports (40, Glasgow, 2012/10/08-10), 25p.
- INSEE (2012). Equipement automobile des ménages en 2011
- MENUET Olivier. L'intégration du développement durable : une « nouvelle frontière ». In : BOGHOS Robert. *La fonction Achats hors production*. Paris : Eyrolles, 2012, p. 129-145.

- MIAOU Shaw-Pin *et al.* (1992). Fleet vehicles in the United States: Composition, operating characteristics, and fueling practices. Report prepared by Oak Ridge National Laboratory for the U.S. Department of Energy, mai 1992, 62p.
- MURTOLI Dominique (2010). « Flottes auto : maîtriser les coûts », *Valeurs actuelles*, no. 3859, 11 novembre 2010, p. 54-59
- NESBITT Kevin, SPERLING Daniel (1998). Myths regarding alternative fuel vehicle demand by light-duty vehicle fleets. *Transportation Research Part C*, 1998, vol. 3, no. 4, p.259-269.
- NESBITT Kevin, SPERLING Daniel (2001). Fleet purchase behavior : decision processes and implications for new vehicle technologies and fuels. *Transportation Research Part C*, 2001, p.297-318.
- ODOLANT Françoise (2012). « Négociier en TCO, une règle d'or ! », *Décision-Achats.fr*, 26 septembre 2012
- OVE (2011). Le Mobiscope : étude OVE sur les mobilités de demain, avril 2011. 21p.
- OVE (2012a). Le TCO Scope 2012, Hors-série, mai 2012, 26p.
- OVE (2012b). OVE Scope 2012, 2nde édition
- QUETELARD Bernard (2010). « Se rendre au travail ou faire ses courses motive toujours un déplacement quotidien sur deux ». In : CGDD-SOeS. *La mobilité des Français. Panorama issu de l'enquête nationale transports et déplacements 2008*, « La Revue », décembre 2010, p.25-47
- RYE Tom (1999). Employer attitudes to employer transport plans: a comparison of UK and Dutch experience. *Transport Policy*, vol.6, no.3, juillet 1999, p.183-196
- RYE Tom, MC GUIGAN David (2000). Green Commuter Plans: Do They Work? Edimbourg : The Scottish Executive Central Research Unit, 2000, 140p.
- RYE Tom (2002). Travel plans: do they work? *Transport Policy*, vol. 9, no. 4, octobre 2002, p. 287-298
- SNLVLD (2011). Le marché de la location longue durée, les faits et chiffres 2011, 4p.
- SNLVLD (2012). Le marché de la location longue durée, 3^{ème} trimestre 2012, 7p.
- STIF, DRIEA, IAU-IF (2012). Enquête globale transport. Observatoire de la mobilité en Ile-de-France, no.1, septembre 2012, 20p.
- VANOUTRIVE Thomas, VAN MALDEREN Laurent *et al.* (2010). Mobility Management Measures by Employers: Overview and Explanatory Analysis for Belgium. *European Journal of Transportation and Infrastructure Research*, vol.10, no.2, juin 2010, p.121-141
- WINDISCH Elisabeth (2012). The uptake of electric vehicles in the Paris region : A financial analysis of total costs of ownership, communication à la Conférence Européenne des Transports (39, Glasgow, 2011/10/10-12), 27p.
- ZINK Thomas (2009). « Les entreprises sous-estiment le coût de leur flotte », *La Tribune*, supplément « Véhicules d'entreprises : la grande mutation », no.4157 du 17 juin 2009, p.14