



## Améliorer la compétitivité de votre parc

### TCO flotte: du prix vers la valeur



Ce nouveau numéro d'Arval Fleet Watch permettra aux clients d'Arval de mieux comprendre l'approche TCO (Total Cost of Ownership ou coût total de détention) appliquée à une flotte automobile.

Vous trouverez dans ce numéro :

- ▶ Une définition du TCO flotte et de ses composants,
- ▶ Les dernières tendances du marché ayant un impact sur le TCO flotte,
- ▶ des pistes d'optimisation de vos dépenses,
- ▶ un cas client démontrant les bénéfices de l'approche TCO.



**ARVAL**

Une société de BNP PARIBAS



# Sommaire

**Résumé** p.3

**1. Définition du TCO flotte** p.5

**2. Pourquoi adopter une approche de TCO ?** p.6

1.1 Le marché évolue, tout comme les besoins des entreprises

1.2 Savez-vous vraiment combien coûte votre flotte ?

**3. L'environnement du marché flottes** p.7

3.1 Cartographie de l'environnement de la LLD

3.2 Impact des tendances du marché sur les flottes en Europe

**4. Étude de cas** p.9

4.1 Contexte

4.2 Action1 – Optimiser le catalogue de véhicules

4.2 Action 2 – Travailler sur les règles et responsabilités des conducteurs

4.3 Action 3 – Optimiser les processus internes de gestion de flotte

**Conclusion** p.11

**Annexe : analyse détaillée du TCO** p.12



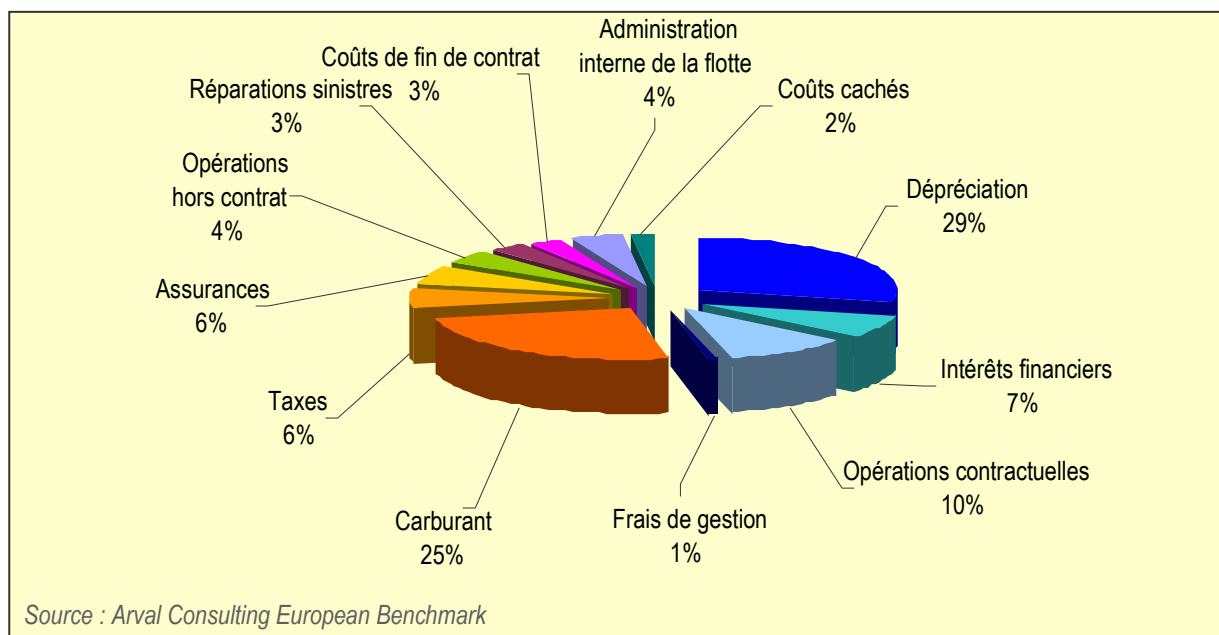
## Résumé

### Comprendre le concept de TCO

Le concept de TCO a été développé à l'origine à la fin des années 1980 par Gartner, cabinet d'études spécialisé en informatique, dans le but de déterminer le coût de possession et d'utilisation d'ordinateurs personnels. Gartner a conseillé pendant plus de 15 ans les dirigeants d'entreprises afin qu'ils intègrent tous les coûts liés à l'informatique (acquisition, mises à jour, support et l'administration du matériel) dans leurs décisions d'achat. Leurs premières conclusions, révélant que les PC coûtent près de 10,000 \$ par an à une entreprise, firent grand bruit auprès des directeurs financiers ainsi que dans le monde de la technologie en général.

Leur méthodologie est aujourd'hui devenue un standard dans l'évaluation des coûts totaux, non seulement dans l'industrie informatique mais également dans les télécommunications, le voyage et la gestion de flottes automobiles. Tous ces secteurs, entre autres, utilisent aujourd'hui cette approche afin d'aider leurs clients à mieux mesurer et gérer leurs investissements.

Comme le montre le graphique ci-dessous, le TCO flotte est défini comme l'ensemble des **coûts engendrés par la gestion d'une flotte automobile** (voir détails dans l'annexe p.12).



### Bénéfices de l'approche TCO

Aucun manager ne souhaite dépenser plus que ce qui est absolument nécessaire. Mais le prix le plus bas, autrement dit le prix d'acquisition, est-il réellement le coût le plus faible? Les budgets se resserrant, les entreprises sont soumises à des pressions constantes pour évaluer les coûts et les bénéfices des dépenses existantes et futures. Par ailleurs, les négociations de prix soutenues avec les fournisseurs qui généraient autrefois d'importantes économies, ne sont aujourd'hui plus possibles dans la mesure où les prix ont atteint un niveau rendant les réductions significatives plus difficiles à obtenir.

Dans cette perspective d'optimisation des coûts, adopter une approche TCO représente une évolution naturelle permettant aux entreprises:

- ▶ d'avoir une vision plus large et plus complète de leurs coûts en terme de flotte automobile,
- ▶ de réaliser un benchmark de leurs performances par rapport aux entreprises du même secteur,
- ▶ de définir une base de référence à partir de laquelle cibler et mesurer les améliorations possibles.

Le TCO représente un outil efficace de gestion du budget, créant ainsi une valeur commerciale pour l'entreprise dans sa globalité.



## Impact du marché sur les flottes en Europe

Avoir une vision claire du coût total du parc et de chacun de ses composants est une étape importante dans l'adoption d'une approche TCO. Néanmoins, comprendre les facteurs pouvant impacter chaque catégorie de coût est essentiel afin de prendre les bonnes décisions d'achats.

Les principaux acteurs du marché flottes et la manière dont ils peuvent influencer le TCO sont représentés p.7-8. De nombreux facteurs marchés peuvent également impacter fortement le TCO et représenter un risque pour votre budget flotte si aucune mesure corrective n'est mise en place. Par exemple, l'augmentation des prix des constructeurs automobiles (+ 3,4% en Europe en 2005, selon Eurocarprice) et des taux d'intérêts ainsi que la réduction des valeurs résiduelles (entre 1 et 9% en Europe, selon Eurotaxglass) ont impacté et continueront d'impacter directement le coût lié à la dépréciation des véhicules.

D'autres facteurs ayant une influence sur différents aspects du TCO flotte sont :

- ▶ la réduction des remises accordées par les constructeurs automobiles sur le segment des flottes d'entreprise,
- ▶ l'augmentation du prix du pétrole brut (qui a un impact considérable sur les prix du carburant à la pompe),
- ▶ la 6<sup>ème</sup> directive européenne relative à l'harmonisation des taxes centrée davantage sur l'utilisation que la possession,
- ▶ l'objectif de l'Union Européenne visant à diminuer de 50% les accidents mortels d'ici 2010.

Bien que les entreprises aient une influence limitée sur le prix du carburant ou les nouvelles politiques fiscales, elles peuvent agir en prenant en compte ces tendances de marché dans leurs décisions en terme de flotte automobile. Elles impactent ainsi les conducteurs et l'entreprise dans sa globalité.

## Comment optimiser la dépense flotte globale

Le tableau ci-dessous montre comment, en agissant sur les divers thèmes ayant un impact sur le TCO, il est possible de réaliser des économies significatives sur la dépense flotte globale.

THEME	ACTION D'OPTIMISATION	ECONOMIE (% DU TCO)
<b>Stratégie de financement</b>	Mode de financement de la flotte (achat, IK, LLD, etc.)	<b>Jusqu'à 8%</b>
	Déclaration d'avantage en nature Vs Participation collaborateur	
	Solutions mono / multi fournisseurs	
<b>Car Policy</b>	Business Requirements (contraintes budget, RH, techniques )	
	Sélection du véhicule par le TCO (constructeur, modèle , type)	
	Fleet Policy : droits et responsabilités du conducteur	
	Optimisation des services et produits souscrits (assurance, carte carburant, gestion des sinistres, etc.)	
	Optimisation des couples durée / kilométrage	
	Analyse des dépenses carburant	
<b>Organisation</b>	Harmonisation de Car Policy (locales, internationales)	
	Redéfinition de l'organisation de gestion de parc interne	
<b>Gestion de parc</b>	Optimisation et externalisation de processus opérationnels	
	Solution d'externalisation complète	

Source : Arval Consulting

L'étude de cas (p. 9-10) montre que pour réaliser des économies significatives, et ce de manière récurrente et à long terme, il est important de garder à l'esprit que, même si la recherche du meilleur rapport qualité prix doit rester un objectif, les économies proviendront principalement des mesures prises sur la car policy et l'organisation de la gestion de la flotte (en particulier en externalisant les tâches à faible valeur ajoutée et en développant des processus efficaces). Elle montre également que seule une compréhension précise des processus internes permet d'optimiser les pratiques existantes et d'améliorer la compétitivité globale des flottes.



## 1. Définition du TCO flotte

Arval définit le TCO flotte comme l'ensemble des coûts engendrés par la gestion d'une flotte d'entreprise.

Afin de fournir aux décisionnaires des entreprises (responsables achats, finances, RH) la vision la plus complète possible de ces coûts, Arval les répartit dans les catégories suivantes (voir détails dans l'annexe p.12) :

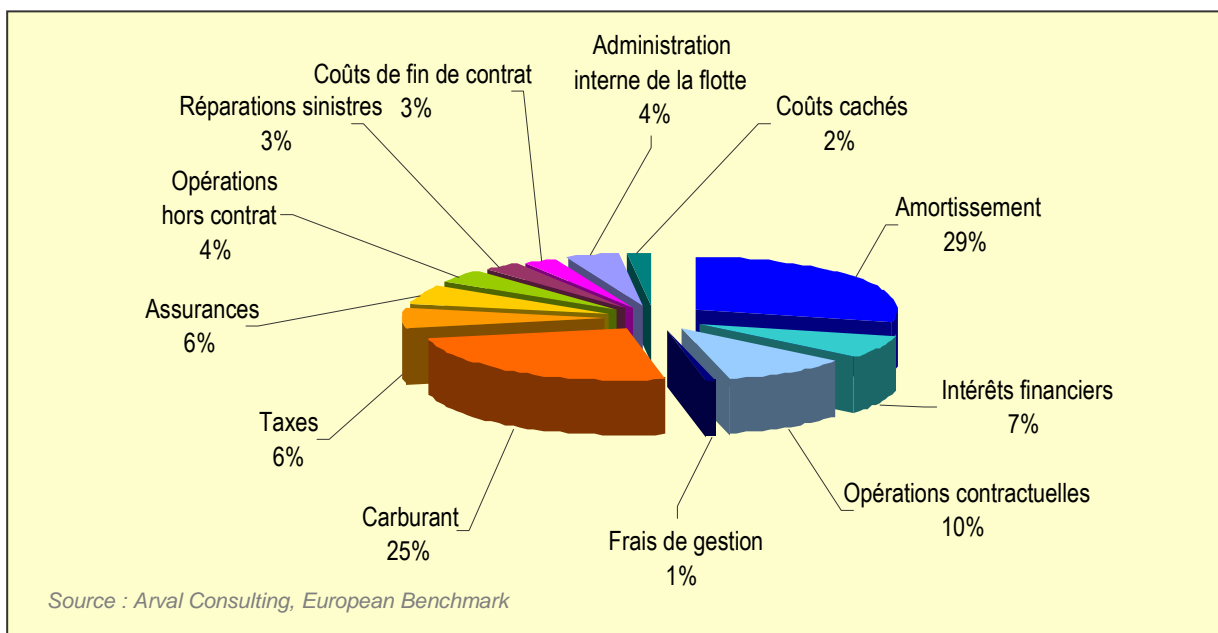
Dépréciation	29%
Intérêts financiers	7%
Opérations contractuelles*	10%
Frais de gestion	1%
Carburant	25%
Taxes	6%
Assurances	6%
Opérations hors contrat*	4%
Réparations liées à des accidents	3%
Opérations de fin de contrat	3%
Administration interne de la flotte	4%
Coûts cachés	2%
<b>TCO</b>	<b>100%</b>

**\* REMARQUE : Opérations contractuelles et hors contrat.**

Ces 2 catégories comprennent toutes les opérations réalisées sur les véhicules tout au long de la durée du contrat. Elles représentent ensemble 14% du TCO et peuvent être divisées de la manière suivante :

▶ Entretien & assistance	8%
▶ Pneumatiques	3%
▶ Véhicule de remplacement	2%
▶ Péage, parking, lavage, lubrifiant	1%

Le graphique ci-dessous présente une répartition détaillée des coûts d'exploitation totaux d'une flotte de véhicules, par catégorie de dépense.



Dans une perspective de création de valeur pour l'entreprise, le loyer financier le plus faible ne représente pas toujours la meilleure valeur. Ceci est particulièrement vrai pour les flottes dont les coûts d'exploitation des véhicules dans le temps peuvent s'ajouter de manière importante aux coûts des loyers. En tenant compte essentiellement du prix du loyer, votre entreprise risquerait de passer à côté d'économies importantes.

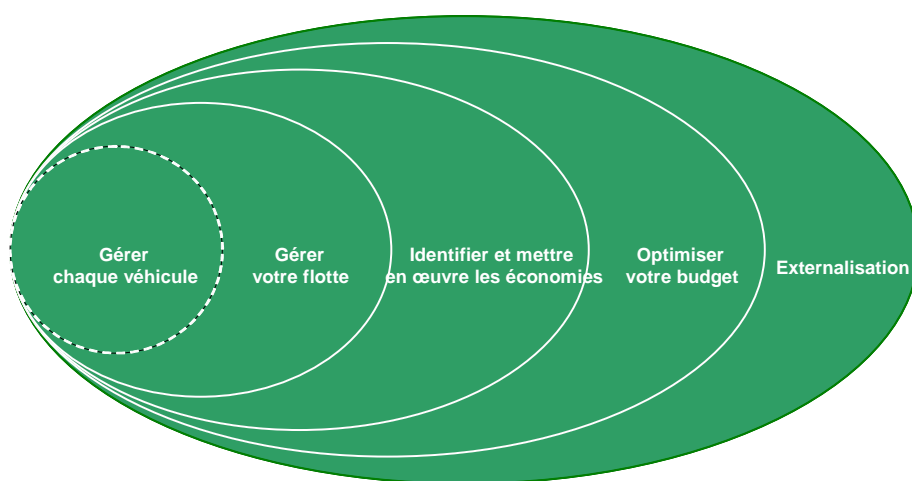


## 2. Pourquoi adopter une approche TCO?

### 1.1 Le marché évolue, tout comme les besoins des entreprises

Le budget flotte pesant un poids critique dans les frais généraux des entreprises, sa bonne gestion représente une responsabilité stratégique dans l'entreprise. Les attentes du marché sont passées d'une gestion efficace des véhicules et du parc, à la réalisation d'économies immédiates sur le budget flottes et la réduction des coûts à long terme. Dans cette perspective, les solutions d'externalisation totale intéressent de façon croissante les entreprises dont la réflexion à ce sujet est des plus avancée.

Maturité du marché flottes



### 1.2 Savez-vous vraiment combien coûte votre flotte ?

Le premier avantage de l'approche TCO est de bien comprendre que le coût apparent initialement n'est pas le coût total.

Le TCO représente un outil efficace en terme d'analyse financière des investissements de l'entreprise. Cet outil permet non seulement de calculer correctement les coûts réels d'un investissement mais aussi d'établir des comparaisons solides entre plusieurs alternatives.

Se mesurer par rapport aux meilleures entreprises de son secteur aide à identifier les stratégies créatrices de valeur pour l'organisation. Typiquement, le TCO devrait faire partie intégrante d'une « balanced scorecard » (modèle d'évaluation de la performance d'une entreprise intégrant la performance financière, les opérations internes, les innovations et l'apprentissage ainsi que la satisfaction clients) et des objectifs visant l'amélioration permanente doivent être définis.

Les études menées par Gartner, Inc. révèlent que près de 80% des coûts informatiques totaux interviennent après l'achat du produit, et que près de la moitié de ces coûts ne font pas partie du budget du département informatique. Dans le domaine de la gestion des flottes, les loyers mensuels (y compris l'amortissement, les intérêts financiers, les opérations contractuelles et les frais de gestion) représentent 46% du coût total de la flotte, alors que les coûts supplémentaires (incluant carburant, taxes, assurances, opérations hors contrat, réparations liées aux accidents, coûts de fin de contrat, administration interne et coûts cachés) représentent 54% du TCO flotte.

*Pour résumer, le TCO est un outil efficace de gestion du budget permettant de :*

- ▶ rationaliser, mieux contrôler et gérer vos investissements,
- ▶ vous mesurer aux entreprises de référence,
- ▶ optimiser votre budget.

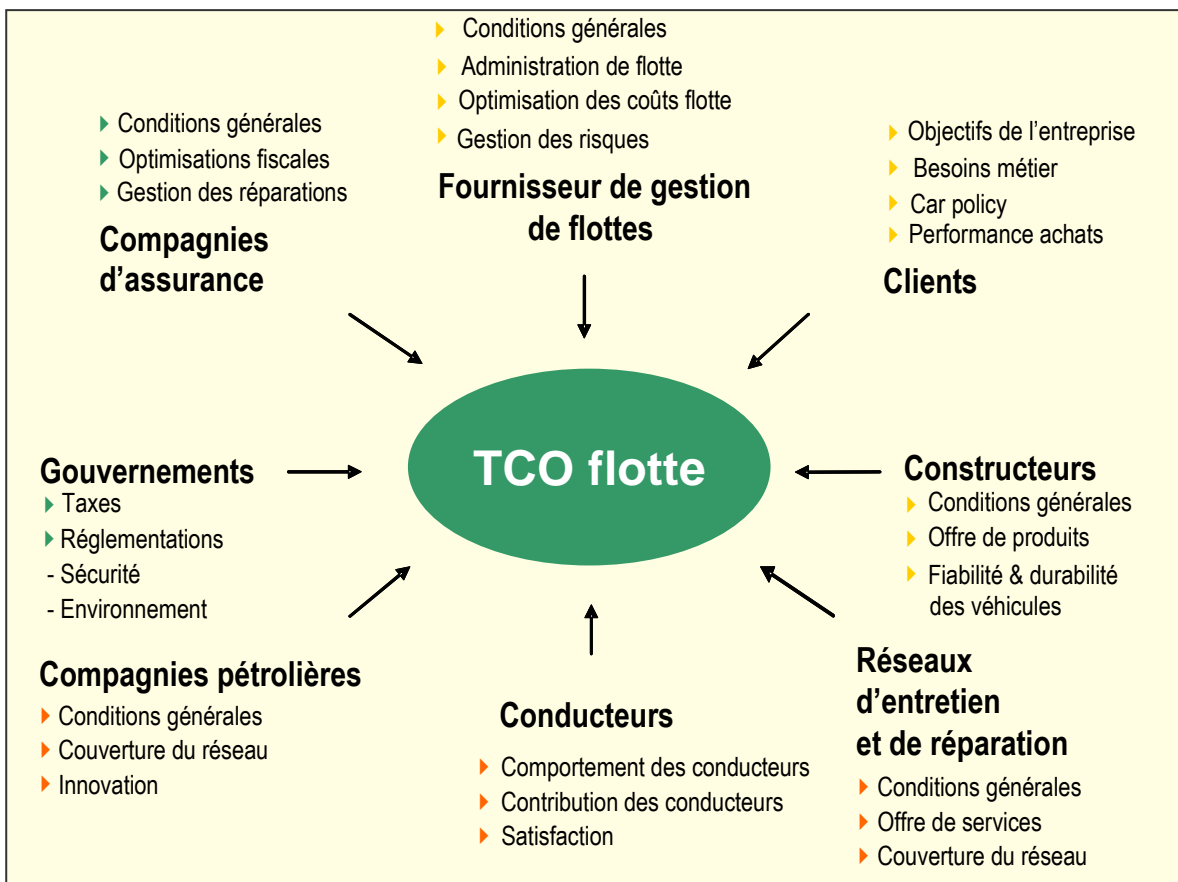


## Environnement du marché flottes

### 3.1 Cartographie de l'environnement de la LLD

L'environnement de la LLD est composé de nombreux acteurs, tous ayant un impact direct sur au moins un composant du TCO flotte (mais généralement plusieurs).

Le graphique ci-dessous rassemble ces acteurs et montre comment ils impactent le TCO.



Tous ces acteurs n'ont pas le même impact sur le TCO.

Les 3 catégories de dépenses les plus importantes représentent 75% du TCO :

- ▶ Amortissement + taux d'intérêt : 36%,
- ▶ Carburant : 25%,
- ▶ Opérations (contractuelles et hors contrat) : 14%.

Le chapitre suivant étudie les principaux facteurs pouvant influencer ces trois catégories de coûts.



## 3.2 L'impact des tendances du marché sur les flottes en Europe

### ▶ Les prix des constructeurs ont augmenté de 3,4%\* en Europe en 2005

- Les prix des modèles diesel ont augmenté de 3,5%, les modèles essence de 2,2%
- La croissance des immatriculations va ralentir dans les années à venir (+ 6% de 2004 à 2009)
- Les constructeurs automobiles vont réduire les remises accordées au segment flotte d'entreprise

\*Sources : eurocarprice.com, Marketing Groupe Arval

### ▶ Instabilité du marché des véhicules d'occasion

- Au cours des dernières années, tous les pays européens ont enregistré une concentration des ventes sur les modèles populaires dans les flottes d'entreprise
- Tendence générale vers un ralentissement des ventes de véhicules neufs en Europe (en particulier en Pologne - 30%)
- Les valeurs résiduelles diminuent de 1 à 9% (4<sup>ème</sup> trim. 2005-2006)\*\* en Europe
- Les réseaux de vente de véhicules d'occasion subissent l'impact des politiques gouvernementales (fermeture de l'Algérie)
- L'augmentation du coût du carburant pousse les acheteurs de VO à rechercher des modèles diesel
- Les valeurs résiduelles des modèles essence chutent légèrement plus vite

\*\*Source : Eurotaxglass

### ▶ Les taux d'intérêt européens ont augmenté entre 2005 et 2006

Taux de l'Euro swap 3 ans Jan 05 2.84% Jan 06: 3.03% + 19 points de base (= + 7%)  
 Taux du Swiss swap 3 ans Jan 05 1.64% Jan 06: 1.99% + 35 points de base (= + 21%)  
 Source : Financial times Europe

### ▶ Fiabilité accrue des véhicules = moins d'entretien et de réparations

- Garanties constructeurs plus longues
- La technologie embarquée pourrait commencer à remplacer le diagnostic de pannes

Source : Arval UK

### ▶ MAIS, les frais de main d'œuvre et de pièces sont plus élevés, annulant ce bénéfice

- UK : une chute de 32% en 10 ans de la durée d'intervention, compensée par une augmentation de 29% des coûts
- FR : augmentation de 5,7% des frais de main d'oeuvre en 2005, pièces +3,3% et peinture +6,8%

Source : Marketing Groupe Arval, Arval UK

### ▶ Augmentation des prix du carburant (+20% en moyenne en Europe en 2005)

- La capacité de raffinage du pétrole brut reste limitée
- La demande mondiale en 2006 devrait dépasser les niveaux de 2005 de 1,85%
- L'instabilité politique et certaines catastrophes naturelles maintiennent les prix à un niveau élevé

Voir Arval Fleet Watch n°1 pour plus de détails

### ▶ 6<sup>ème</sup> directive européenne sur l'harmonisation fiscale

- Les systèmes fiscaux vont se concentrer davantage sur l'utilisation que sur la possession
- Mise en oeuvre d'une structure d'imposition liée aux émissions de CO2
- Attention croissante sur la taxe annuelle de circulation

### ▶ Objectif de l'UE : réduire de 50% le nombre d'accidents mortels d'ici 2010

- Application des lois sur la circulation routière
- Création d'une charte de sécurité routière
- Législation sur le devoir de diligence au Royaume Uni et en France

Dépréciation  
et frais de financement ↗

Coûts d'exploitation ↗

Coûts du carburant ↗

Coûts des taxes ↗

Frais d'assurance ↗

Réparations suite aux  
accidents ↗



## 4. Etude de cas

### 4.1 Contexte

L'étude de cas suivante présente un exemple concret de la manière dont l'approche TCO a été mise en place chez un client international d'Arval, ainsi que les avantages pour l'entreprise.

#### Profil du client

Activité :	Industrie pharmaceutique
Nombre de véhicules :	1437 (82% de véhicules de tourisme)
Présence internationale :	Europe
Constructeurs :	4
Loueurs :	Deux fournisseurs
Services souscrits :	Entretien, pneumatiques, véhicules de remplacement, gestion de la carte carburant

#### Etat de la flotte

- ▶ Achat : l'entreprise avait tendance à se focaliser sur le prix. Elle a fortement négocié les conditions avec constructeurs et loueurs
- ▶ RH : une car policy était déjà en place, n'imposant pas formellement de limites ou de contraintes aux conducteurs
- ▶ Gestion de flottes : l'entreprise était relativement centralisée (3 gestionnaires de parc centraux), les processus étaient apparemment formalisés.

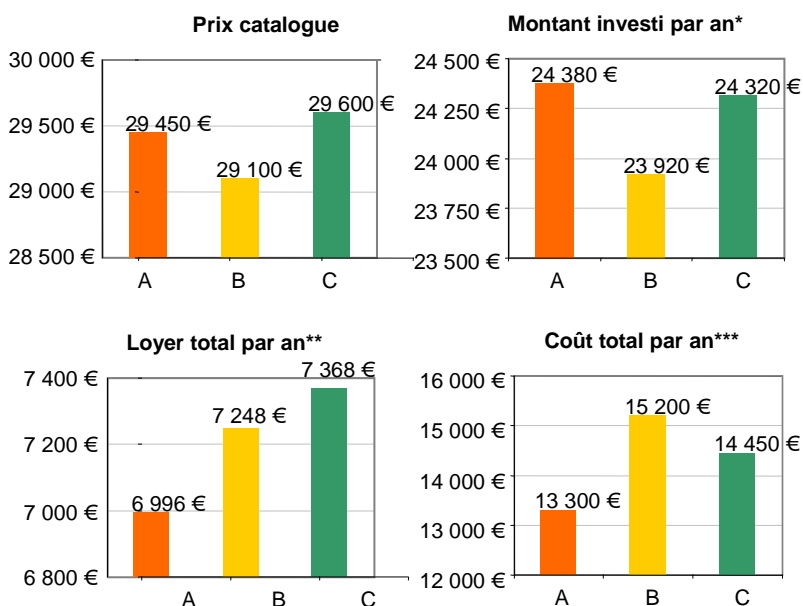
#### Objectifs & domaines d'action

L'entreprise cherche des alternatives permettant de réduire sa dépense flotte globale. Arval lui a conseillé de revoir les différentes catégories de coûts grâce à une approche TCO. Arval a commencé par une analyse de la situation qui lui a permis d'identifier 3 actions prioritaires :

1. Optimiser le catalogue de véhicules en fonction des besoins de l'entreprise
2. Travailler sur les règles et responsabilités des conducteurs
3. Optimiser les processus internes de gestion de la flotte

### 4.2 Action 1 – Optimiser le catalogue de véhicules

La méthodologie d'Arval commence par l'observation des pratiques et besoins métiers actuels (politique RH, car policy, grille de véhicules, contraintes d'achat, etc.) pour identifier les pistes d'amélioration.



Initialement, la grille de véhicules du client était établie par catégorie de personnel, offrant un choix de véhicules sélectionnés sur leur loyer annuel.

En considérant tous les éléments du TCO, il a été démontré que des modèles alternatifs pouvaient représenter un coût plus faible sur la totalité du cycle de vie de la flotte. Certains modèles dans la liste des véhicules pouvaient être remplacés par des modèles équivalents.

Les véhicules A et B étaient déjà sur la liste des véhicules du client. Arval a proposé le remplacement du véhicule B par un modèle C équivalent. Alors que le véhicule C semblait plus cher que le véhicule B (prix catalogue et loyer total), son TCO global était plus faible pour l'entreprise (taxes, émissions de CO2 et consommation de carburant plus faibles).

\* Montant investi = prix catalogue + options/équipements + taxe d'immatriculation – remise faciale

\*\* Loyer total = loyer financier + entretien + pneumatiques + véhicule de remplacement + gestion de la carte carburant + frais de gestion

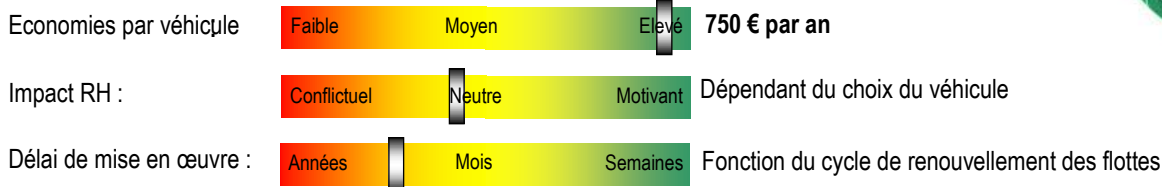
\*\*\* Coût total = loyer total + consommation de carburant + toutes taxes + impact IS + prime de volume constructeurs – participation du conducteur

# Améliorer la compétitivité de votre parc



## Résultat

Les modèles dans la grille de véhicules dont le loyer total était le plus faible ont été remplacés par des modèles dont le coût total était le plus faible.

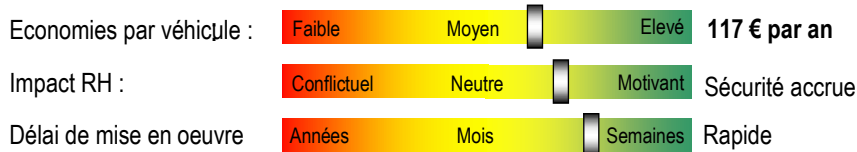


## 4.2 Action 2 – Travailler sur les règles et responsabilités des conducteurs

Compte tenu du contexte du client, Arval a proposé d'ajouter des règles et limitations destinées aux conducteurs afin de les encourager à mieux utiliser leur véhicule. Cette initiative a été introduite par les Ressources Humaines et le management de l'entreprise pour s'assurer que les sanctions possibles étaient comprises par les conducteurs et pour éviter que des incidents similaires ne se reproduisent. En parallèle, une campagne de communication a été lancée afin de modifier le comportement des conducteurs (en soulignant des facteurs clés comme les risques routiers, la pollution et la consommation de carburant).

## Résultat

Une chute importante des accidents (-24% en un an) qui a entraîné une réduction de 60€ par véhicule et par an de la prime d'assurance (assurance responsabilité civile), et une économie de 57€ par véhicule et par an sur les réparations de sinistres payées par l'entreprise.



## 4.3 Action 3 – Optimiser les processus internes de gestion de flotte

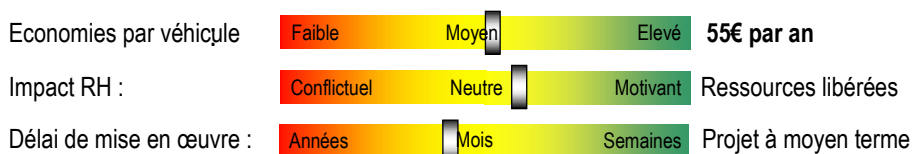
Bien que l'organisation de la gestion interne de la flotte soit officiellement structurée autour de trois gestionnaires de parc à temps plein, Arval a identifié un certain nombre d'acteurs en région réalisant des tâches à faible valeur ajoutée mais très consommatrices de temps. Ces personnes (12), jouant un rôle d'interface entre les conducteurs et les gestionnaires de parc centraux, réalisaient des tâches opérationnelles en plus de leur rôle officiel dans l'organisation (ex. : notes de frais, appels téléphoniques des conducteurs, etc.). Leur temps passé cumulé sur ces tâches représentait 168 heures par mois (1,2 salariés ou équivalent temps plein).

Afin de réduire le temps passé sur la gestion opérationnelle des flottes au sein de l'organisation du client et libérer des ressources non-spécialisées, Arval a proposé de :

- sous-traiter à Arval la gestion des appels des conducteurs (questions quotidiennes sur les véhicules et les procédures) et la commande de véhicules en ligne,
- interdire les notes de frais pour le paiement du carburant (le traitement d'une note de frais mensuelle coûte environ 40€), utiliser uniquement la carte carburant,
- rationaliser et centraliser, lorsque cela était pertinent, les tâches opérationnelles auprès de l'équipe centrale spécialisée.

## Résultat

Les recommandations ont permis de réduire le temps total passé sur les tâches opérationnelles réalisées en interne. Les ressources locales ont été libérées de leurs obligations de gestion de flotte alors que les responsables de flottes centraux ont bénéficié de données centralisées sur les flottes plus précises et de davantage de temps afin de gérer la flotte à un niveau tactique.





## Conclusion

Les demandes de nos clients cherchant à améliorer la compétitivité de leur flotte ont considérablement évolué au cours des cinq dernières années, démontrant ainsi une évolution sensible de la maturité du marché.

### Pourquoi ?

Nos clients ont bien compris que la négociation basée sur le prix ne tient pas compte de l'ensemble des coûts potentiels d'une flotte. L'émergence d'une grande diversité de techniques d'achats illustre, s'il en était encore besoin, le mouvement dans lequel la fonction Achats est aujourd'hui engagée vis-à-vis de la gestion de flottes. Ainsi, de nouveaux concepts tels que le ROI (Return On Investment), le TBO (Total Benefit of Ownership) qui se concentrent tous deux sur les bénéfices attendus, ou le TEI™ (Total Economic Impact) démontrent clairement que la seule recherche de réduction de "prix" a atteint sa limite.

Les approches basées sur le prix ne permettent plus de générer des économies importantes à long terme, sans prendre le risque de déstabiliser la relation avec le fournisseur. Cette stabilité est pourtant cruciale pour pouvoir réaliser des économies substantielles, notamment sur la continuité des processus de gestion entre le client et son fournisseur.

Nos clients les plus avancés cherchent à acquérir un meilleur contrôle des autres composants du coût. En effet, économiser quelques euros sur le prix est certes important mais pourquoi négliger les centaines d'euros d'économies réalisables sur les coûts que nous identifions systématiquement lors de la mise en oeuvre de notre approche à 360°.

### Comment utiliser l'approche TCO avec succès

Pour que la mise en place d'une approche TCO fonctionne, il est tout d'abord nécessaire d'adopter une vision globale de vos coûts de flotte, en regardant plus loin que le prix, comme nous le soulignons dans cette étude. L'un de vos défis est de parvenir à une connaissance totale de la réalité de vos processus internes et de vos méthodes de travail. Pour pouvoir garantir le succès et faciliter le processus dans sa globalité, il est important de travailler avec un fournisseur prêt à approfondir le dialogue et à vous soutenir dans cette démarche d'analyse des coûts qui ne sont pas immédiatement visibles. Adopter une telle approche vous permettra de découvrir de nouvelles opportunités pouvant impacter de façon forte et positive la compétitivité de votre flotte.

Pour plus d'informations ou pour recevoir une copie du numéro précédent d'Arval Fleet Watch concernant la hausse des prix des carburants en Europe, veuillez contacter votre responsable clientèle Arval ou nous envoyer un email à l'adresse [ibo@arval.fr](mailto:ibo@arval.fr).



## Annexe : Analyse détaillée du TCO

Le tableau ci-dessous définit chaque catégorie de coût composant le TCO flotte.

Catégories de coûts	% du TCO	Définitions
Dépréciation	29%	Montant investi – valeur résiduelle
Intérêt financier	7%	TEG + marge financière
Opérations contractuelles	10%	Coûts liés à la fourniture de services souscrits sous forme de prestation au forfait ou au coût réel, tels que l'entretien, l'assistance, le remplacement des pneumatiques, les véhicules de remplacement, la gestion des sinistres, etc.
Frais de gestion	1%	Frais du loueur pour la gestion administrative de la flotte du client
Carburant	25%	Frais de carburant + coûts administratifs + taxes
Taxes	6%	Taxes de mise en circulation (ex: frais d'immatriculation) + taxes récurrentes (taxes de circulation, taxes routières, taxes sur les véhicules de société, taxes sur les émissions de CO2)
Assurances	6%	Prime d'assurance et/ou frais de gestion des sinistres
Opérations hors contrat	4%	Coûts liés aux opérations sur les véhicules (entretien, assistance, pneumatiques, véhicules de remplacement, etc.) non couverts par le contrat de location. Ils peuvent être : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ facturés par le loueur au client,</li> <li>▪ ou directement gérés et payés par l'entreprise au prestataire de service.</li> </ul>
Réparations liées aux accidents	3%	Coûts de réparation de sinistres. Ils incluent : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les coûts de réparations mineurs payés directement au prestataire de service (garage ou atelier de carrosserie et peinture),</li> <li>▪ ou le coût de la franchise.</li> </ul>
Coûts de fin de contrat	3%	Coûts facturés par le loueur à la fin du contrat, incluant: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ frais de remise en état du véhicule,</li> <li>▪ sur ou sous kilométrage,</li> <li>▪ restitution anticipée.</li> </ul>
Administration interne de la flotte	4%	Coûts des ressources dédiées à la gestion opérationnelle de la flotte dans l'organisation du client (en général gestion de flottes et services comptables), incluant: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ coûts de main d'oeuvre,</li> <li>▪ taxes professionnelles,</li> <li>▪ frais fixes.</li> </ul>
Coûts cachés	2%	Coûts invisibles liés: <ul style="list-style-type: none"> <li>- à des processus de gestion de véhicules et de flottes non optimisés,</li> <li>- à une productivité plus faible en cas de mobilité réduite du conducteur,</li> <li>- au lancement d'appels d'offres (RFI, RFP, RFQ),</li> <li>- au coût du changement,</li> <li>- au temps passé pour recueillir les informations, etc.</li> </ul>