



STRATÉGIE

Qui décide dans les entreprises ?

En apparence anodine, la gestion nationale et internationale des flottes est au cœur d'enjeux stratégiques qui dépassent les simples arbitrages budgétaires.

Les acheteurs ne gèrent pas, les gestionnaires n'achètent pas. Ils doivent travailler ensemble et œuvrer à sa bonne exploitation d'une flotte », souligne d'emblée Bau-douin de Mégille, responsable international de la flotte de Veolia Environnement. Enjeu financier pour l'entreprise, le véhicule constitue également un levier salarial fort, en tant que complément de salaire ou objet statutaire qui stimule la motivation.

En conséquence, direction financière et direction des ressources humaines s'y intéressent aussi de près. « Deux critères déterminent à qui est rattachée la flotte : sa taille et la sensibilité à l'automobile. En général, les parcs de moins de 200 voitures relèvent de la DRH ou des services généraux, tandis que ceux de 2.000 véhicules bénéficient d'une structure à part, rattachée aux achats ou à la direction financière », constate Olivier Jouannic, président de l'Agora des responsables de flottes automobiles. Le risque financier et fiscal reste sous haute surveillance.

Au point que, dans 79 %, des petites entreprises, le patron en prend la responsabilité directe (69 % en Europe) selon le baromètre 2010 de l'Observatoire de véhicule d'entreprise. Sans surprise, les grands groupes créent une fonction spécifique (32 % en France, 41 % en Europe). C'est un métier de plus en plus complexe qui requiert une bonne connaissance du produit, mais aussi de comptabilité, fiscalité, droit des assurances.

Une gestion adaptée

Dans les faits, le « fleet manager international » répond souvent à la direction des achats ou à celle des finances. Sa feuille de route contient trois objectifs : réduction de coûts, consolidation des données et cohérence des process.

En pratique, il doit souvent déléguer au plan national. « Il existe

des accords forts avec les constructeurs allemands, en Allemagne, qu'ils n'élargissent pas forcément aux autres pays. Nous avons mené de gros projets d'optimisation pan-européens, mais nous ne nous y retrouvons pas financièrement. Il y a un intérêt certain à

32% des grands groupes en France ont créé une fonction spécifique.

centraliser la gestion européenne, mais en laissant un peu de souplesse aux pays, on retrouve en opérationnel ce que nous pourrions perdre d'un point de vue budgétaire », explique Renaud Pingault, responsable de la flotte de Sanofi Pasteur MSD.

La solution du laboratoire a été de bâtir un référencement des constructeurs et prestataires, une base non négociable pour chaque filiale, qui garde ensuite toute latitude pour adapter sa gestion.

Un sujet politique

Mercedes, par exemple, n'avait pas été retenu car considéré comme une marque trop ostentatoire par le groupe français. Sans compter des coûts d'achat ou d'utilisation jugés trop élevés. Audi, en revanche, avait connu le privilège de rester dans le panel. « Mais il y a trois ans, lorsque la TVS a été indexée sur les émissions de CO₂, nous avons dû sortir de notre parc l'Audi A4 140 ch trop taxée en France, alors que nos homologues allemands, moins pénalisés par la fiscalité, pouvaient la conserver », se souvient Renaud Pingault.

Le nerf de la guerre reste financier. A la croisée des directions financière, achats et RH, la gestion de flottes internationales devient parfois un sujet politique, suivi de près par la direction générale voire des membres du comité exécutif.

FLORENCE DE GOLDFIEM



Le « fleet manager international » répond le plus souvent à la direction des achats ou à celle des finances.