



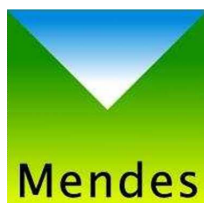
I N T E L L I G E N T E N E R G Y
E U R O P E 



more options for energy efficient
mobility through Car-Sharing

Livrable 7.5
**Guide pour la rédaction d'un *business plan* visant
à lancer un service d'autopartage**

Auteur : Graham Lightfoot, Mendes Limited



***momo* Car-Sharing**

More options for energy efficient mobility through Car-Sharing

Grant agreement No.: IEE/07/696/SI2.499387

Date de début : Octobre 2008
Date de fin : Septembre 2011
Durée (en mois) : 36

Coordinateur/organisation/e-mail/téléphone :

Michael Glotz-Richter
Free Hanseatic City of Bremen
Ministry for Environment, Construction, Transport and European Affairs
Ansgaritorstr. 2
D-28195 Bremen
Germany
Téléphone : +49.421.361.6703 (ligne directe)
Fax : +49.421.361.10875
Mobile : +49.173.6 123 178
E-mail : Michael.Glotz-Richter@umwelt.bremen.de

SOMMAIRE

1 ACCORD DE CONFIDENTIALITE	3
2 EXECUTIVE SUMMARY	4
3 DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE	6
4 ANALYSE DU MARCHÉ	9
5 STRATEGIE DE VENTE ET MARKETING	12
6 RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	16
7 GESTION ET RESSOURCES HUMAINES	17
8 PROJECTIONS FINANCIERES	20
9 FINANCEMENTS	24
10 ANNEXES	26

Ces conseils ont été rédigés afin de guider les personnes, entreprises, collectivités et associations souhaitant démarrer un service professionnel d'autopartage. Du contenu et des commentaires utiles ont été inclus pour donner une structure de base à la préparation d'un business plan.

1 Accord de confidentialité

1.1 Contexte

Les business plans sont par nature des documents confidentiels. Ils peuvent être rédigés en vue d'un processus de compétition et être consultés par une ou plusieurs institutions financières, individus, groupes d'investisseurs, partenaires ou conseillers. Il est donc important que toutes ces parties signent un accord de confidentialité concernant l'ensemble des documents produits lors de la rédaction du business plan, dès les premières esquisses au document final.

1.2 Contenu de l'accord de confidentialité

Par la présente signature, le lecteur certifie avoir pris connaissance du fait que les informations contenues dans ce business plan sont confidentielles. Le lecteur s'engage à ne révéler aucune de ces informations sans l'autorisation expresse écrite de (nom de l'entreprise).

Est porté à la connaissance du lecteur le fait que les informations fournies par ce business plan sont confidentielles par nature, si elles ne relèvent pas du domaine public, et que toute divulgation ou usage de ces informations peut porter de graves préjudices à (nom de l'entreprise).

À sa demande, le document est immédiatement retourné à (nom de l'entreprise).

Signature

Nom (imprimé)

Date

NB : Ceci est un *business plan*, il ne peut en aucun cas faire office de garantie financière.

2 Executive Summary

Cette section ne devra pas être complétée avant que le *business plan* ne soit terminé. Elle résumera les jalons du développement de l'entreprise pour les trois prochaines années de son existence à travers chacun des points suivants. Il est important de garder à l'esprit que les investisseurs potentiels basent leur premier jugement sur ce résumé et que la décision de lire l'ensemble du document dépend bien souvent des informations présentées ici. Les annexes en bas de plan contiendront des détails illustrant le corps du document.

- Objectif du *business plan*

L'objectif du *business plan* est de fournir une structure aux développements futurs, de détailler les ressources humaines, techniques et financières nécessaires pour lancer ou améliorer le service, Il sert également à donner des garanties aux potentiels investisseurs ou organismes de prêt. L'objectif de l'entreprise est d'être l'opérateur principal de la ville ou du pays concerné.

- Le service et ses avantages

L'autopartage constitue une alternative simple et économique à la possession d'un véhicule individuel. C'est un système intelligent permettant de réduire les coûts et de préserver l'environnement, adapté aussi bien aux particuliers qu'aux professionnels.

Il est destiné aux trajets pour lesquels les transports publics ne sont pas efficaces ou à ceux réalisés par les employés d'une entreprise. Ils peuvent alors se rendre au travail à pied, en transport en commun ou à vélo, sachant qu'ils ont une voiture à disposition pour la journée s'ils en ont besoin.

Il offre aux clients plus d'indépendance : ceux-ci peuvent réserver une voiture par internet ou téléphone quand ils le désirent. Ils utilisent ensuite une carte à puce pour débloquer la voiture grâce à un code personnel. Une fois le trajet fini, ils retournent le véhicule à la station de départ et le verrouillent. Le véhicule est alors disponible pour le client suivant.

- Croissance du marché

Le marché mondial connaît actuellement une croissance supérieure à 30 % par an. L'autopartage peut aider à réduire de 40 % les émissions de gaz à effet de serre de ses utilisateurs. Ce service est pour l'instant offert à/en (ville, pays) et son succès nous permettra de l'étendre à d'autres villes.

- Équipe de direction

Les noms et responsabilités de l'équipe dirigeante doivent être contenus dans un simple tableau comme celui qui suit :

Nom	Responsabilité
A	Direction et Finances
B	Responsable technique
C	Vente et Marketing

- Suivi des résultats

Beaucoup de villes européennes, nord-américaines ou australiennes possèdent déjà ce type de service. Ils sont expérimentés et présentent une haute satisfaction des utilisateurs. Ci-dessous sont présentés les détails expliquant l'enregistrement des données des partenaires.

- Projections financières :

Les projections financières devront être résumées et expliquées. Le format suivant est suggéré.

Objet	201X €	201Y €	201Z €
Entrées :			
Location de véhicules			
Frais d'administration			
Entrées totales			
Dépenses :			
Coûts véhicules			
Coûts d'infrastructure			
Coûts back office			
Dépenses totales			
Profit avant imposition			
Impôts			
Profit après imposition			
Profit retenu			

- Calcul du seuil de rentabilité

Le calcul du seuil de rentabilité par véhicule devra être estimé et pourra être calculé par station. Par exemple, les trois premières lignes peuvent être calculées en prenant en compte les coûts mensuels d'exploitation par véhicule (et en y ajoutant uniquement les coûts d'infrastructure) alors que les trois dernières ajoutent à ces coûts d'exploitation, l'infrastructure, la publicité, la masse salariale et l'administration, en les rapportant proportionnellement au coût d'exploitation brut. Au fil des ans, la flotte, l'activité, le nombre d'employés s'accroissent, le seuil de rentabilité est donc à recalculer régulièrement.

Station	Coût mensuel/ véhicule	Seuil de rentabilité (heures/mois) @ X€	Seuil de rentabilité (nombre de trajets) @ X heures par trajet
CS1	X00	XXX – X % temps disponible	XX
CS2	Y00	YYY – Y % temps disponible	YY
CSn	Y00	ZZZ – Z % temps disponible	ZZ
CS1	X00	XXX – X % temps disponible	XX
CS2	Y00	YYY – Y % temps disponible	YY
CSn	Z00	ZZZ – Z % temps disponible	ZZ

- Besoins de financements

Définir le niveau d'emprunt et/ou d'investissement nécessaires pour établir le service et le développer au fil des ans. Il est important d'expliquer comment ces fonds seront utilisés (capital, trésorerie, acquisition de véhicules, etc.). Donnez les taux de remboursement des emprunts et la date probable de leur remboursement complet.

3 Description de l'entreprise

3.1 Fondateurs et actionnaires

Inclure une courte description sur les détails de l'entreprise, sa localisation, les noms des actionnaires et fondateurs ainsi que leurs parts respectives.

3.2 Conseillers

Ce paragraphe doit contenir une liste des conseillers légaux, financiers ou autres, en incluant les noms, adresses et contacts.

3.3 Produits et services

Expliquer clairement la nature de votre service à travers les points suivants. Des exemples ont été inclus.

- Contexte du développement

Inclure la structure de l'entreprise, ses partenaires, les recherches menées, les outils utilisés, etc. (par exemple la matrice de transférabilité mise au point pendant le projet *momo* et publiée dans le livrable 7.1). Les accords passés avec les pouvoirs locaux, gestionnaires de parking ou promoteurs immobiliers devront être explicités.

Il est aussi utile de situer l'entreprise aux niveaux locaux, régionaux et nationaux par rapport à des services similaires, à la législation et aux politiques publiques déjà en place.

- Fonctionnement

Ce service, appelé autopartage (carsharing en anglais international, car clubs au Royaume-Uni), opère avec succès depuis plus de 20 ans dans différentes régions d'Europe ou en Amérique du Nord. Il permet un accès aisé et rapide à la voiture, sans les contraintes engendrées par sa possession. Les clients peuvent louer un véhicule quand ils le souhaitent. Le processus est très simple :

- Réserver : pour une heure ou plus, par internet ou téléphone. La réservation peut être faite longtemps à l'avance ou quelques minutes avant usage.
- Débloquent : les voitures sont garées sur les places de leur station d'autopartage et sont déblocables à l'aide d'une carte à puce.
- Conduire : une fois que le client a entré son code personnel, il n'a plus qu'à conduire et à retourner le véhicule à la station une fois le trajet terminé.
- Payer : la facture inclut la TVA, le carburant, la maintenance et les frais d'assurance. Elle est généralement prélevée directement sur le compte du client.

Cette facture est calculée en fonction des durées et distances des trajets, auxquelles s'ajouteront des frais d'administration limités acquittés mensuellement/annuellement et lors de l'inscription. Un acompte sera généralement demandé à l'utilisateur lors de l'inscription.

- Avantages propres à l'entreprise

Les différentes études menées sur l'autopartage ont démontré son impact positif sur l'environnement. Aussi bien en Europe qu'en Amérique du Nord, l'autopartage réduit la pression foncière du parking, réduit les trajets motorisés inutiles et aide à combattre congestion et pollution. Comparé aux propriétaires de véhicules, les utilisateurs de

l'autopartage sont plus à même de privilégier la marche, le vélo ou les transports publics, et de réduire le nombre de trajets effectués en voiture. Les types et classes de véhicules peuvent vous différencier de la concurrence.

- Avantages pour le client

Dans beaucoup de villes, les opérateurs d'autopartage et de transport public mettent à disposition des cartes à puce combinées et autres tarifs préférentiels afin de permettre une utilisation combinée des réseaux de transport. En Belgique, la SNCB (société de chemin de fer nationale) est actionnaire de la compagnie nationale d'autopartage. Les compagnies de transport public des régions de Bruxelles, Flandre et Wallonie possèdent des parts dans les sociétés d'autopartage régionales. Cette stratégie permet d'avoir une approche combinée afin de promouvoir au mieux le transport public et l'autopartage en tant que modes de transports complémentaires.

Les places de parking réservées, souvent situées proches de zones résidentielles ou d'activité, sont l'un des atouts principaux qu'offre l'autopartage

L'autopartage permet à toutes les organisations, quelle que soit leur taille, de mieux gérer les déplacements professionnels de leurs employés tout en maîtrisant leurs émissions de gaz à effet de serre. Les employés peuvent réserver un véhicule sur internet ou par téléphone et n'ont plus de soucis de journal de bord ou d'échange de clés. Ils peuvent également se rendre au travail en utilisant les transports publics, le vélo ou la marche à pied.

L'opérateur d'autopartage prend en charge toute l'administration ainsi que la maintenance des véhicules. Une facture mensuelle unique correspondant à l'utilisation faite par tous les employés est envoyée chaque mois aux services comptables et permet donc de garder les dépenses sous contrôle.

Les employés n'ont plus de problèmes pour trouver une place de parking, ne doivent plus courir pour payer de places de parking au coût souvent prohibitif. Les entreprises économisent le prix des places de parking, les taxes sur les véhicules, et du temps en gestion de paperasse (plan de déplacements en entreprise, notes de frais, gestion d'une flotte de véhicules, etc.).

- Désavantages et faiblesses

L'analyse avec une matrice SWOT est le meilleur moyen de prendre conscience des désavantages et faiblesses d'un produit ou service (voir le paragraphe 3.6). Des références peuvent être faites à la matrice de transférabilité (voir ci-après).

3.4 Objectif de l'entreprise sur le long terme

Définir l'objectif de l'entreprise sur le long terme, par exemple que celle-ci souhaite devenir le premier opérateur d'autopartage de la ville, région ou du pays en un certain nombre d'années.

3.5 Objectifs de croissance

Des estimations de croissance doivent être intégrées, incluant des projections concernant le nombre de clients, véhicules et stations pour les prochaines années. Si l'entreprise projette de s'installer rapidement sur un nouveau marché géographique durant la période couverte par ce *business plan*, l'analyse devra être compartimentée par zone/ville.

3.6 Analyse SWOT

Analyser les atouts et faiblesses du service, les opportunités existant sur le marché et les menaces potentielles. L'organisation des résultats en matrice est la plus courante, selon l'exemple suivant :

Atouts <ul style="list-style-type: none">• Direction expérimentée et motivée• Conseillers expérimentés• fournisseur unique du service dans la ville/région/pays• Technologie éprouvée• Clients satisfaits• Véhicules appropriés• Localisations de stations stratégiques• Support politique local• Support politique national	Faiblesses <ul style="list-style-type: none">• Manque de ressources financières• Manque d'investissement externe• Trésorerie
Opportunités <ul style="list-style-type: none">• Devenir une solution de mobilité ancrée dans les pratiques de la ville/région/pays• Contrats avec des entreprises importantes• Programme national – Décisions positives• Législation encourageante adoptée• Création de partenariats pour l'adoption de voitures électriques• Obtention de nouveaux contrats par le biais d'opérations promotionnelles• Coopération avec les transports publics• Coopération avec le vélo en libre service• Marketing avancé à travers les nouveaux médias	Menaces <ul style="list-style-type: none">• Programme national – Décisions négatives• Législation inadaptée• Concurrence disposant de plus de moyens• Problèmes de crédits et de trésorerie• Croissance plus faible qu'anticipée

4 Analyse du marché

4.1 Marché cible

En fonction de l'existence ou non d'un marché de l'autopartage dans la ville, la région ou le pays, il peut être très difficile d'établir la nature, le potentiel et les tendances de celui-ci, ainsi que le profil des concurrents.

Si l'autopartage n'existe pas dans la ville, la région ou le pays ciblé, pour avoir une idée de la croissance du marché, il est utile d'étudier le développement de ce service dans des villes, régions ou pays similaires, comme en Suisse ou en Belgique. Dans le premier de ces deux pays, l'autopartage a débuté il y a 20 ans, et le nombre de clients de l'opérateur qui détient le monopole est désormais de 100 000 pour 2 500 véhicules répartis dans 1 200 stations à travers 450 villes fin 2010. En Belgique, le service a débuté en septembre 2002 et atteignait fin 2010 environ 8 000 clients pour 300 véhicules et 129 stations réparties dans 19 villes.

Les points suivants sont à vérifier afin de déterminer les populations cibles à même de s'abonner et d'utiliser un service d'autopartage. Ils sont basés sur des résultats d'études menées en Europe et se concentrent sur les connexions entre ces différents facteurs :

- Densités de population et d'emploi élevées,
- Faible taux de possession d'un véhicule motorisé privé,
- Faible part modale de l'automobile et durée courte pour les trajets réguliers (travail, école, etc.),
- Faible proportion de foyers comprenant enfants ou personnes âgées,
- Forte proportion d'immeuble à appartements, où les problèmes de parking sont plus fréquents,
- Niveau d'éducation et revenus supérieurs à la moyenne,
- Faibles taux de chômage et de précarité

Un service d'autopartage a besoin d'une variété de membres qui feront usage des véhicules à différents moments de la journée. Les entreprises les plus efficaces ont des clients particuliers et professionnels, par exemple :

- Une mairie peut réserver des voitures pour ses employés pendant la journée tandis que les résidents feront appel au service les soirs et weekends,
- Une université peut utiliser ce service pour ses professeurs qui ont à se déplacer d'un site à l'autre pendant la journée. Les soirs et weekends, ils l'utilisent à titre privé, ainsi que les étudiants.

D'autres configurations de marché sont possibles:

- Sièges d'entreprises
- Administrations publiques
- Hôpitaux et centres de soins,

4.2 Avantage compétitif

4.2.1 Service

Si le marché est vierge, vous serez l'unique fournisseur de ce service dans votre ville/région/pays. Les systèmes d'abonnement, de réservation et de gestion des clients et de la flotte peuvent être testés ou développés en interne.

Le nombre de stations et de véhicules ainsi que leurs classes peuvent également rendre votre service plus attractif que celui de vos concurrents.

4.2.2 Tarifs

Il est important de comparer les tarifs pratiqués par les concurrents proposant des services similaires, mais aussi ceux des loueurs traditionnels. Bien que l'autopartage soit un service différent et que ses prix soient structurés différemment, leurs prix sont souvent comparés à ceux des loueurs traditionnels. Dans un premier temps, il est préférable, si la flotte le permet, de rendre les véhicules disponibles pour une courte durée et de fixer les prix de manière à encourager ce type de location.

Les prix doivent être calculés pour couvrir les frais opérationnels directs et être compétitif vis-à-vis des coûts engendrés par la possession d'une voiture ou d'une location longue durée. L'autopartage doit aussi présenter certains avantages sur le plan financier et celui de la flexibilité comparé aux taxis.

4.2.3 Nouvelles technologies et systèmes d'information

Les technologies et systèmes d'information doivent être testés au maximum avant le lancement du service et être simple d'utilisation. Il existe de nombreuses solutions indépendantes, mais il peut être utile de nouer un partenariat avec un opérateur d'autopartage existant, qui pourra effectuer des formations et fournir un support technique.

4.3 Avantage pour les clients

4.3.1 Économies d'argent

Il est difficile d'estimer ce facteur : il dépend des alternatives proposées, du mode de financement de l'acquisition du véhicule et de son usage. Cependant, la plupart des systèmes de réservation proposent un calculateur de voyages sur leur site web pour permettre aux clients potentiels ou existants de vérifier que l'autopartage est approprié à leur usage. En Belgique, Cambio a développé cet outil et il est possible de l'adapter à votre usage.

4.3.2 Épargner du temps et des soucis

L'autopartage inclut tous les services : le client conduit, l'opérateur fait tout le reste.

4.3.3 Efficacité améliorée

L'autopartage permet à toutes les organisations, quelle que soit leur taille, de mieux gérer les déplacements professionnels de leurs employés tout en maîtrisant leurs émissions de gaz à effet de serre. Les employés peuvent réserver un véhicule sur internet ou par téléphone et n'ont plus de soucis de journal de bord ou d'échange de clés. Ils

peuvent également se rendre au travail en utilisant les transports publics, le vélo ou la marche à pied.

L'opérateur d'autopartage prend en charge toute l'administration ainsi que la maintenance des véhicules. Une facture mensuelle unique correspondant à l'utilisation faite par tous les employés est envoyée chaque mois aux services comptables et permet donc de garder les dépenses sous contrôle.

Les employés n'ont plus de problèmes pour trouver une place de parking, ne doivent plus courir pour payer de places de parking au coût souvent prohibitif. Les entreprises économisent le prix des places de parking, les taxes sur les véhicules, et du temps en gestion de paperasse (plan de déplacements en entreprise, notes de frais, gestion d'une flotte de véhicules, etc.).

5 Stratégie de vente et marketing

5.1 Stratégie marketing

5.1.1 Cibles principales du marché

Après avoir identifié les zones d'implantation les plus intéressantes pour les premières stations, selon les facteurs détaillés en 4.1, il est important de concentrer son effort sur leurs environs directs, en se faisant connaître des entreprises et en informant les habitants du quartier par des prospectus.

5.1.2 Comment atteindre l'ensemble du marché ?

La meilleure méthode est d'identifier les points de socialisation et de passage importants (magasins, cafés, bureaux, bars, etc.) et de leur fournir des dépliants et brochures sur le service, ainsi que de distribuer la publicité à même la rue. Afin d'encourager les entreprises locales à utiliser le service, le mieux est de leur rendre visite un par un.

5.1.3 Comment caractériser le service ?

Détailler les points-clés du service, particulièrement la proximité entre véhicules et habitations ou encore la possibilité de réserver le véhicule pour une courte durée.

5.1.4 Quels sont les bénéfices à mettre en avant ?

L'absence de contraintes, les économies effectuées et les aspects environnementaux sont les avantages les plus marquants.

5.1.5 Quels clients potentiels ont déjà été contactés ?

Donner ici les détails du travail de préparation qui a été fait, par exemple la prise de contact avec les habitants résidants à proximité des futures stations ou les entreprises locales, en explicitant les accords qui ont pu être passés en sus des abonnements standards.

5.1.6 Quels sont les contacts à privilégier pour pénétrer le marché ?

Indiquer les personnes, entreprises et institutions déjà contactées, ainsi que les médias nationaux et locaux. Listez les apparitions sur les réseaux de radio et télévision, les journaux d'informations ou spécialisés. Les personnes connues peuvent être désignées « ambassadeurs du service » si elles le désirent, pour l'inauguration du service ou de nouvelles voitures ou stations.

5.1.7 Qui sera en charge du marketing ?

Spécifier le membre de l'équipe managériale sera responsable de la stratégie marketing et comment il coordonnera les efforts de l'équipe.

5.2 Sources de revenu

5.2.1 Origine du revenu

Si l'entreprise est entièrement dédiée à l'autopartage, l'ensemble des revenus et profits générés par l'activité contribueront à l'activité. Si l'entreprise a d'autres activités, il faudra indiquer la proportion des bénéfices et du revenu générés qui sera ensuite dédié à l'opération de l'auto-partage.

5.3 Stratégie de vente

Définir les membres de l'équipe responsables de la stratégie de vente, comment elle sera portée et les outils utilisés. L'équipe devra inclure un membre senior ainsi que d'autres employés. Détailler également le mode de rétribution (part fixe et commissions). La stratégie de vente est étroitement liée à la stratégie de marketing et de communication (voir paragraphe 5.5).

Les principaux outils sont les dépliants et brochures, conçus de manière à attirer les clients potentiels vers le site internet, qui doit idéalement comporter une courte vidéo illustrant le fonctionnement du service et des documents téléchargeables (manuel de l'utilisateur, termes et conditions du contrat, etc.).

5.4 Politique de prix

La grille de prix des différents éléments du service devra dépendre des coûts engendrés, mais il est possible d'établir un tarif de base en regardant ceux qui sont pratiqués dans la ville ou le pays. S'il n'en existe pas, examinez les politiques de prix dans les pays voisins, car ils se basent sur un usage et des comportements utilisateur éprouvés au fil des ans.

Il est préférable de mettre au point une structure de prix simple, qui puisse être facilement analysée par le futur client en fonction de son comportement. La facturation doit comporter un tarif horaire, un tarif kilométrique et des frais administratif (mensuel et/ou à l'inscription). L'assurance, le carburant et l'entretien sont à la charge de l'opérateur. Différents taux peuvent s'appliquer : usage privé ou professionnel, conducteur principal ou secondaire sur le même compte, classe du véhicule, etc.

Les amendes et pénalités fixes, ou encore les remboursements, doivent apparaître clairement dans le manuel fourni à tous les clients.

Des offres de bienvenue ou offres temporaires peuvent être envisageables : remboursement des frais d'inscription, réduction sur les premiers voyages, etc.

5.5 Stratégie de communication et de marketing

Elle doit être la plus étendue possible, et avoir un maximum d'approches différentes. Des exemples sont listés ci-dessous.

5.5.1 Equipe de vente

Donnez ici les détails de la force de vente, et précisez si les employés y travaillent à temps plein ou non. Définissez les modalités des commissions (nouveau client, taux d'utilisation des véhicules, etc.) le cas échéant, ainsi que les responsabilités (géographiques, clients professionnels ou particuliers, etc.).

5.5.2 Distributions de tracts aux stations et dans leurs environs

Donnez ici les détails de la distribution : qui s'en occupera et quels seront ses objectifs : stations, habitants, entreprises, à proximité immédiate ou dans les centres/événements importants.

5.5.3 Marketing viral en ligne

Les réseaux sociaux sont devenus un outil essentiel du marketing. Il est préférable dans un premier temps d'avoir recours à un professionnel qui mettra en place une campagne active sur Facebook, Twitter, Youtube, des forums, blogs, etc. Cette campagne pourra ensuite être reprise en interne. Cela peut inclure une campagne régulière de promotion du concept de l'autopartage à travers des informations, idées nouvelles, prix, relations publiques en ligne, compétitions, réseaux, groupes, etc. Les clients peuvent aussi être encouragés à « promouvoir le service » à travers leurs propres réseaux privés et professionnels.

5.5.4 Mise à jour du site web

Il est essentiel d'incorporer régulièrement de nouveaux contenus sur les pages principales du site web. Une vidéo placée directement en page d'accueil et régulièrement mise à jour est par exemple un outil utile.

5.5.5 Parrainage d'évènements

Un service d'autopartage est par essence lié à son environnement proche, à une communauté : il participe à la vie de la cité. Il est donc important qu'il participe aux événements et activités locales, telles les événements organisés par les entreprises locales, ou les activités culturelles.

5.5.6 Publicité en ligne

Les bannières de publicités sur les sites web traitant des nouvelles locales, des événements divers, des annonces d'emploi, d'offres immobilières, ou de rencontres sont particulièrement intéressantes. Il est possible d'envisager des offres spéciales pour ces sites web.

5.5.7 Relations publiques

Il peut s'avérer utile d'engager les services d'une entreprise professionnelle de relations publiques afin de garder le concept d'auto-partage à l'esprit des habitants, entreprises et visiteurs réguliers surtout via la presse écrite.

5.5.8 Radio

Les radios locales sont parfaites pour la publicité. Vous pouvez mettre au point un contenu spécifique diffusé au niveau local ou national.

5.5.9 Signalisation

Une signalisation routière indiquant les nouvelles stations s'est avérée être un moyen de communication simple et efficace.

5.5.10 Vidéo

Les vidéos sont des outils très utiles pour expliquer le fonctionnement de l'autopartage et le promouvoir et peuvent être utilisés à différentes occasions : sites web, médias sociaux, expositions, etc. Les vidéos peuvent être mises à jour régulièrement en tenant compte des développements du service, de son utilisation et du type de clients ciblés.

5.5.11 Expositions

Du matériel d'exposition (poster déroulant par exemple), peut être créé et doit dès lors être mis régulièrement à jour pour être utilisé lors d'événements locaux, nationaux ou internationaux (pour la semaine européenne de la mobilité ayant lieu chaque année en septembre, ou pour une exposition sur les bâtiments écologiques par exemple).

5.5.12 Adhésion à des organisations

Adhérer à un réseau d'entreprise local, comme une chambre de commerce est intéressant : ils permettent de promouvoir aisément le service à d'hypothétiques clients, de traiter directement avec les organisations et même de trouver des partenaires et investisseurs.

5.5.13 Newsletters

La communication avec les clients est très importante, un e-mail contenant l'actualité de l'entreprise doit donc être envoyé régulièrement. Vous pouvez également le faire parvenir à d'autres organisations afin que leurs clients et membres en profitent.

5.5.14 Prix promotionnels

Des prix compétitifs ou des offres promotionnelles peuvent être un bon moyen d'attirer de nouveaux clients ou de fidéliser les clients existants. Des campagnes peuvent être lancées via la newsletter, les réseaux sociaux, à l'occasion de l'ouverture de nouvelles stations, ou être destinées aux clients de la concurrence.

6 Recherche et développement

6.1 Recherche et développement

Il est important de montrer que, si l'autopartage est déjà efficace et économe, de nouveaux développements technologiques sont constamment testés et développés afin de rendre ce service toujours plus pertinent sur les plans environnementaux, économiques.

La R&D est bien fondamentale pour mettre le service en place, mais il est tout aussi indispensable de continuer cette activité pour optimiser les ressources. Cela comporte les améliorations logicielles, qui permettent à l'entreprise de gérer les clients, la flotte et les réservations, et de développer le site web afin de faciliter la réservation et l'utilisation de véhicules pour les clients.

Les opérateurs d'autopartage se doivent aussi d'étudier les nouvelles possibilités offertes par les évolutions technologiques comme les biocarburants ou les moteurs électriques. Cela occasionne des changements dans la gestion des réservations et plus globalement dans la manière d'opérer le service

6.2 Partenaires technologiques

Donnez ici les détails de partenariats technologiques mis en place (fournisseurs en hardware et software pour la gestion des véhicules et réservations, ou la mise à disposition de stations).

6.3 Propriété intellectuelle, brevets, copyrights, marques

Donnez ici les détails de tout accord qui a été passé concernant la propriété intellectuelle, les brevets et copyrights, particulièrement ceux qui sont liés aux logiciels, au matériel de promotion et à l'association de marques avec des partenaires.

Protéger le nom du service est également important en l'incluant dans le nom de l'entreprise et/ou comme nom du service de l'entreprise. Par exemple l'entreprise peut s'appeler X Ville Autopartage et le service Simpl'Auto. Le deuxième sera enregistré comme nom commercial du premier.

7 Exploitation et Ressources Humaines

7.1 Gestion de l'organisation

Etablir une liste des membres de la direction sous la forme d'un tableau, explicitant les responsabilités de chacun.

Nom	Responsabilité
A	Direction et Finances
B	Responsable technique
C	Vente et Marketing

Listez les autres employés et leurs responsabilités:

Nom	Responsabilité
D	Gestion des comptes et des clients
E	Assistant technique
F	Vendeur assistant

Donnez les fonctions, tâches et responsabilités hiérarchiques, par exemple comme dans le tableau suivant :

Fonction	Tâche	Responsable
Finances	Bilan mensuel des factures	B & D
	Contrôle de crédit proactif.	B & D
	Analyse des coûts et des performances	A & B
	Rapports de gestion hebdomadaires et mensuels	A & D
Vente	Suivi des enquêtes téléphoniques et en ligne	C & F
	Suivi des procédures d'abonnement client	B & D
	Préparation des manuels d'utilisation et cartes à puce	C, D & F
	Suivi des clients après abonnement	C & F
Service client	Envoi d'information par e-mails/newsletters	C & F
	Gestion des plaintes	B & D
	Réservations par téléphone	call centre
Opérations	Responsable de la flotte (vérification et nettoyage des véhicules) et de la maintenance, gestion des messages d'erreur.	B & E
Marketing et relations publiques	Sessions d'information	C & F
	Mise à jour du site web	C
	Fait connaître l'entreprise par des initiatives marketing et dans les médias	C & F
	Préparation du matériel marketing	C & F
	Distribution du matériel promotionnel (tracts, brochures, etc.).	C & F
Stratégie	Mise à jour du <i>business plan</i> et recherche d'investisseurs	A assisté par toute l'équipe

7.2 Recrutement

Définir puis expliquer les détails des besoins futurs en employés pour la période couverte par le business plan. Avant d'avoir recours à un nouvel employé, vous pouvez proposer à vos salariés d'effectuer des heures supplémentaires, ou remplacer des bénévoles par des salariés. Expliquer si vous comptez recruter des vendeurs et techniciens pour les stations existantes, ou pour des nouvelles localisations si le service se développe.

7.3 Formations

Donner ici les détails des formations suivies par le personnel, par qui elles ont été données ainsi que celles qui sont envisagées pour l'avenir.

Par exemple, la formation nécessaire à l'utilisation du système informatique peut avoir été donnée par les partenaires techniques aux personnes en charge de ce système, qui ont à leur tour formé l'ensemble des employés. Les formations futures pourront être faites de la même manière (en cascade) à chaque mise à jour.

7.4 Exploitation

7.4.1 Besoins matériels liés au service

7.4.1.1 Véhicules

Donner ici les détails des véhicules opérant le service, les raisons de leurs choix et les types de véhicules dont l'achat est envisagé dans l'avenir. Le choix du véhicule dépendra des études de faisabilité, des recherches marketing et de leurs disponibilités. Étant donné que la plupart des opérateurs d'autopartage débutent avec une flotte de véhicules réduite, il est plus sûr de choisir une classe de voiture flexible et de se limiter à deux ou trois modèles. Au fur et à mesure que la demande s'accroît et que les clients suggèrent d'autres modèles (fourgonnettes, monospaces, etc.), les types de véhicules deviendront plus variés. Le niveau d'équipement doit aussi être réfléchi (toit ouvrant, lecteur CD, port USB, Bluetooth, etc.).

7.4.1.2 Locaux

Décrire les locaux déjà acquis, et la nature du contrat d'occupation. Si vous ne disposez pas encore de locaux, expliciter clairement les besoins et les coûts prévus.

7.4.1.3 Equipement

Dresser une liste des équipements essentiels : matériel de bureau standard, PC ou ordinateur portable, imprimante multifonction/scanner/photocopieur, etc.

Ajouter l'équipement nécessaire aux véhicules : ordinateurs de bord, clavier, lecteur de carte, microphone, haut-parleurs, carnet de bord, sièges enfant, lampe torche, gilet de sécurité, trousse de secours, triangle de signalisation, parapluie, grattoir pour vitre et appareil photo jetable. Estimer le coût par véhicule, main-d'œuvre et installation du système d'information inclus.

7.4.1.4 Infrastructure

Etablir une liste des besoins en infrastructure : barrières pour chaque place de parking, éléments de signalisation pour les stations, etc. Ces coûts doivent être pris en compte.

Dans certaines stations, les opérateurs d'autopartage ont des casiers séparés contenant les clés des véhicules. Ces équipements (voir photos ci-dessous) remplacent les ordinateurs et claviers embarqués et reviennent quatre fois moins cher.



7.4.1.5 Equipement de communication

Définir les principaux équipements de communication requis pour faire fonctionner votre service. Cela inclut les ordinateurs embarqués dans les véhicules ou les casiers, souvent activés par une carte à puce. Ils permettent une communication entre le véhicule/casier, le *call-center* et le serveur de réservation.

Dresser également une liste des téléphones mobiles fournis et utilisés par les employés. Cela peut aller d'un simple téléphone aux smartphones les plus sophistiqués, qui peuvent être utilisés pour vérifier régulièrement les voitures.

7.4.1.6 Fournisseurs

Donner ici les détails des fournisseurs d'équipements et de matériel utilisés par votre service. Inclure les systèmes d'information embarqués, casiers à clés, logiciels d'administration, supports techniques et de formation, *call-centers*, site web, barrières pour les place de parking, signalisation, matériel de promotion et d'information, services télématiques (cartes à puce ou carte carburant) et bien sûr les véhicules eux-mêmes.

8 Projections financières

Cette section doit contenir les paragraphes suivants :

- Hypothèses clés
- Compte de résultats
- Bilan
- Prévisions de trésorerie

8.1 Hypothèses clés

8.1.1 Sources de revenu

Etablir une estimation des taux d'acquisition de nouveaux clients, en incluant tous les éléments optionnels pour les nouveaux clients ou clients existants, tels que les assurances dommages matériels, les frais administratifs mensuels/annuels payés par tous les nouveaux clients et conducteurs additionnels, les frais d'utilisation basés sur le nombre d'heures moyen et la distance moyenne par voyage. Effectuer le calcul en utilisant une estimation du pourcentage de nouveaux clients et du pourcentage des clients existants utilisant un véhicule chaque mois. Ces chiffres peuvent être obtenus via d'autres opérateurs d'autopartage afin d'établir les devis initiaux, mais ils doivent être mis à jour régulièrement afin de refléter sur le long terme les changements dans les habitudes de voyage et d'ajuster au mieux les revenus.

Les réservations en bloc effectuées pour les entreprises doivent faire l'objet d'un contrat incluant une description détaillée des prix pratiqués.

8.1.2 Nombre d'employés projeté par années et salaires correspondants

Utilisez le tableau ci-dessous pour dresser une liste des différents employés et leurs évolutions de salaires :

Poste	Salaires
Direction générale	Commence à X 000 € en 201X poursuit à Y 000 € en 201Z
Directeur technique	Commence à X 000 € en 201X poursuit à Y 000 € en 201Z
Directeur vente et marketing	Commence à X 000 € en 201X poursuit à Y 000 € en 201Z
Comptabilité et gestion clients	Commence à X 000 € en 201X poursuit à Y 000 € en 201Z
Assistants techniques	Commence à X 000 € en 201X poursuit à Y 000 € en 201Z
Assistants vente	Commence à X 000 € en 201X poursuit à Y 000 € en 201Z

8.1.3 Calcul des dépenses

Donner ici le détail des coûts du service, en incluant le coût d'acquisition ou de location des véhicules, les systèmes d'information embarqués et autres équipements informatiques, ainsi que les coûts de carburant, nettoyage, maintenance et réparation. Inclure également le matériel de promotion et les éléments de signalisation.

8.1.4 Calcul du seuil de rentabilité

Le calcul du seuil de rentabilité par véhicule devra être estimé et pourra être calculé par station. Par exemple, les trois premières lignes peuvent être calculées en prenant en compte les coûts mensuels d'exploitation par véhicule (et en y ajoutant seulement les coûts d'infrastructure) alors que les trois dernières ajoutent à ces coûts d'exploitation l'infrastructure, la publicité, la masse salariale et l'administration en les rapportant proportionnellement au coût d'exploitation brut. Au fil des ans, la flotte, l'activité, le nombre d'employés s'accroissent, le seuil de rentabilité est donc à recalculer régulièrement.

Station	Coût mensuel/ véhicule	Seuil de rentabilité (heures/mois) @ X€	Seuil de rentabilité (nombre de trajets) @ X heures par trajet
CS1	X00	XXX – X % temps disponible	XX
CS2	Y00	YYY – Y % temps disponible	YY
CSn	Y00	ZZZ – Z % temps disponible	ZZ
CS1	X00	XXX – X % temps disponible	XX
CS2	Y00	YYY – Y % temps disponible	YY
CSn	Z00	ZZZ – Z % temps disponible	ZZ

8.2 Entrées et sorties

Objet	201X €	201Y €	201Z €
Entrées :			
Location de véhicules			
Frais d'administration			
Entrées totales			
Dépenses :			
Coûts véhicules			
Coûts administration			
Coûts back office			
Dépenses totales			
Profit avant imposition			
Impôts			
Profit après imposition			
Profit retenu			

8.3 Projections de trésorerie pour 201X-201Z

Les projections de trésorerie devront être réalisées sur des bases mensuelles pour chaque année et peuvent inclure les éléments du premier tableau pour chaque station et du second pour l'activité totale. Utilisez un tableur préprogrammé pour mettre à jour aisément vos données.

Station X/Y

Entrées

Nouveaux clients
Pénalités de retard
Frais mensuels
Frais de location du service
Abonnement pour l'administration
Abonnement pour les entreprises

Entrées totales

Coûts d'exploitation

Equipe locale
Carburant
Lavage
Promotion
Infrastructure de stations
Location de la station
Equipement des véhicules
Location/acquisition de véhicules

Assurance
Réparation

Sous-total

Coûts totaux

XYZ Service d'autopartage

Revenu

Nouveaux clients
Pénalité de retard
Frais mensuels
Frais de location du service
Administration X
Administration Y
Abonnements pour les entreprises
Investissements
Prêts
Remboursements de taxes ou de la TVA

revenu total

Coûts administratifs

Masse salariale et cotisations sociales
Voyages et notes de frais
Télécommunications
Assurances (responsabilité civile, employeur, locaux)
Matériel de bureau
Poste
Photocopie et imprimante
Chauffage, loyer, éclairage
Audit, comptabilité, frais d'avocat
Frais bancaires
Système d'information

Sous-total

Paiements de TVA
Remboursements de prêts

Sous-total

Coûts d'exploitation

Location X

Sous-total

Location Y

Sous-total

Frais de contrat

Dépenses totales

9 Financements

9.1 Sources

9.1.1 Fonds des fondateurs

Etablir un détail des fonds (prêts ou investissements) fournis par les promoteurs sur leurs propres ressources.

9.1.2 Emprunts bancaires

Etablir tous les emprunts faits auprès de la banque, y compris les facilités de paiement, en spécifiant le mode de remboursement de ces emprunts et les découverts autorisés.

9.1.3 Subventions et prêts publics

Etablir un détail des prêts et subventions accordés par des les administrations publiques et les conditions s'y rapportant.

9.1.4 Investissements déjà reçus

Etablir un détail des investissements déjà reçus, en incluant les promoteurs eux-mêmes, les investisseurs extérieurs, la nature de ces investissements (participation et/ou prêts) et les termes et conditions associés.

9.1.5 Recherches d'investissements

Etablir les détails additionnels des investissements recherchés, la date à laquelle vous en aurez besoin, les montants, conditions de remboursements ou les possibilités d'acquisition de parts.

9.2 Demandes de subventions

Etablir un détail des subventions reçues ou demandées, et explicitez comment elles ont été ou seront utilisées. Différentes possibilités d'utilisation sont reprises ci-dessous :

9.2.1 Equipement

Besoins en équipement (système d'information, véhicules, stations, communication, etc.).

9.2.2 Recherche et développement

Frais engendrés par l'addition de véhicules électriques au service et coûts supplémentaires de gestion et de réservations.

9.2.3 Marketing

Voir section 5 de ce *business plan*.

9.2.4 Recrutement

Management, technicien, exploitation, vente et administration.

Stratégies de retrait

Les investisseurs et actionnaires de l'entreprise devront être mis au courant de toute stratégie de retrait, il faudra donc prendre ce point en considération. Des exemples de stratégie de retrait sont disponibles ci-après.

9.3.1 Pour les investisseurs individuels

Si l'investissement a été effectué sous forme de prêt, la restitution du capital plus intérêts sera effectuée sur une période de temps limitée et définie à l'avance.

Si l'investissement a été effectué sous forme d'actions, celles-ci peuvent être transférées ou achetées par d'autres actionnaires, remboursées par l'organisation ou vendues à de nouveaux investisseurs.

9.3.2 Pour l'entreprise

Idéalement, il ne devrait pas exister de stratégie de retrait pour l'entreprise puisque son objectif doit être de fournir un service, croître et faire du profit. Cette stratégie devrait lui permettre de réaliser son plein potentiel et incorporer des modèles de développement, technologies et marchés nouveaux.

Cependant, pour atteindre la rentabilité et l'expansion, il peut être nécessaire de vendre l'entreprise à un concurrent, un nouvel arrivant sur le marché ou de nouveaux investisseurs.

10 Annexes

10.1 Plan du contenu

Ce paragraphe vous guide afin de fournir des données détaillées sur lesquelles le corps du *business plan* est basé, ainsi que des informations supplémentaires pouvant intéresser le lecteur. Généralement, il contient les points suivants :

- Biographie des fondateurs
- Détail des hypothèses financières
- Audits des comptes les plus récents (si disponibles)
- Partage des capitaux et historique des investissements
- Contrat pour les investisseurs potentiels
- Conclusions des études de marché (étude de faisabilité)
- Matériel promotionnel (posters, tracts, dépliants, brochures)
- Informations sur le service (manuel du client, carnets de bord)
- Contrats avec les pouvoirs publics ou partenaires privés
- Détails du site web de l'entreprise (voir 10.2 ci-dessous)
- Témoignages ou lettres d'intentions de clients (voir 10.3 ci-après)

10.2 Plan du site web

Le site web de l'entreprise est www.xxxxxxxx.com

Plan proposé :

Page d'accueil :

Lien vers une courte vidéo explicative

Lien vers la page d'abonnement au service

Lien vers les tarifs

Lien vers la localisation des stations

Lien vers la page véhicule

Nouvelles

Compte (numéro de client et code d'accès) pour accéder aux réservations et aux données personnelles

Liens vers :

Qu'est-ce que l'autopartage ?

Facebook, Twitter et blog

Téléchargements

Manuel du client

Tracts

Foire aux questions (FAQ)

10.3 Exemples de témoignages

10.3.1. Client privé

J'ai l'intention de devenir client d'un service d'autopartage car j'ai régulièrement besoin de transporter de gros objets. Un monospace sera donc parfait. Je pense que je me débarrasserai de ma voiture, l'autopartage étant plus pratique pour se garer en centre-ville.

10.3.2 Client professionnel

Nous avons deux bureaux dans la région. Nos employés voyagent régulièrement entre ces deux points et ont souvent besoin de rendre visite à des clients en dehors des villes, où les bureaux sont installés. Il sera plus efficace d'utiliser le train puis l'autopartage afin de rendre visite aux clients. Nous ferons d'une pierre deux coups : nous pourrons travailler dans le train, et la proximité entre la gare et la station d'autopartage limite la perte de temps : il n'y a qu'une rue à traverser ! Une fois le client rencontré, nous devons simplement garer la voiture et reprendre le train. Par rapport à l'usage du taxi, nous ferons beaucoup d'économies et nous serons plus indépendants. Nos employés nous ont fait savoir qu'ils préféreraient que le paiement soit centralisé, pour qu'ils n'aient pas à payer en espèces pour se faire ensuite rembourser.