

Développer un service de partage de véhicules dans un environnement hostile

Les vertus du pragmatisme

INTRODUCTION

Août 1994. Auto-Com (une coopérative), le premier service de partage de véhicules à voir le jour au Canada, est inauguré dans la ville de Québec. L'année suivante c'était au tour de CommunAuto inc. à être implantée à Montréal. Plus de cinq ans après la mise sur pied d'Auto-Com, et quelques 1300 abonnés plus tard, nous vous proposons, dans le présent article, de faire un survol de ce que nous avons appris de notre expérience de fondateurs et principaux gestionnaires de ces deux entreprises qui n'en forment aujourd'hui plus qu'une, CommunAuto inc., depuis leur fusion en juin 1997 (Tableau 1).

Quelle grille tarifaire retenir ? Quels règlements adopter ? Quoi inclure dans notre contrat d'abonnement ? Ces préoccupations ne constituent qu'un maigre échantillon des nombreux facteurs qui se devaient d'être pris en considération avant le démarrage. L'un des principaux conseils que j'avais retenu de mon périple en Europe, en 1993, périple au cours duquel j'avais eu la chance de rencontrer les gestionnaires d'une quinzaine d'entreprises de partage de véhicules, était que la pire erreur que nous aurions pu commettre, au départ, aurait été de céder à la tentation d'offrir un service trop bon marché. Ceci aurait pu nous obliger, éventuellement, à augmenter nos prix de manière draconienne, provoquant un départ massif d'abonnés, minant la crédibilité de l'équipe dirigeante et la confiance des créanciers (merci Brème !)...

Concernant le contrat d'abonnement, il importait d'y prévoir une clause qui permettrait à CommunAuto de modifier unilatéralement les règles du jeu, sans quoi il n'aurait pas été possible à l'entreprise d'évoluer ou de fermer la porte à certains abus potentiels que nous n'aurions pas anticipés (l'usage nous a appris que certains clients ont beaucoup d'imagination pour contourner les règles).

De plus, comment gérer la croissance ? Cette question était d'autant plus pertinente qu'il importe d'être toujours en mesure de maintenir la qualité du service, sans égard aux problèmes rencontrés. Les clients, pour la plupart d'entre-eux, achètent un service : point ! Ils n'ont donc que faire de nos récriminations. Le rythme de croissance se doit pour cette raison, d'être ajusté en fonction de la réalité de l'entreprise : quels sont les outils dont l'on dispose, quels sont les atouts de l'équipe dirigeante en terme d'expérience, de savoir faire, etc. ?

Si une chose nous apparaît clairement, aujourd'hui, c'est que jamais nous n'aurions été en mesure, en 1994, ni même en 1995, de gérer efficacement un service comptant plus de mille abonnés et une flotte de plus de 80 véhicules répartis dans une quarantaine de points de service. Maintenant nous le pouvons ! Comme il nous semblerait dommage que chacun ait, à chaque fois, à réinventer la roue dans ce domaine, nous avons surtout tenté, dans le présent article, de faire état des principales difficultés auxquelles nous nous sommes heurtés, et des moyens utilisés pour y faire face.

Bien que nous parlions du "comment" c'est surtout sur le "pourquoi" que nous insistons. Qu'est ce qui nous a amené à prendre telle décision plutôt qu'une autre ? Le questionnement, ici, est d'autant plus important que nous sommes conscients qu'il existe plusieurs solutions possibles pour chacun des problèmes abordés. CommunAuto n'a certes pas le monopole des bonnes idées ! Plusieurs des points

traités se limitent, pour cette raison, à de simples mises en gardes. Il s'agissait, dans ces cas, d'insister sur des faits ou des éléments de problématiques qui se devaient, selon notre expérience, d'être pris en considération.

Tableau 1 : Définition du service

Le service offert par CommunAuto se définit présentement comme suit :

- L'abonné adhère au service au moyen d'un contrat d'une durée illimitée;
- la durée minimale de l'adhésion est d'un an (après un an l'abonné peut quitter le service en tout temps au moyen d'un préavis écrit de trois mois);
- on peut louer un véhicule à l'heure, et même à la demi-heure;
- les réservations se font par téléphone, 24 heures sur 24 (un sous-traitant est responsable des appels de nuit);
- l'abonné doit aller chercher lui-même le véhicule désigné, et le rapporter au même endroit, à l'heure convenue (chaque abonné a accès à tous les véhicules, en tous temps; une clé passe-partout lui permet d'ouvrir les coffrets de sécurité qui contiennent les clés des véhicules; chaque station de véhicules est équipée d'un tel coffret);
- il indique les kilomètres parcourus sur un "coupon de bord";
- une facture lui parvient à domicile, à la fin du mois;
- l'essence étant comprise dans les tarifs, les achats d'essence par l'abonné, pour les véhicules de CommunAuto, lui sont crédités sur sa facture mensuelle (il est également possible de faire le plein sans déboursier chez certains fournisseurs désignés).

Pour avoir accès au service, l'abonné défraie ce qui suit (voir Annexe 1):

- des droits d'adhésion de 500 \$ (750 \$ pour des abonnés conjoints¹), payables une seule fois (à vie), lors de la signature du contrat (c'est la participation de l'abonné au financement des véhicules); ce montant est entièrement remboursable, après un an, si celui-ci quitte le service;
- un dépôt de 10 \$ pour la clé donnant accès aux véhicules (remboursable);
- une cotisation annuelle, non remboursable, dont le montant varie selon le forfait A, B ou C choisi par l'abonné;
- un tarif à l'heure ou à la journée;
- 50 ¢ par réservation téléphonique (applicable pour chaque appel lié à la réservation d'un véhicule ou la modification d'une réservation);
- un tarif par kilomètre, dont le montant varie selon le forfait A, B ou C choisi par l'abonné, ou selon la grille tarifaire applicable (trajet local ou longue distance).

S'il est une chose que nous considérons avoir apprise, avec le recul, c'est qu'il est déjà suffisamment difficile de faire prospérer un service de partage de véhicules, pour prendre le risque de se lancer dans l'aventure sans une minutieuse préparation. Une fois le service lancé, il est trop tard pour reculer. Même après, survie oblige, le service se doit sans cesse de s'adapter à de nouveaux défis : il n'existe pas de recettes toutes faites dans ce domaine. Plus que toute autre chose, c'est donc forcément, là encore, le questionnement qui importe...

LES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE

Résister au trop, trop vite

L'ambition de toute personne désireuse de mettre sur pied un service de partage de véhicules, sur une base commerciale, est bien évidemment de s'adresser au plus vaste marché possible. Plusieurs raisons tout à fait légitimes militent en faveur de cette ambition : nécessité d'atteindre rapidement son seuil de rentabilité, volonté de faire du partage de véhicules un élément d'intervention non négligeable sur le plan environnemental, etc. Il importe d'être conscient, cependant, que lorsqu'on introduit un

¹ Deux adultes, conjoints légaux ou non, qui s'inscrivent ensemble au service.

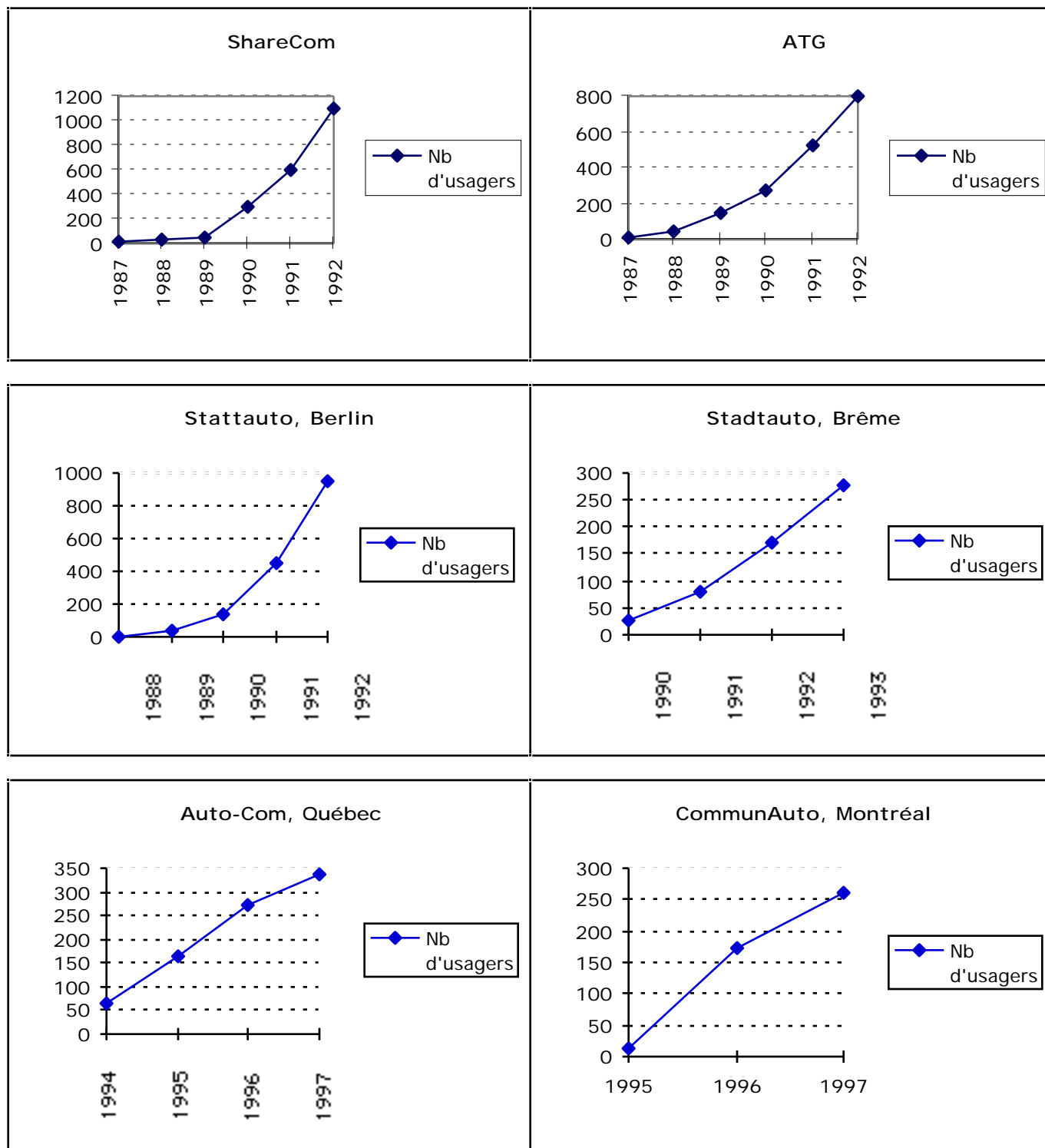
tel service dans une région donnée l'objectif n'est pas tant de "s'emparer du marché" que de susciter l'éclosion de celui-ci. Le concept du partage de véhicules n'est pas encore suffisamment connu, du moins en Amérique, pour qu'il soit possible de sauter cette étape. D'ailleurs, lorsqu'on analyse les données d'ATG et Sharecom (ancêtres de Mobility carsharing, en Suisse), de StattAuto (Berlin), StadtAuto (Brême), Auto-Com (Québec) et CommunAuto (Montréal) une constante se dégage. En effet, toutes ces organisations ont mis aux alentours de trois ou quatre ans avant de réunir leurs premiers 300 ou 400 abonnés; la croissance s'accélérait ensuite (figure 1). La conséquence de cette réalité est qu'il peut être très risqué, à moins de disposer d'énormément de capitaux, de lancer dès le démarrage une opération de grande envergure.

Ce n'est certainement pas un hasard, par ailleurs, si presque tous les services qui connaissent le succès aujourd'hui ont été mis sur pied avec des moyens restreints par des gens qui étaient prêts à se serrer la ceinture pour traverser les premières années. En effet, c'est que le partage de véhicules est tout sauf un secteur où il est bon investir si le but recherché est d'obtenir un bon rendement à court terme. Il faut puiser ailleurs la source de sa motivation. Après cinq années d'existence au Québec, il est fréquent de nous faire dire, par les personnes qui s'inscrivent à CommunAuto, qu'ils nous connaissent depuis plusieurs années mais qu'ils ont attendu que leur véhicule les "laisse tomber" avant de faire le saut. D'autres ont attendu afin de s'assurer que nous étions là pour rester... Le marché du partage de véhicules peut donc être relativement long à se matérialiser et il importe d'en tenir compte dès l'étape de la planification du projet.

Bien cibler son marché

Une autre tentation légitime, lors du démarrage d'une entreprise, est de chercher à élargir au maximum son marché potentiel. Comme il est impossible de s'attaquer simultanément à tous les marchés, il importe de faire des choix et d'y aller par étape. Le marché du partage de véhicules n'échappe pas à cette règle. Il ne s'agit pas, non plus, d'un marché monolithique. Il existe en fait plusieurs marchés pouvant être divisés d'une multitude de manières différentes, selon l'approche choisie. Par exemple, il est possible de parler du marché des particuliers, du marché des clients corporatifs; on peut scinder ce dernier marché en plusieurs segments, notamment en fonction de la taille des entreprises ou de leur lieu géographique, etc. Quel(s) marché(s) choisir au départ ? Il n'est pas possible de répondre à tous les besoins immédiatement avec un nombre restreint de véhicules localisés dans un nombre limité de points de service. Même la grille tarifaire (Annexe 1) peut et doit évoluer en fonction des capacités nouvelles de l'entreprise de s'attaquer à des clientèles différentes avec l'expansion.

Figure 1. Rythmes de croissance comparés de quelques services de partage de véhicules suisses, allemands et québécois



L'une des décisions qui a été prise, chez CommunAuto, a été de viser au départ le marché des particuliers ayant un besoin très occasionnel d'un véhicule: quelques fois par mois, en général. Nous avons choisi, ensuite, de nous attaquer, notamment, au marché des travailleurs autonomes susceptibles d'avoir besoin d'un véhicule tous les jours de la semaine, et ce pour plusieurs semaines consécutives (deux ou trois mois par année maximum, cependant, sans quoi l'achat d'un véhicule devient plus avantageux). Pour attirer cette clientèle, nous avons dû élaborer une nouvelle formule de tarification adaptée à la situation. C'est ce que nous avons appelé le "tarif travail" (Annexe 1). Il nous aurait été impossible d'offrir ce tarif dès la première année sans nous retrouver en pénurie constante de véhicules. C'est pourquoi nous avons attendu que l'accroissement de notre flotte de véhicules nous offre cette opportunité.

Un très vaste marché nous attend, également, du côté des entreprises. Ceci nécessitera, éventuellement, d'autres ajustements sur le plan tarifaire, et aussi dans nos règles de fonctionnement. Nous nous devons cependant d'attendre encore avant d'aller de l'avant, et ce en dépit des pressions en ce sens provenant de certains intervenants. Passer outre, compte-tenu de notre capacité de financement limitée (les banques ne sont pas reconnues pour être les partenaires d'affaires les plus productifs), provoquerait un déséquilibre entre l'offre et la demande de véhicules qui affecterait la qualité du service des clients que nous desservons déjà. CommunAuto, n'a certes pas les moyens de prendre le risque de dilapider ainsi le capital de sympathie que nous avons mis des années à acquérir auprès de notre clientèle...

Le système doit rester simple sur le plan opérationnel

Lors d'une étude préliminaire effectuée en Hollande, au début des années 90, l'un des vœux formulé par plusieurs participants à des "focus group" (il s'agissait de non-usagers) était que les véhicules devraient leur être livrés à domicile pour que le partage de véhicules soit perçu comme une option valable, face à la possession d'une voiture... Ces études visaient à déterminer les attentes de la population face à un tel service. La question qu'il fallait se poser ici était bien évidemment "pourquoi". Pourquoi, en effet, inclure dans la définition du service la livraison à domicile des véhicules (une option des plus coûteuse) alors qu'il suffisait de multiplier les points de service pour rapprocher les véhicules de leurs usagers potentiels ? Aurait-il été sage de vouloir desservir de cette manière les personnes habitant loin des points de service existants (ou prévus) si, ce faisant, l'expansion territoriale du service avait été ralentie, faute de rentabilité ? Poser la question de cette manière c'est évidemment y répondre... Cette anecdote met en évidence, cependant, le risque de dérapage inhérent au fait de demander au public en général de participer à l'élaboration d'un service largement méconnu. Il importe pour l'analyste, dans un tel cas, de ne pas se laisser guider aveuglément par les résultats obtenus.

Une autre constatation nous a toujours laissé perplexe. Ainsi, tous les projets de mise sur pied de services de partage de véhicules sur lesquels nous avons obtenu de la documentation en France, en commençant par le service mis sur pied à Montpellier en 1970, jusqu'au projet Praxitèle, abandonné récemment, présentaient une constante : il semblait prioritaire, pour leur concepteurs, qu'il soit possible, dès le départ, de prendre possession d'un véhicule dans un point de service et de l'abandonner dans un autre. C'est là aussi la base du concept américain des "station cars". Il est certain que cette facette de la définition du service est fortement souhaitable. Mais doit-on viser cet objectif dès le démarrage des opérations sicelui-ci fragilise tout l'édifice ou rend son édification impossible ? De nombreux projets visant ce but ont bénéficié d'injections en capitaux considérables, et pourtant rien de concret n'en est encore véritablement sorti. Il s'agissait, généralement, de projets à forte teneur technologique impliquant des véhicules électriques. N'aurait-il pas mieux valu, à la place, investir dans des initiatives plus terre à terre déjà opérationnelles sur une base commerciale, et de les bonifier ensuite ?

L'une des leçons additionnelle que nous tirons de ces expériences, c'est qu'il importe d'éviter de nous laisser entraîner, à notre tour, dans le piège de la surenchère technologique qui minerait notre capacité à demeurer rentable sans le secours de subventions. Il faut également éviter de nous voir imposer des systèmes qui nous obligeraient à adapter notre définition de service à la technologie plutôt que l'inverse.

L'objectif de CommunAuto, pour le moment, reste d'offrir à ses usagers un service qui s'apparente le plus possible au fait d'être propriétaire d'un véhicule. Or que fait le propriétaire d'un véhicule lorsqu'il cesse de l'utiliser ? Il le ramène à la maison ! À quoi bon, au départ, tenter d'en offrir au client plus qu'il n'en demande ? Il est clair que nous souhaitons, un jour, être en mesure d'élargir le spectre des possibilités. Il est clair, également, que la possibilité de rapporter un véhicule à une station différente nous ouvrirait des perspectives nouvelles qui nous permettraient d'élargir notre marché. Nous venons de voir, cependant, l'importance de définir son marché en terme de priorité et d'y aller par étape. Réalisme économique oblige, la même logique devrait selon nous s'appliquer ici.

Être à l'écoute des besoins de ses clients

De nombreuses opportunités de marchés existent, néanmoins, et ce, même avec des moyens restreints. Il est d'ailleurs nécessaire de faire preuve de souplesse, ne serait-ce que dans le but de fidéliser davantage sa clientèle.

Le "tarif travail" dont il vient d'être fait mention, par exemple, a été introduit chez CommunAuto à la suite d'un constat : de nombreux clients quittaient le service non pas parce qu'ils avaient envi de faire l'acquisition d'un véhicule, ni parce qu'ils étaient devenus des usagers intensifs de ce mode de locomotion, mais simplement parce que l'émergence d'un nouveau besoin (par exemple, l'obtention d'un emploi temporaire à l'extérieur de la ville) rendait le service trop onéreux pour eux.

Très rapidement, également, au contraire de nos confrères européens nous avons jugé bon d'intégrer à notre tarification deux structures tarifaires distinctes : l'une s'appliquant aux trajets locaux (courtes distances, courte période de location) et l'autre aux trajets longue distance, cette dernière s'apparentant au mode de tarification utilisé chez les loueurs traditionnels. Pourquoi cette décision ? C'est que nous jugions important d'être en mesure de répondre, avec nos véhicules, à tous les besoins de déplacement automobiles de nos clients.

Contrairement à l'Europe, l'automobile reste souvent, en Amérique, le seul moyen de transport que les gens sont en mesure (ou intéressés) d'utiliser pour leurs trajets interurbains. Le réseau de transport public interurbain (trainouautocar) souffrant ici de beaucoup de lacunes.

En tant que gestionnaires d'entreprise, même une entreprise dont la vocation première est de s'attaquer au problème de l'automobile, nous croyons qu'il ne nous appartient pas de porter un jugement sur les comportements de mobilité de nos clients. Quoi qu'ils fassent, nous savons que ceux-ci seront moins portés à utiliser l'automobile, pour se déplacer, que s'ils avaient décidé, à la place, de devenir ou de demeurer propriétaire d'un véhicule² (sans compter les économies de ressources et d'énergie associées à la réduction du nombre de véhicules en circulation). À quoi bon nous mettre, en plus, à leur faire la morale ? Notre unique but doit demeurer de servir nos clients de notre mieux afin d'en augmenter le nombre.

² Ceci, ne serait-ce qu'à cause de la forme de tarification particulière de ce service. Pour une démonstration minutieuse de la logique économique du partage de véhicules, les esprits curieux peuvent consulter l'article précurseur de Fishman, Leslie and Wabe, J. Stuart, 1969. "Restructuring the form of car ownership: A proposed solution to the problem of the motor car in the United Kingdom". Transportation Research vol. 3, no. 4, pp. 429-442. Jamais, depuis, la question n'a été autant approfondie.

Détermination de la grille tarifaire (Annexe 1)

Autant le tarif travail que la possibilité, pour nos usagers, d'utiliser les véhicules de CommunAuto pour des trajets longue distance ont contribué à accroître l'attrait de notre service de même que sa rentabilité (surtout en semaine). Pourquoi, en effet, accepter de perdre des ventes, pour certains types de déplacement, lorsqu'une solution existe ?

- Les tarifs "longue distance"

L'incorporation à notre grille tarifaire de tarifs longue distance s'est avérée extrêmement rentable, sur le plan du marketing. Nous avons observé, en effet, que nos nouveaux clients avaient souvent tendance à rechercher des "comparables", sur le marché, pour juger de l'attrait du partage de véhicules, avant de prendre la décision de s'inscrire au service. Or, ceux-ci n'ayant jamais eu la chance d'expérimenter cette opportunité, il leur était souvent difficile d'anticiper l'usage qu'ils feraient du service, en terme de trajets locaux. Comme à peu près tout le monde est familier avec les formules traditionnelles de location de voitures, les gens intéressés par notre service peuvent maintenant comparer les tarifs longue distance offerts, avec du connu : c'est à dire les prix affichés ailleurs pour le même type de trajet. Il va sans dire que nos tarifs, pour ces trajets, sont nettement inférieurs à ceux du marché (sauf pour ceux qui disposent d'une carte de crédit "or"). Les tarifs longue distance servent donc souvent de catalyseur : le client peut s'inscrire en toute quiétude à CommunAuto convaincu qu'il est que peu importe les avantages nouveaux qu'il retirera du partage de véhicules, il SAIT qu'il économisera pour certains de ses déplacements.

Ne risquons nous pas, ce faisant, de provoquer régulièrement des pénuries de véhicules ? Il s'agissait là, en effet, de notre principale préoccupation. Afin d'éviter cet écueil, il a été prévu, dans le Règlement, qu'aucun usager ne peut exiger d'obtenir un véhicule de la compagnie pour effectuer un trajet au tarif "longue distance". CommunAuto s'est ainsi réservé le pouvoir exclusif de décider, pour chaque demande, d'offrir, à la place, un véhicule chez l'une des quatre compagnies de locations de voitures avec lesquelles une entente a été conclue. Grâce à cette stratégie, CommunAuto est toujours en mesure, soit directement, soit indirectement (via une entreprise sous-contractante), de répondre au besoin de ses clients désireux d'utiliser un véhicule pour effectuer un trajet interurbain. L'inverse est vrai, également. C'est à dire, qu'un client ne peut, non plus, exiger que CommunAuto lui fournisse un véhicule loué chez l'un de ses partenaires, si des véhicules de CommunAuto sont disponibles au même moment.

La grille des tarifs "longues distances" est surtout utilisée pour nous permettre de rentabiliser au maximum notre parc de véhicules durant les périodes où la demande est faible. Lorsque la disponibilité des véhicules ne nous permet plus de répondre à ce besoin CommunAuto revient tout simplement à sa mission première qui est de répondre aux besoins pour le "courte distance courte période".

- Les forfaits

Plutôt que d'adopter une tarification unique, trois forfaits différents (A, B et C) ont, dès le départ, été élaborés. Cette mesure était destinée à nous permettre de répondre aux besoins de clients potentiels affichant des besoins différents. Le forfait "C", comportant une cotisation annuelle très basse, constitue, pour plusieurs, la porte d'entrée au service. Il n'est pas rare, cependant, qu'après quelques mois le client se rajuste et choisisse un forfait comportant une cotisation annuelle plus élevée mais un tarif kilométrique plus bas. Le fait de n'offrir qu'une seule formule de tarification affichant une cotisation annuelle plus élevée aurait constitué une barrière à l'entrée. À l'inverse, le fait de ne pas offrir à nos clients prévoyant utiliser les véhicules d'une manière plus intensive un meilleur compromis entre la répartition des coûts fixes (la cotisation

annuelle) et des coûts variables (notamment, le coût kilométrique) nous aurait privé de l'apport de ces clients.

Contrairement à ce qui est exigé dans plusieurs autres services, les clients de CommunAuto paient le coût fixe du forfait choisi une seule fois par année. Pourquoi facturer une cotisation annuelle plutôt qu'un montant mensuel pour les différents forfaits ? Nous voulions surtout éviter, ce faisant, que nos usagers se sentent obligés d'utiliser le service à chaque mois pour avoir le sentiment de rentabiliser leur investissement. Bien que nous tenions à cette politique, nous acceptons, sur demande, que les clients choisissant le forfait A (le plus coûteux) nous paient par versement : un maximum de trois versement est alors accepté.

- Les frais d'appels

Ces frais, qui sont de 50 ¢ par appel lié à la réservation d'un véhicule ou la modification d'une réservation, constituent un bon exemple d'application du principe "utilisateur payeur". Peu après avoir lancé le service, nous avons rapidement réalisé, en effet, que nous avions sous-estimé nos frais de télécommunications (frais de communication cellulaire, coût des appels de nuit reçus par des sous-traitants³, etc.). Le poids relatif de ce poste de dépense était particulièrement disproportionné pour les trajets de courte durée ou dans le cas des clients imprévoyant qui avaient tendance à modifier fréquemment leurs réservations. Comment compenser notre manque à gagner sans rendre notre service moins attrayant sur le plan tarifaire ? Nous ne souhaitons pas augmenter nos prix à l'heure ou le coût des frais kilométriques. Devions nous, à la place, comme le fait l'industrie du taxi, charger un coût fixe par trajet ? Le risque, ici, était de pénaliser lourdement les clients qui utilisaient régulièrement les véhicules (par exemple un parent qui réserve un véhicule une demi-heure, soir et matin, pour aller reconduire et chercher son enfant à la garderie) alors que ces personnes effectuaient généralement toutes leurs réservations à l'avance lors d'un même appel (elles n'étaient donc pas à l'origine de notre manque à gagner). En choisissant de facturer directement ce qui nous coûtait quelque chose, à s'avoir l'appel téléphonique, nous avons atteint notre objectif de rentabilité. Le grand avantage de cette approche est qu'elle laissait au client, et ce malgré l'introduction de nouveaux frais, la possibilité d'éviter une partie de ceux-ci en planifiant mieux ses déplacements (par exemple, effectuer plusieurs réservations au cours d'un même appel). Cette mesure a également eu l'effet recherché d'entraîner une diminution du volume d'appel que nous avions à traiter.

- Les "abonnés conjoints"

Les deux membres d'un même ménage étant déjà en mesure de partager les frais d'acquisition d'un véhicule, nous souhaitons, par cette formule, permettre au service de rester concurrentiel, par rapport à l'achat d'un véhicule.

La formule des abonnés conjoints est également la porte d'entrée au service pour de nombreux clients corporatifs (petits commerçants, compagnies, organismes communautaires, etc.). En effet, pour des raisons de responsabilité individuelle, seules des personnes physiques sont admises comme membres de CommunAuto. Nous acceptons cependant que des entreprises, ou autres personnes morales, défraient les frais d'inscription d'employés ou de bénévoles qui sont à leur service. Ceux-ci peuvent alors utiliser nos véhicules dans le cadre de leur fonction. Pour le moment, seul deux individus (et non pas trois ou quatre comme cela se pratique ailleurs et pourra se faire lorsque nous aurons plus de véhicules sur la route) peuvent s'inscrire conjointement. En vertu de notre contrat, c'est également l'individu qui est membre de CommunAuto, et non l'entreprise. Nous faisons cependant preuve de souplesse, pour ces clients "corporatifs", dans la mesure où nous acceptons de

³ Ces appels nous sont facturés à raison d'un peu plus de 50 ¢ chacun.

transférer le contrat d'un employé ou d'un bénévole à un autre individu, si le besoin se manifeste.

Qu'en est-il des droits d'adhésion⁴ ?

Est-ce que les droits d'adhésion constituent ou non une barrière à l'entrée? Devrait-on chercher à les éliminer ? Telles sont les deux questions qui reviennent le plus souvent sur ce sujet.

Rappelons que les droits d'adhésion chez CommunAuto sont de 500 \$ (750 \$, dans le cas des abonnés conjoints). Ce montant est totalement remboursable en cas de désistement. Notre expérience à cet effet semble indiquer que les droits d'adhésion ne constituent pas une barrière importante pour les individus dont le mode de vie et les besoins sont compatibles avec le partage de véhicules. Au pire, ce coût initial, retardera leur adhésion jusqu'à ce qu'ils aient pu mettre cette somme de côté. D'autres attendront que le service leur inspire suffisamment confiance avant d'y investir; l'impact de ce dernier facteur diminuant cependant avec le temps, une fois le service bien implanté.

En échange, les avantages d'imposer des droits d'adhésion sont nombreux. Ces sommes permettent souvent à des entreprises qui n'auraient pas eu facilement accès à des capitaux, autrement, de faire du partage de véhicules une réalité dans leur région. Elles leur permettent, par la suite, de répondre plus facilement à la demande croissante, sans dépendre des aléas du financement extérieur. Qui plus est, les droits d'adhésion, en minimisant les frais de financement des entreprises, permettent à celles-ci d'offrir leurs services à un coût moindre que si elles avaient eu à emprunter ces sommes à un taux d'intérêt élevé...

Nous l'avons déjà affirmé, le partage de véhicules est tout sauf un secteur où il est bon d'investir si le but recherché est d'obtenir un bon rendement à court terme. Les droits d'adhésion permettent de contourner cet obstacle en procurant aux entreprises oeuvrant dans ce secteur d'activité un accès plus facile au capital, sans avoir à se préoccuper de rendement sur une portion importante du capital investi. En quoi un individu qui juge cette formule avantageuse, compte-tenu de ses besoins, devrait-il s'offusquer du fait qu'il ne reçoive pas d'intérêts sur le 500\$ qu'il a dû investir pour avoir accès à un service de partage de véhicules ? Ce même individu aurait eu à déboursé beaucoup plus s'il avait voulu faire l'acquisition d'un véhicule. Dans un tel cas, également, il n'aurait pas été plus en mesure de faire fructifier l'argent investi. Pire encore, compte-tenu de la dépréciation rapide des véhicules moteurs, il aurait eu toutes les chances, alors, de perdre une bonne partie de sa mise...

Autres avantages des droits d'adhésion, pour les entreprises de partage de véhicules, c'est que ceux-ci leur permettent d'éviter de se retrouver avec une clientèle instable. Ceci facilite le maintien d'un service de qualité, minimise les risques liés à une trop grande fluctuation de la demande et permet de susciter un plus grand sentiment d'appartenance des usagers à l'égard de l'organisation; ce qui est susceptible de se traduire par un meilleur respect du matériel roulant mis à leur disposition...

Quelle formule corporative choisir ?

Autre sujet délicat, s'il en est. Cette question est cependant incontournable. Les deux formules qui s'affrontent, généralement, sont la coopérative et la compagnie. Il importe ici de rappeler que CommunAuto a fait l'expérience de ces deux formes corporatives et que c'est la seconde que nous avons retenue. Nous avons donc un parti pris sur la question. Nous ne rendrions service à personne si nous

⁴ On parle ici, plutôt, de parts sociales lorsque le service est offert par une coopérative.

tentions de le cacher. Quelques principes se dégagent cependant, de notre réflexion sur le sujet :

- l'expérience acquise chez CommunAuto nous a appris que le choix de la formule corporative ne devrait en aucun cas constituer un geste idéologique mais bien, plutôt, un choix stratégique;
- il s'agit notamment, pour les personnes à l'origine de l'entreprise, de trouver le meilleur équilibre possible entre leurs ambitions personnelles (d'entrepreneurs) et leur sens des valeurs communautaires;
- il importe que ces personnes prennent en considération le risque très présent de perdre leur motivation dans une structure (la coopérative) où les pouvoirs véritables se retrouvent entre les mains de personnes souvent beaucoup moins impliquées qu'elles;
- en définitive, le choix d'une formule corporative, pour une entreprise, n'est, à notre avis, aucunement relié avec le fait d'être, ou non, un bon citoyen corporatif. Ceci peut paraître l'évidence même, aux yeux de beaucoup, c'est pourtant de ce genre de considérations qu'il nous a fallu nous défendre lorsque la décision fut prise de continuer les opérations d'Auto-Com, à Québec, sous la forme d'une compagnie.

Il est également faux de prétendre, du moins au Québec, que la formule coopérative est susceptible de procurer des avantages significatifs à une entreprise sur le plan de l'image corporative ou de l'obtention d'aides extérieures. C'est plutôt le contraire que nous avons observé, notamment auprès des institutions financières et de plusieurs intervenants. Autant les défenseurs des coopératives que leurs pourfendeurs entretiennent des préjugés à l'égard des autres formes d'organisation. Le fait est, cependant, que les seconds sont beaucoup plus nombreux que les premiers lorsque vient le temps de parler "affaires"... Mentionnons, également, que 90 % des membres de la coopérative, ont approuvé, en 1997, la décision de vendre en bloc les actifs d'Auto-Com à CommunAuto inc; et que malgré l'âpreté de certains débats, seules trois ou quatre personnes ont préféré, par la suite, quitter le service plutôt que d'accepter le changement...

La question du stationnement

Outre le choix d'une formule corporative définitive qui constituait, somme toute, un problème de régie interne, c'est surtout dans son environnement extérieur que CommunAuto a dû affronter les plus tenaces adversités. Parmi les problèmes rencontrés, la question du stationnement se situe encore au premier rang de nos préoccupations.

Depuis cinq ans nous avons pourtant déployé beaucoup d'énergie pour faire connaître notre initiative aux acteurs politiques et aux fonctionnaires susceptibles d'être intéressés par notre action. Nous disposons, pour ce faire, d'un imposant bagage de statistiques et d'informations sur les précédents observés en Europe. Nous nous attendions, par conséquent, à des résultats rapides. Force nous a été de reconnaître, cependant, que nous aurions, sur ce plan, à nous débrouiller seul, et ce pour de nombreuses années.

Dans la ville de Québec, les seuls espaces de stationnement hors rue disponibles, dans plusieurs secteurs du centre-ville, sont ceux que la municipalité loue à ses résidants. Comme les entreprises n'ont pas le droit de louer ces espaces il nous a fallu, au départ, demander à des clients ou amis de les louer à notre place. Il aura fallu près de trois ans à la municipalité pour accepter de régulariser notre situation. Il faut encore nous battre pour chaque espace additionnel que nous souhaitons

obtenir, les autorités craignant de susciter de l'insatisfaction auprès des autres citoyens si elles allouent trop d'emplacements aux véhicules de CommunAuto.

À Montréal, aucune aide concrète n'est encore venue de la municipalité depuis l'inauguration du service, en 1995. Les élus et les responsables du Service de la circulation craignent d'ouvrir une boîte de Pandore en créant un précédent qui favoriserait CommunAuto. Cette crainte du précédent est d'ailleurs la constante la plus universelle que nous avons identifiée auprès de tous les intervenants approchés. Le statut quo est évidemment beaucoup moins exigeant... Il serait malhonnête, cependant, de ne pas reconnaître que les choses évoluent. Nous pensons que nos efforts seront bientôt récompensés. S'il y a une leçon à tirer de notre expérience, cependant, c'est qu'il ne faut pas hésiter à se préparer au pire sur la question de l'aide extérieure. Tant mieux, si les appuis viennent plus tôt que prévus !

Expansion du service

Plusieurs éléments ont été pris en considération dans l'élaboration de notre stratégie d'expansion.

- Aller au plus vite et au plus facile

Compte tenu du faible support obtenu par CommunAuto jusqu'ici, nous n'avons eu d'autres choix que d'adopter une stratégie d'expansion nous permettant d'aller au plus vite et au plus facile. Nous sommes conscients que notre poids politique est directement lié à notre nombre d'abonnés. Aussi, plutôt que de dépenser nos énergies pour nous implanter dans des secteurs difficiles, nous cherchons à faire le plein de nouveaux usagers en élargissant notre territoire de desserte et en nous implantant dans des zones où il est plus facile d'obtenir du stationnement.

- L'expansion de "proche en proche"

Afin de ne pas nuire à la qualité du service ou affecter sa rentabilité, l'expansion ne doit pas se faire tout azimut. Aussi, nous tentons, dans la mesure du possible, de nous étendre de "proche en proche". C'est à dire, que nous cherchons à éviter de multiplier les nouveaux points de desserte dans des zones isolées des secteurs déjà desservis. Pour être en mesure d'offrir un service de qualité équivalente, une station isolée devra compter un plus grand nombre de véhicules qu'une station située à proximité d'un autre point de service. Ceci aura inévitablement un impact sur l'usage moyen des véhicules des différents points de service, et donc sur leur rentabilité.

- La distance entre les "stations"

Quelle est la distance idéale à maintenir entre les stations ? Il n'existe pas de réponse évidente à cette question, celle-ci restant, le plus souvent : ça dépend ! Il est clair que nous serions heureux de pouvoir implanter des stations dans un rayon de cinq à dix minutes de marche de tous nos clients potentiels. La réalité du terrain nous impose cependant, pour l'instant, sa propre loi : nous implantons nos points de service là où nous le pouvons, quitte à ajuster le nombre de véhicules disponibles dans chacune de nos stations en tenant compte à la fois du nombre de clients qui utiliseront ces véhicules et de la proximité relative des autres points de service.

- Le nombre de véhicules par "station"

Pour le moment nos stations de véhicules comptent au maximum 4 véhicules, la moyenne étant de deux. Le fait de "saupoudrer" nos véhicules sur le territoire nous semble un bon moyen de rapprocher nos points de service de notre clientèle. Compte tenu de la précarité de certains sites, ceci nous semble également constituer une bonne manière de nous protéger des impacts négatifs pouvant découler de la perte (toujours possible) de certains emplacements (fermeture de l'entreprise qui

nous louait des espaces, changement de vocation du terrain, changement de propriétaire, etc.). Afin d'offrir un minimum de disponibilité à chaque point de service, nous tentons cependant de ne louer des emplacements qu'à des endroits où il est possible de garer au minimum deux véhicules.

La difficulté de trouver des partenaires réceptifs

Nous ne pouvons l'ignorer, la mode est à la haute technologie. Ceci est nuisible dans la mesure où la plupart des programmes d'aide gouvernementale qui auraient pu, localement, faciliter la mise sur pied de notre service nous sont restés inaccessibles. Ceci sans égard au degré d'innovation que représente cette formule à d'autres points de vue. Qui plus est, au Québec le matériel roulant est souvent exclu des programmes de financement impliquant du capital de risque...

D'autres raisons d'une toute autre nature expliquent, également, notre difficulté à trouver des partenaires véritablement réceptifs. En effet, la plupart des services de partage de véhicules existants ont été développés par des individus disposant de relativement peu de moyens mais fortement motivés. Ces personnes disposaient d'un atout de taille, à savoir une bonne intuition du marché et de la définition du service qu'elles souhaitaient mettre sur pied. Elles étaient naturellement ouvertes à cette formule d'autant plus que celle-ci s'intégrait à leurs valeurs et à leur style de vie généralement (mais pas exclusivement) urbain. Ceci n'est cependant pas toujours le cas, loin s'en faut, des interlocuteurs que l'on sollicite ou qui ont reçu de leurs supérieurs le mandat d'analyser la question du partage de véhicules avec nous.

La réalité socio-démographique rend pourtant ce problème incontournable: une très forte proportion des fonctionnaires, avocats, comptables, chercheurs, ingénieurs ou autres professionnels que nous côtoyons ayant adopté un mode de vie qui les rend peu réceptif à cette formule. Comment, par exemple, parler utilement de partage de véhicules avec un fonctionnaire ou un politicien qui, sans nécessairement le dire ouvertement, croit, au fond, qu'il est bizarre pour un adulte d'habiter en ville plutôt qu'en banlieue ? Qu'en est-il si celui-ci imagine difficilement que des individus qui en ont les moyens puissent choisir de ne pas posséder un véhicule, ou pire d'en partager l'usage?!? Même mis devant les faits bruts que nous sommes en mesure de leur présenter ces personnes resteront toujours sceptiques...

Si le partage de véhicules reste un concept totalement étranger au code de valeur ou au mode de vie de nombreux intervenants extérieurs (autrement dit qualifiés dans leur domaine respectif), il importe d'être d'autant plus vigilant dans le choix des personnes ressources mises à contribution dans la gestion courante de l'entreprise. Il importe surtout de rechercher le support de partenaires qui croiront suffisamment dans la formule pour être en mesure de contribuer efficacement à son développement.

Par exemple, des avocats que nous avons consultés soutiennent encore que le partage de véhicules s'apparente à de la location à long terme, sur le plan juridique (le contrat d'abonnement n'étant pas limité dans le temps), même si nous leur avons expliqué de toutes les manières imaginables que notre créneau c'était le très très court terme (on peut louer un véhicule de CommunAuto pour aussi peu qu'une demi-heure).

En ce qui concerne les assurances, il nous a fallu près d'un an de démarches pour convaincre une compagnie que le service que nous comptons offrir ne devait pas être analysé de la même manière, en terme de risque, qu'une demande provenant d'une entreprise de location de voiture et que ceci devrait se refléter dans les tarifs...

Plusieurs banquiers, encore cette année, ont rejeté nos demandes de financement sous prétexte que nous avions, à leurs yeux, un grave problème de

structure financière (à cause des droits d'adhésion versés par nos membres, au moment de leur adhésion, qui font techniquement parti du passif de l'entreprise). Et ce, en dépit de liquidités élevées, du fait que nous sommes propriétaire de nos véhicules et que notre ratio d'endettement sous la forme d'emprunts bancaires était inférieur à 20%...

Tous ces professionnels, rencontrés à différents moments de notre histoire, nous ont dits, chacun à leur manière, que le service que nous nous apprêtions ou que nous avons déjà lancé relevait du domaine de l'impossible. Morale de cette histoire : force nous a été de reconnaître que c'est nous qui avons eu raison de croire suffisamment en nos moyens pour ne pas les écouter. Il nous a d'ailleurs été possible, dans tous les cas, bien qu'il nous ait parfois fallu, pour cela, être patient, de trouver des partenaires sérieux et, somme toute, forts compétents.

Les risques de la reconnaissance

Même la reconnaissance tant convoitée n'est pas exempte de risque. Au Québec, par exemple, un Groupe de travail sur les transports travaille présentement à l'élaboration de propositions dans le but de permettre au gouvernement de respecter ses engagements contractés lors de la signature du protocole de Kyoto. L'une des hypothèses à l'étude, récemment, était de proposer à l'État de soutenir le partage de véhicules à raison d'une subvention de l'ordre de 100 \$ par membre par année. Le problème avec cette proposition, si elle était retenue, c'est quelle ferait du partage de véhicules l'une des avenues d'interventions les plus coûteuses parmi l'ensemble des mesures proposées...

Cette situation est d'autant plus ironique que depuis plus de cinq ans nous avons déployé, chez CommunAuto, toute notre énergie à convaincre les différents intervenants concernés que la principale force de la voiture partagée était justement que cette option était à toute fin pratique "gratuite" pour l'État; que dans ce sens elle n'avait pas de prix (et ce dans tous les sens du terme)... Une telle proposition pourrait rendre caduque tous nos efforts et renvoyer aux calendes grecques l'obtention du support espéré.

Pour plusieurs raisons, l'objectif de CommunAuto, n'a jamais été de solliciter des fonds publics pour financer ses opérations. Comment, de toutes manières, pourrions nous construire sur du solide en faisant reposer une partie de l'édifice sur une source de financement susceptible de se tarir à tout moment? C'est donc plutôt des aides financières ponctuelles que nous recherchons (notamment pour le développement d'outils de gestions mieux adaptés : logiciels ou autres) et, surtout, des actions concrètes, sur le plan politique, susceptibles de faire de la voiture partagée une partie intégrante de la politique des transports.

L'objectif ultime reste, dans cette optique, de convaincre le monde politique qu'il est dans l'intérêt de tous qu'ils nous aident à conférer à la voiture partagée un avantage comparatif, par rapport à la propriété d'un véhicule. Ceci pourrait se faire au moyen de plusieurs mesures déjà utilisées ailleurs : aide pour l'obtention d'espaces de stationnement, vignettes de stationnement universelles pour les voitures partagées, possibilité de rouler sur les voies réservées aux taxis et autobus, ententes tarifaires avec des transporteurs public, concertation sur le plan promotionnel, etc. Le message passe difficilement, cependant : les contraintes juridiques, administratives, organisationnelles ou politiques à surmonter paraissent encore insurmontables à plusieurs. La conséquence la plus immédiate de cette situation est que malgré tous les discours soulignant à quel point les coffres de l'État sont vides, il semble qu'il reste plus facile, pour le moment, de parler d'argent, avec ces intervenants, plutôt que de discuter des véritables enjeux soulevés par le développement du partage de véhicules sur le territoire québécois...

CONCLUSION

S'il est des leçons à tirer de l'expérience de CommunAuto, à la lumière de ce qui précède, quatre mises en garde se devraient surtout, et par dessus tout, à notre avis, d'être retenues et soulignées :

- Résister au trop, trop vite
- Bien cibler son marché
- Le système doit rester simple sur le plan opérationnel
- Etre à l'écoute des besoins de ses clients

Ces simples mises en garde devraient contribuer à minimiser les risques de dérapages et maximiser les chances de succès des initiatives à venir.

Ajoutons qu'il importe également, en ce qui concerne le premier point, d'éviter au démarrage les projections trop optimistes susceptibles de transformer un succès relatif en un retentissant échec pour des yeux non avertis.

Combien de fois nous sommes nous fait reprocher, en effet, par des fonctionnaires qui n'avaient aucune idée des moyens dont nous disposions de ne pas être suffisamment agressif sur le marché ? Combien d'intervenants ont vu dans le fait que nous n'avions que quelques centaines d'abonnés, après deux ou trois ans d'existence, la preuve de notre échec, et ce sans tenir compte aucunement du contexte au sein duquel nous évoluions et des difficultés rencontrées⁵ ? Il importe d'être prêt à faire face à cette musique.

Il importe également, de se lancer dans l'aventure du partage de véhicules en tenant compte de ses moyens et d'éviter de prendre des risques inutiles: d'où l'importance de bien cibler son marché et de concevoir un système simple sur le plan opérationnel. On pourrait qualifier cette approche d'opportuniste : il s'agit, en effet de se concentrer, au départ, sur les marchés les plus faciles à développer et les plus rentables afin de minimiser les frais de démarrage. Il sera plus facile, ensuite, de dégager la marge de manoeuvre nécessaire pour permettre au système d'évoluer, et ce, le plus souvent au départ, sans aide extérieure.

Certains points soulevés ici auraient mérité une plus grande attention de notre part. C'est le cas, notamment, de la question des droits d'adhésion, qui ne devrait laisser personne indifférent. Nous croyons, à cet égard, qu'il importera, à l'avenir, de faire preuve d'une grande prudence sur cette question. Certains envisagent déjà d'éliminer ces "frais" qui constituent, à leur avis, une barrière à l'entrée. Il faudrait surtout éviter, selon-nous, de nous priver inconsidérément d'un levier de développement important faute d'en avoir soupesé adéquatement les pour et les contres.

Toutes ces mises en garde découlent, évidemment de l'expérience propre à CommunAuto. Chacun se doit de les interpréter avec circonspection, en tenant compte du contexte dans lequel il évolue. Il serait regrettable cependant, que l'expérience des uns ne soit pas mise à profit par les autres afin de maximiser les chances de succès de leur entreprise.

Toute forme d'entraide nous amène, bien évidemment, à soulever la question des risques de la concurrence. Comment concilier, en effet, notre intérêt de faciliter le développement d'autres initiatives en favorisant la diffusion de l'information avec la crainte, légitime, de se retrouver éventuellement, ce-faisant, face à un concurrent

⁵ Le simple fait d'être incapable, les premières années, de recruter du personnel stable, faute d'être en mesure de les rémunérer adéquatement constitue l'un de ces obstacles.

cherchant à opérer un service similaire dans nos propres plates-bandes ? Le problème est soulevé. À chacun, pour le moment, d'y répondre à sa manière...

La question de la concurrence ne concerne pas, d'ailleurs, que les entreprises de partage de véhicules entre-elles, mais aussi les relations à développer entre ces entreprises et les intervenants susceptibles de leur permettre de prospérer localement. Par exemple, que répondre à une instance d'un gouvernement qui par un souci d'équité, à notre avis mal placé, se trouve tout à coup disposée à promouvoir le partage de véhicules, mais en rendant son aide également accessible à n'importe quel promoteur, incluant les entreprises de locations de voitures conventionnelles qui n'auraient certainement pas eu besoin de ce coup de pouce si ce marché les avait véritablement intéressées jusqu'ici ? Doit-on réellement craindre d'être évincé du marché après y avoir autant investi ? L'expérience hollandaise semble vouloir démontrer qu'il y a de la place pour une multitude de joueurs... Peut-on transposer ailleurs cette réalité?

Comme on peut le constater, à l'image du monde qui nous entoure, rien n'est jamais totalement noir, ni totalement blanc, dans le domaine du partage de véhicules : beaux débats en perspective !

Benoît Robert
Janvier 2000

Annexe 1 : Grille tarifaire de CommunAuto

Trajets locaux*

	Forfait A	Forfait B	Forfait C
Cotisation annuelle**	350 \$	140 \$	35 \$
Tarif kilométrique	15 ¢	22 ¢ (15 ¢ après 100 km)	28 ¢ (18 ¢ après 100 km)
Mardi à jeudi (“Hors pointe”)	1,50 \$ / heure ou 15 \$ / jour		
Vendredi à lundi (“Pointe”)	2,00 \$ / heure ou 20 \$ / jour		

*L'adhésion à un forfait est obligatoire. La cotisation annuelle doit être payée chaque année pour avoir droit au service. Une fois versé, ce montant est non remboursable.

**Pour les abonnés-conjoints, ajouter 35 \$ à ces montants.

Le tarif “travail”

Accessible aux abonnés du forfait A, le Tarif Travail permet d'utiliser un véhicule, en semaine (du lundi au vendredi), pour un montant forfaitaire de **9\$ par jour** (maximum dix heures consécutives, 36 km inclus), ou à raison de 25¢/km (s'il s'agit d'un trajet de plus de 36 km). Les trajets locaux plus longs que 10 heures ou qui restent plus économiques au taux régulier du forfait “A” sont facturés à raison de 15¢/km, plus le tarif horaire ou quotidien en vigueur au moment du déplacement.

Tarifs longue distance

Pour les trajets longue distance, CommunAuto offre à ses usagers des tarifs forfaitaires à la journée (24 heures). Ces tarifs sont accessibles à tous les usagers, peu importe le forfait choisi. Les tarifs longue distance constituent des prix corporatifs accessibles à nos abonnés chez les locateurs participants. Sauf le tarif “Week-end” (367 km inclus/jour) qui est disponible uniquement chez les locateurs participants, il est possible d'obtenir ces tarifs avec les véhicules de CommunAuto; ce privilège dépend cependant de la disponibilité des véhicules.

	Prix	km inclus	km	Autres
Quotidien	32,50\$**	300 km/jour	12¢/km	6¢/km
Week-end (locateurs participants)	32,50\$/jour**	367 km/jour	11¢/km	essence
Semaine (7 jours)	189,00\$**	2100 km/sem.	12¢/km	6¢/km
Tarif km illimité (max 5 jours)	38\$/jour	illimité	nil	6¢/km

* Ces frais incluent l'essence qui est facturé au taux indiqué pour les véhicules de CommunAuto. Pour les véhicules loués chez un locateur participant l'abonné paie l'essence directement à la pompe.

**En haute saison (juillet et août) ces prix passent respectivement à 35,95\$/jour et à 199\$/sem. Chez les locateurs participant la haute saison inclut la période des fêtes et débute le 24 juin. Les autres conditions restent inchangées.

Les abonnés-conjoints

En plus de profiter d'une réduction des droits d'adhésion (750 \$ pour deux), cette formule d'abonnement permet aux deux co-abonnés de jouir de tarifs kilométriques avantageux, en payant un forfait annuel moindre. Une facture commune parvient aux abonnés-conjoints à la fin du mois.

Les frais d'appel

Ces frais sont de 50 ¢ par réservation téléphonique (applicable pour chaque appel lié à la réservation d'un véhicule ou la modification d'une réservation).