

Revue des modèles d'affaires,
des méthodes de valorisation
et des opportunités de marché
dans le secteur du transport
électrique et intelligent

VOLET 4

Mars 2023

GRANDS PARTENAIRES

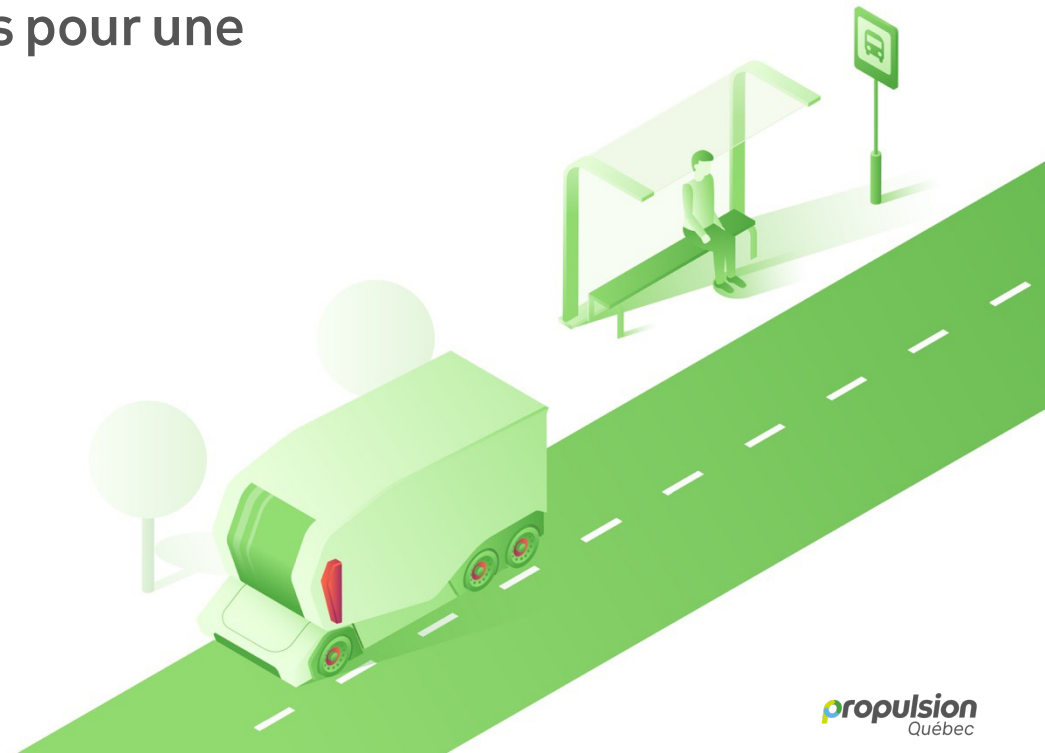


PARTENAIRES MAJEURS



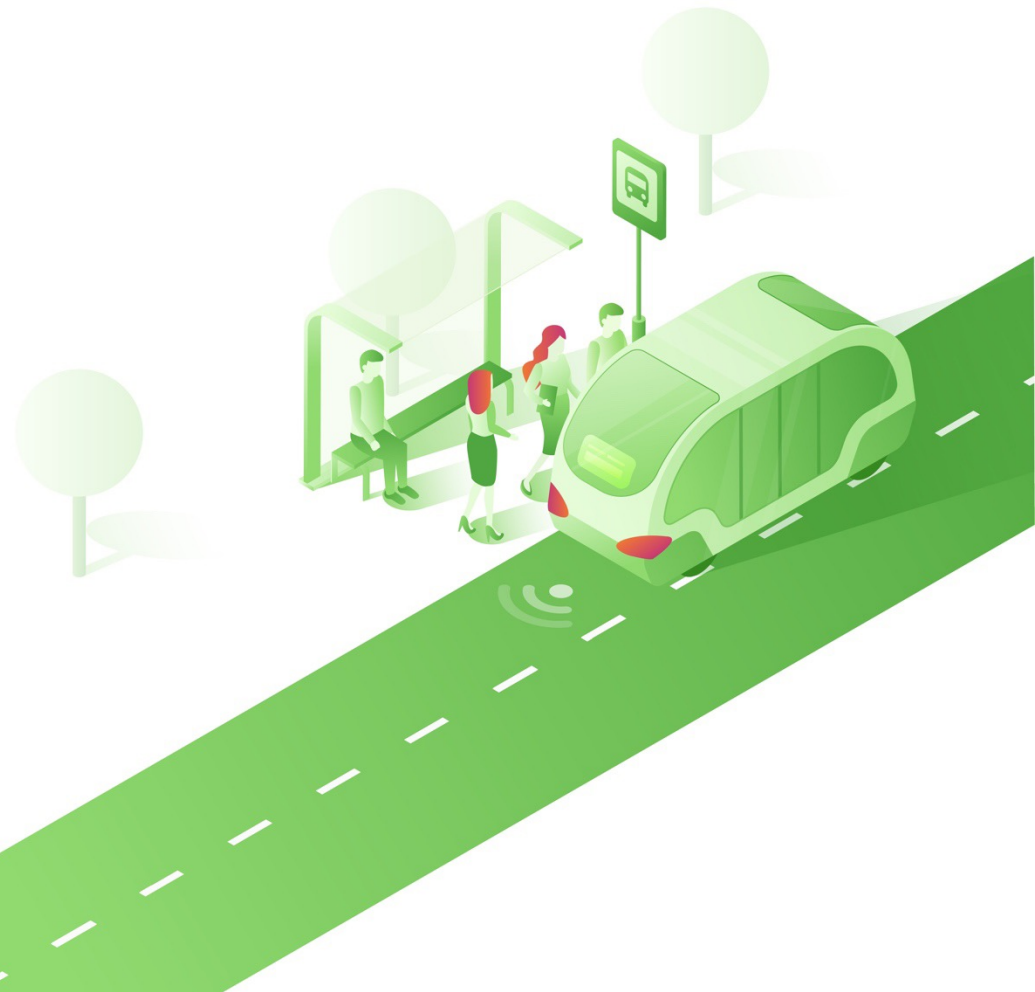
TABLE DES MATIÈRES

- 1 Considérations clés lors d'une demande de financement
- 2 Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement
- 3 La gestion des risques pour les entreprises



2

CONSIDÉRATIONS CLÉS LORS D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT



2. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Considérations clés lors d'une demande de financement

1. BIEN CHOISIR LES INVESTISSEURS À DÉMARCHER

- Il n'y a pas deux investisseurs identiques, et chaque investisseur apporte ses points de vue, ses préférences et ses valeurs uniques à une entreprise. Il est donc primordial pour une entreprise de bien choisir les investisseurs quelle veut démarcher et ultimement avec qui elle veut faire affaire.
 - À ce sujet, il est nécessaire d'identifier des investisseurs qui correspondent aux valeurs de l'entreprise et qui partagent une vision similaire, notamment en termes de mobilité et d'investissement.
 - Ceux-ci permettront probablement à l'entreprise à atteindre son potentiel maximum.
- L'entreprise doit donc bien préparer la demande de financement en étudiant en amont les investisseurs pertinents et en contactant ceux qui cadrent avec ses besoins.
 - S'il n'y aucune règle universelle en la matière, les professionnels chevronnés en investissement dans le monde de la mobilité estiment généralement qu'une jeune entreprise (amorçage, Série A) doit contacter entre 25 et 40 investisseurs différents afin de recevoir au moins deux offres de financement.

→ La recherche de financement dans un secteur comme celui des TEI est moins une histoire de convaincre des investisseurs potentiels de la pertinence de l'entreprise que de trouver le ou les investisseurs qui sont déjà convaincus par la vision de la mobilité de l'entreprise

Afin de bien choisir les investisseurs à démarcher, voici quelques questions qu'un entrepreneur/dirigeant peut se poser :

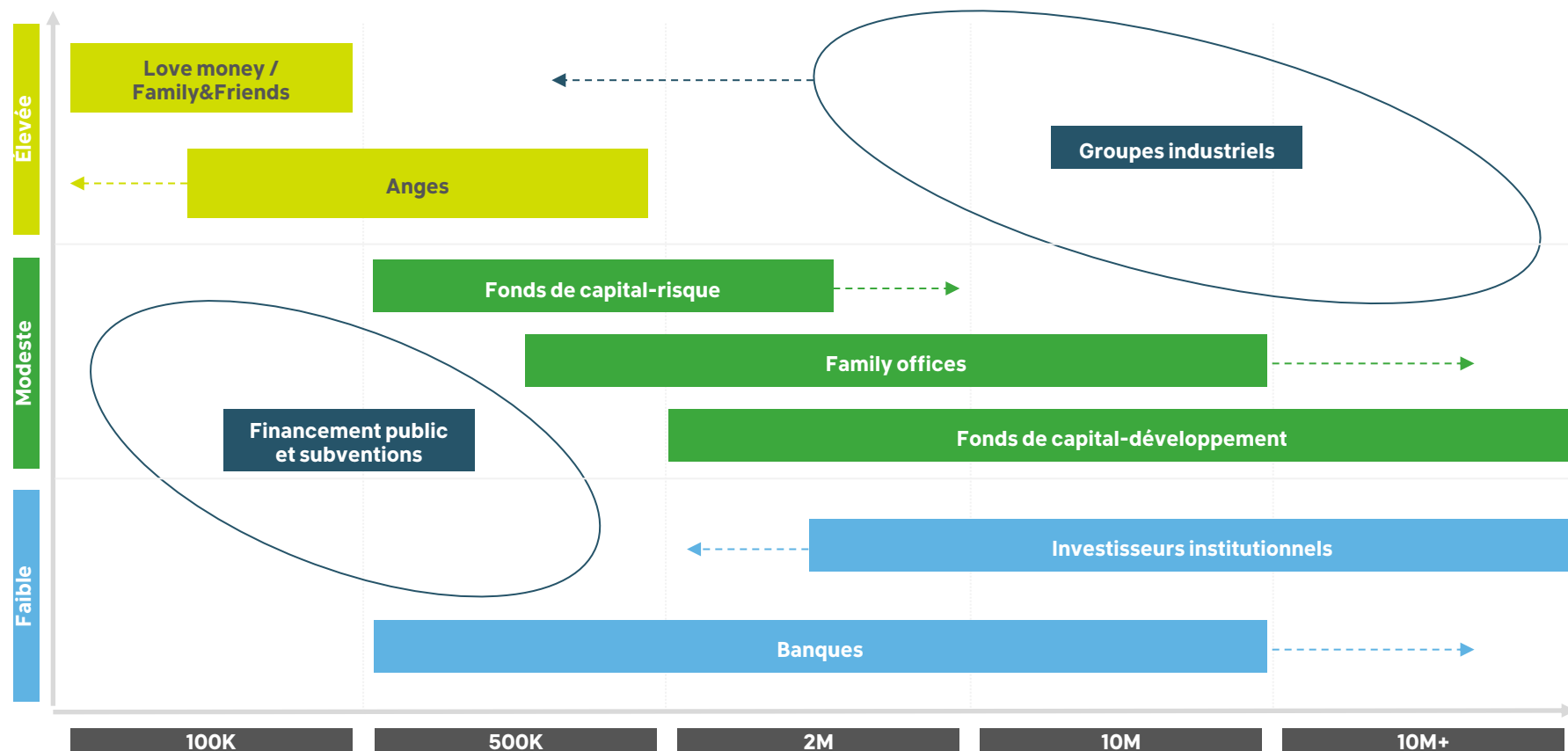
- L'investisseur se concentre-t-il sur des secteurs, géographies ou stade de croissance spécifiques ? Ces spécificités sont-elles alignées avec les caractéristiques de l'entreprise ?
- Le montant de fonds à lever est-il aligné avec les tickets moyens de l'investisseur ? L'investisseur dispose-t-il de liquidités suffisantes pour participer à ma ronde de financement ? S'il s'agit d'un fonds d'investissement, le fonds est-il en début ou en fin de sa période d'investissement ?
- Quelle est la période d'investissement moyenne de l'investisseur (court, moyen, long terme) ? Quelle est la stratégie de l'investisseur pour réaliser ses rendements (sortie prévue VS long terme) ?
- L'investisseur a-t-il l'habitude de mener les rondes de financement ou est-il plutôt un « suiveur » ? Avec quels autres investisseurs a-t-il co-investi dans le passé ?
- Quelles transactions l'investisseur a-t-il réalisé récemment ? Quelles sont les principaux paramètres de ces transactions (ex: montant investi, valorisation pré- et post-money, etc.) ?
- L'investisseur a-t-il l'habitude de suivre les rondes de financement ultérieures ? Qu'a-t-il fait avec ses autres investissements en portefeuille ?
- Dans quelle mesure l'investisseur est-il actif dans les entreprises dans lesquelles il investit ? Ai-je besoin d'un investisseur actif et vocal, qui peut aider à façonner l'entreprise ? Ou au contraire, ai-je besoin d'investisseur qui restera en retrait ?

2. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Considérations clés lors d'une demande de financement

1. BIEN CHOISIR LES INVESTISSEURS À DÉMARCHER (suite)

- En fonction des besoins de l'entreprise et de ses caractéristiques, il est important de bien choisir le bon type d'investisseur.
- Le graphique ci-contre présente les principaux types d'investisseurs observés dans le secteur des TEI, en fonction de leur capacité à prendre du risque et du ticket moyen æ.



2. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Considérations clés lors d'une demande de financement

1. BIEN CHOISIR LES INVESTISSEURS À DÉMARCHER (suite)

- En fonction des besoins de l'entreprise et de ses caractéristiques, il est important de bien choisir le bon type d'investisseur.
- Le tableau ci-contre présente les principaux types d'investisseurs observés dans le secteur des TEI, en fonction des rondes de financement et des instruments d'investissements qu'ils privilégient.

| Catégorie d'investisseurs | Privé / Public | Rondes d'investissement privilégiées | Formes privilégiées d'investissement |
|---|---------------------|---|--|
| Anges | Privé | Pré-amorçage / Amorçage | Équité / Obligations convertibles |
| Love money / Family&Friends | Privé | Pré-amorçage / Amorçage | Équité / Obligations convertibles |
| Fonds de capital-risque (VC) | Privé | Amorçage / Série A / Série B | Équité |
| Fonds de capital-développement (PE) | Privé | Série C et plus (Série B possible dans certains cas) | Équité |
| Groupes industriels (inclut <i>corporate VC</i>) | Privé | Amorçage et plus | Équité / Partenariat |
| Family offices | Privé | Série C et plus | Équité / Obligations convertibles |
| Banques | Privé | Série C et plus | Dette |
| Investisseurs institutionnels | Public/ Semi-public | Série C et plus | Équité / Obligations convertibles |
| Programmes de financement public et subventions | Public | Amorçage et plus | Subventions / Prêt / Crédit d'impôt / Équité ou quasi-équité |

2. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Considérations clés lors d'une demande de financement

2. BIEN CHOISIR LE MOMENT POUR DÉMARCHER LES INVESTISSEURS – MODÈLE HARDWARE

- Il est important de solliciter les investisseurs au moment opportun, notamment en fonction du stade de développement de l'entreprise. Les tableaux suivants présentent les principaux jalons qu'un investisseur en mobilité s'attend à voir lors d'une demande de financement, en fonction du modèle d'affaires dominant de l'entreprise.

| HARDWARE | AMORÇAGE | SÉRIE A | SÉRIE B |
|-----------------------------|--|---|--|
| Fourchette du ticket moyen* | <ul style="list-style-type: none"> 1-5 M\$ | <ul style="list-style-type: none"> 10-30 M\$ | <ul style="list-style-type: none"> 30-60 M\$ |
| Jalons industriels | <ul style="list-style-type: none"> Identification des besoins du marché et définition de la solution envisagée Formulation et développement de la technologie | <ul style="list-style-type: none"> Prototype virtuel/Maquette 3D Prototype physique fonctionnel Prototype physique réel validé et sécuritaire | <ul style="list-style-type: none"> Validation du produit/solution en conditions réelles Développement initial des procédés de fabrication |
| Jalons commerciaux | <ul style="list-style-type: none"> n/a | <ul style="list-style-type: none"> Certification dans le marché d'origine Positionnement initial dans l'agenda industriel du client (pour les entreprises B2B) Définition du modèle de revenus | <ul style="list-style-type: none"> Signature d'ententes avec des clients (MoU) Sécurisation de la chaîne d'approvisionnement Arrimage avec le cahier des charges du client (pour les entreprises B2B) |
| Jalons financiers | <ul style="list-style-type: none"> Pas de revenus Pas de profitabilité Investissement limité | <ul style="list-style-type: none"> Pas de revenus Pas de profitabilité Investissement modéré | <ul style="list-style-type: none"> Pas de revenus Pas de profitabilité Investissement élevé |
| Commentaires | <ul style="list-style-type: none"> L'entrepreneur développe sa technologie et commence à comprendre les applications commerciales potentielles de son produit L'entreprise est exclusivement concentrée sur le développement produit | <ul style="list-style-type: none"> Le financement de Série A va permettre à l'entreprise de développer un prototype solide, ultimement certifié par les autorités L'atteinte de ce jalon est le premier grand événement venant sensiblement dérisquer les investisseurs | <ul style="list-style-type: none"> Les premières ententes avec des clients futurs sont un jalon important qui vient valider le potentiel commercial du produit L'entreprise anticipe la fabrication des produits en mettant sur pied les procédés industriels initiaux |

*En Amérique du nord

Note : Les jalons présentés pour un type de financement sont les jalons à atteindre une fois le financement obtenu. Il est donc attendu que, pour obtenir un financement précis, l'entreprise devrait avoir atteint les jalons du stade précédent.

2. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Considérations clés lors d'une demande de financement

2. BIEN CHOISIR LE MOMENT POUR DÉMARCHER LES INVESTISSEURS – MODÈLE SOFTWARE

| SOFTWARE | AMORÇAGE | SÉRIE A | SÉRIE B |
|-----------------------------|--|--|--|
| Fourchette du ticket moyen* | <ul style="list-style-type: none"> 1-5 M\$ | <ul style="list-style-type: none"> 10-15 M\$ | <ul style="list-style-type: none"> 30-50 M\$ |
| Jalons industriels | <ul style="list-style-type: none"> Identification des besoins du marché et définition de la solution envisagée Lignes de code initiales et preuve du concept Version minimale fonctionnelle du logiciel/application | <ul style="list-style-type: none"> Développement massif des algorithmes Développement de l'interface Personnalisation du logiciel/application en fonction des attentes des premiers clients anchor (ex: OEM, société de transport public, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> Optimisation continue des algorithmes et de l'interface du logiciel de base Développement de nouvelles fonctionnalités du logiciel de base et de ses applications Premières itérations sur de nouveaux produits/solutions |
| Jalons commerciaux | <ul style="list-style-type: none"> Premiers tests du logiciel/application en « circuit fermé » Validation empirique du produit/solution, et de la proposition de valeur avec des usagers en mobilité réels - Premier retour d'expérience client Définition du modèle de revenus ciblé | <ul style="list-style-type: none"> Signature des premiers contrats Focus sur quelques clients anchor Peaufinage du modèle de revenus Mise sur pied du support client | <ul style="list-style-type: none"> Augmentation significative du nombre de clients dans le marché d'origine Début de la phase d'expansion et recherches des premiers clients en dehors du marché d'origine Optimisation du support client |
| Jalons financiers | <ul style="list-style-type: none"> Pas de revenus Pas de profitabilité Investissement limité | <ul style="list-style-type: none"> Premiers revenus Profitabilité en ligne de mire Investissement modéré | <ul style="list-style-type: none"> Forte croissance des revenus Profitabilité Investissement important |
| Commentaires | <ul style="list-style-type: none"> L'entreprise met sur pied son concept initial après avoir identifié des besoins concrets dans le marché La version Bêta est testée auprès des premiers utilisateurs L'entreprise définit la façon dont elle envisage de monétiser ses activités | <ul style="list-style-type: none"> L'entreprise développe son produit/solution, tant au niveau des algorithmes que de l'interface, notamment en fonction des besoins/retours des premiers clients importants L'entreprise est focalisée sur quelques clients clés et peaufine sa stratégie de monétisation | <ul style="list-style-type: none"> L'entreprise optimise son logiciel, tant au niveau des algorithmes que de l'interface, tout en développant des fonctionnalités additionnelles Les revenus augmentent de façon significative, sous l'effet d'investissements importants pour aller conquérir de nouveaux clients |

* En Amérique du nord

Note : Les jalons présentés pour un type de financement sont les jalons à atteindre une fois le financement obtenu. Il est donc attendu que < pour obtenir un financement précis, l'entreprise devrait avoir atteint les jalons du stade précédent.

2. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Considérations clés lors d'une demande de financement

2. BIEN CHOISIR LE MOMENT POUR DÉMARCHER LES INVESTISSEURS – MODÈLE OPÉRATEUR

| OPÉRATEUR | AMORÇAGE | SÉRIE A | SÉRIE B |
|-----------------------------|--|---|--|
| Fourchette du ticket moyen* | <ul style="list-style-type: none"> 1-5 M\$ | <ul style="list-style-type: none"> 10-15 M\$ | <ul style="list-style-type: none"> 30-50 M\$ |
| Jalons industriels | <ul style="list-style-type: none"> Identification des besoins du marché et définition de la solution envisagée Identification des besoins hardware et software nécessaire au fonctionnement des opérations | <ul style="list-style-type: none"> Mise en application initiale du concept et découverte des premières réalités opérationnelles Peaufinage du concept en fonction des apprentissages terrain Développement de l'interface client | <ul style="list-style-type: none"> Interface client pleinement fonctionnelle Déploiement initial de la flotte d'actif Amélioration continue de la solution en fonction des réalités du terrain |
| Jalons commerciaux | <ul style="list-style-type: none"> Recherche itérative des métriques opérationnelles cibles pour que le concept fonctionne (ex : taux d'utilisation minimum, uptime minimum, etc.) Premières itérations sur le modèle de revenus et la structure de coûts (fixes vs. variables) | <ul style="list-style-type: none"> Validation empirique du produit/solution et de la proposition de valeur auprès de clients « cobayes » Premier retour d'expérience client Peaufinage du modèle d'affaires, notamment la stratégie de tarification et la structure de coûts | <ul style="list-style-type: none"> Recherche d'un équilibre sain entre l'offre (déploiement) et la demande (clientèle) Définition de la masse critique cible Sécurisation des premiers gros clients (B2B) Mise en place du support client |
| Jalons financiers | <ul style="list-style-type: none"> Pas de revenus Pas de profitabilité Investissement limité | <ul style="list-style-type: none"> Revenus marginaux Profitabilité en ligne de mire Investissement modéré | <ul style="list-style-type: none"> Croissance modérée des revenus Seuil de profitabilité atteint en route Investissement important |
| Commentaires | <ul style="list-style-type: none"> L'entreprise met sur pied son concept initial après avoir identifié des besoins concrets dans le marché Les métriques opérationnelles cibles commencent à se dessiner, ce qui permet à l'entreprise d'esquisser un modèle de revenus potentiel ainsi qu'une structure de coûts cibles | <ul style="list-style-type: none"> L'entreprise déploie son concept sur le terrain dans un contexte encadré/limité Les premiers retours d'expérience client permettent à l'entreprise de i) peaufiner sa stratégie de tarification et trouver le bon équilibre en termes de structure de coûts et de ii) peaufiner l'interface client avant le début des opérations réelles | <ul style="list-style-type: none"> Le déploiement d'actifs se fait en phase avec la demande afin de garder une structure de coûts saine, tout en se rapprochant de l'objectif de rentabilité L'entreprise découvre de nouvelles réalités terrain, qui lui permettent de peaufiner ses opérations, son modèle de revenus et sa structure de coûts |

* En Amérique du nord

Note : Les jalons présentés pour un type de financement sont les jalons à atteindre une fois le financement obtenu. Il est donc attendu que pour obtenir un financement précis, l'entreprise devrait avoir atteint les jalons du stade précédent.

2. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Considérations clés lors d'une demande de financement

3. BIEN ÉVALUER SES BESOINS EN FINANCEMENT

- De nombreuses jeunes entreprises ont tendance à sous-évaluer leurs besoins réels de financement, notamment en se focalisant trop sur le financement du produit/solution plutôt que sur les besoins plus globaux de l'entreprise, tels que la commercialisation ou encore les coûts associés à la recherche de financement future.
 - Une mauvaise estimation des besoins de fonds pourrait éventuellement amener l'entreprise à ne pas pouvoir atteindre les objectifs de croissance fixés lors de la ronde de financement et la forcer à précipiter sa prochaine levée de fonds.
- D'un autre côté, il est important de ne pas non plus surestimer les besoins de fonds, ce qui pourrait amener l'entreprise à dévier de la trajectoire idéale et accélérer le « cash burn » de façon non optimale, en plus d'avoir un effet de dilution exagéré.
- Il est donc important pour planifier sa levée de fonds que l'entreprise :
 - se fixe des objectifs de croissance réalistes, lesquels peuvent être facilement mesurés par l'atteinte de certains jalons ...
 - ... tout en se laissant une certaine marge de manœuvre opérationnelle, qui pourra l'aider à absorber l'impact de certains contretemps et embûches imprévus, qui arriveront à coup sûr.
- De plus, il est important de comprendre que le temps n'est pas un jalon pertinent en soi ni un créateur de valeur, d'autant plus dans un marché peu mature comme celui des TEI. L'entreprise doit donc baser sa demande de financement sur des jalons concrets et mesurables (ex : viabilité du produit, validation du modèle commercial, etc.) plus que sur des temps de passage dans le futur. L'atteinte de ses jalons concrets viendra d'autant plus réduire le risque des investisseurs.
- Il est également généralement recommandé à une entreprise de toujours avoir un coup d'avance et d'anticiper la prochaine levée de fonds, notamment les montants envisagés et l'utilisation prévue des fonds. Les investisseurs aiment généralement avoir une vision à moyen terme des besoins de l'entreprise, notamment pour s'assurer de pouvoir éventuellement suivre les rondes futures.

2. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Considérations clés lors d'une demande de financement

4. CONNAITRE LA VALEUR DE SON ENTREPRISE

- Si la question de la valorisation peut être relativement expéditive, notamment lorsqu'il y a un arrimage naturel entre l'entreprise et l'investisseur, il n'en demeure pas moins essentiel que l'entreprise se prépare en amont et définisse une fourchette de valorisation raisonnable et éventuellement défendable devant l'investisseur.
- Pour ce faire, il est important :
 - de s'informer sur des transactions similaires d'entreprises comparables (activités, géographie, stade de développement, etc.) ayant eu lieu récemment et de comprendre les principales métriques de ses transactions comparables (montants, valorisation pré et post money, etc.). Les investisseurs ont en effet tendance à estimer et/ou confirmer la valorisation d'une entreprise en observant ce qui se passe sur le marché.
 - de compléter cette analyse en effectuant une valorisation intrinsèque de l'entreprise, en évaluant notamment les flux de trésorerie futurs de l'entreprise.
- Bien valoriser son entreprise en amont permettra à l'entrepreneur/dirigeant d'être cohérent et honnête dans les négociations avec les investisseurs, en sachant se fixer une limite quant à ce qui est acceptable ou non, notamment en termes de dilution. Il n'est cependant pas toujours nécessaire de partager cette valorisation avec l'investisseur et souvent souhaitable de laisser l'investisseur présenter son opinion de la valorisation en premier.

5. ÊTRE AMBITIEUX MAIS RÉALISTE DANS SES PROJECTIONS

- Il est important que l'entreprise présente des projections de croissance solides et réalistes, en évitant notamment de présenter des hypothèses et des chiffres trop optimistes, voire irréalistes.
 - En effet, même si les investisseurs recherchent des entreprises à fort potentiel, ils veulent aussi voir que les entrepreneurs/dirigeants sont ancrés dans la réalité et conscients des efforts et moyens nécessaires pour exécuter un plan d'affaires.
 - Il est crucial que les projections de l'entreprise soient supportées par des analyses les plus robustes possibles ainsi que (dans la mesure du possible) par l'atteinte de jalons historiques concrets, ce qui renforcera d'autant plus la crédibilité de l'équipe dirigeant et par ricochet la confiance des investisseurs.
 - La croissance de l'entreprise doit également être mise en parallèle avec les besoins en ressources humaines, qui permettront à l'entreprise de réaliser ses objectifs de développement. Les investisseurs sont en effet généralement très sensibles à la capacité de l'équipe dirigeante à estimer avec cohérence les besoins en ressources humaines.
- L'entreprise doit être également prête et disposée à ajuster ses projections, notamment afin de comprendre et de justifier la trajectoire de l'entreprise dans des conditions plus adverses que prévu.

2. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Considérations clés lors d'une demande de financement

6. NE PAS SE FOCALISER UNIQUEMENT SUR LE PRODUIT/SOLUTION MAIS ÉGALEMENT SUR L'ENTREPRISE DANS SON ENSEMBLE

- S'il est nécessaire d'avoir et de présenter un produit ou une solution optimal aux investisseurs, il est crucial de toujours se rappeler que les investisseurs n'investissent pas dans un produit/solution mais bel et bien dans une entreprise. Les investisseurs cherchent à soutenir des entrepreneurs/dirigeants qui démontrent une compétence à développer et diriger une entreprise et non pas un produit/solution seul.
- La présentation aux investisseurs pour une levée de fonds ne doit donc pas se concentrer uniquement sur une feuille de route produit, mais également inclure un plan d'affaires complet qui concerne l'ensemble de l'entreprise et son évolution dans un marché donné, en expliquant comment le produit/solution s'intègre dans ce plan d'affaires. Il est notamment important que les investisseurs comprennent comment l'entreprise va monétiser ses activités, comment elle va acquérir de nouveaux clients, etc. et qu'elle a un plan clair pour expansionner ses activités (voir section 1 du présent document).
- De plus, au-delà du produit/solution actuel ou de sa version actuelle, il est primordial que l'entreprise montre aux investisseurs qu'elle a anticipé son développement futur, notamment via une feuille de route R&D claire et précise.
 - De nombreux entrepreneurs/dirigeants ont tendance à mettre tous leurs efforts dans un produit/solution unique (suringénierie) sans penser aux évolutions et/ou produits/solutions futures, et cela à tendance à faire douter les investisseurs de la capacité de l'entreprise à demeurer pérenne sur le long terme. Ceci est particulièrement vrai dans le secteur des TEI où le développement de produits nécessite souvent d'importants investissements en CAPEX et où les cycles de développement et ventes sont longs.

2. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Considérations clés lors d'une demande de financement

7. NE PAS NÉGLIGER L'ANALYSE DES RISQUES ET LES STRATÉGIES DE MITIGATION

- Chaque entreprise, notamment dans un secteur en pleine expansion et peu mature comme celui des TEI, fait face à de nombreux risques, tant au niveau technologique, réglementaire, opérationnel ou encore au niveau du marché.
 - De nombreux entrepreneurs/dirigeants perçoivent l'exercice d'analyse des risques comme un processus « négatif » qui pourraient éventuellement impacter négativement la perception de l'entreprise. Il est primordial de se défaire de ce préjugé et il est au contraire judicieux pour une entreprise de faire une analyse exhaustive des risques auxquels elle fait face, en estimant notamment la probabilité d'occurrence et l'impact potentiel de chaque risque, tout en essayant de développer des stratégies de mitigation potentielles si les risques venaient à se matérialiser.
- Les entrepreneurs/dirigeants seront forcément interrogés par les investisseurs, notamment lors de l'exercice de due diligence mais aussi potentiellement lors des discussions/présentation initiales, sur la façon dont ils perçoivent les principaux risques auxquels l'entreprise est ou sera confrontée et comment ils comptent y répondre.
 - Une préparation minutieuse en amont à ce sujet permettra là encore de renforcer la crédibilité de l'équipe dirigeante et par ricochet la confiance des investisseurs dans le projet entrepreneurial.
 - La « politique de l'autruche » consistant à ignorer le sujet des risques, notamment en pensant que le produit/solution ou l'entreprise est suffisamment dominant/performant pour faire face à n'importe quelle embûche, peut au contraire avoir un effet contreproductif.
- Il n'est toutefois pas nécessaire d'aborder ce sujet directement dans la présentation aux investisseurs, mais plutôt d'être bien préparé lorsque le sujet est abordé par les investisseurs.

1

GABARIT D'UNE PRÉSENTATION AUX INVESTISSEURS POUR UNE DEMANDE DE FINANCEMENT



1. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Structure typique d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement dans le secteur des TEI

- Si chaque entreprise/projet en mobilité et chaque demande de financement est unique, il n'en demeure pas moins que les investisseurs, spécialisés ou pas, sont généralement enclins à retrouver une structure et des éléments communs dans toutes les demandes de financement.
 - La présentation distribuée aux investisseurs est souvent une occasion de donner une première impression, et celle-ci peut durer longtemps. Si la présentation est bien organisée, présentée de manière professionnelle et facile à comprendre, cette première impression pourra jouer en faveur de l'entreprise. À l'inverse, même si les idées et l'opportunité d'affaires présentées sont excellentes, une mauvaise présentation donnera une impression négative de l'entreprise qui pourra soulever des doutes sur la capacité de l'équipe de gestion à vendre leur produit de manière appropriée.
 - Les pages suivantes offrent quelques éléments d'explication sur le contenu généralement attendu par les investisseurs pour chaque section de la présentation aux investisseurs. Quelques questions typiques que se posent les investisseurs sont également présentées afin d'aider l'entrepreneur/dirigeant à se mettre dans la peau de l'investisseur. Finalement, les grands écueils à éviter dans chaque section sont présentés.
- Il est généralement souhaitable d'aborder les sujets suivants dans des sections distinctes du document de présentation de la demande de financement :
 - A. Concept/idée principale de l'entreprise/projet, vision de la mobilité et problème de mobilité résolu
 - B. Description du produit/solution ou des services offerts
 - C. Marché potentiel et ciblé
 - D. Proposition de valeur, facteurs de différenciation et bénéfices du produit/solution
 - E. Analyse de la compétition
 - F. Stratégie de monétisation et modèle de revenus
 - G. Marketing et stratégie commerciale
 - H. Plan de croissance et de développement
 - I. Fondateur(s), équipe dirigeante et conseillers
 - J. Éléments financiers et projections financières
 - K. Plan de financement à court et long terme, incluant le montant demandé et utilisation des fonds

1. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Contenu attendu par les investisseurs dans chaque section de la présentation aux investisseurs

| | ÉLÉMENTS À INCLURE / CONSIDÉRER POUR CONVAINCRE L'INVESTISSEUR | ÉLÉMENTS À ÉVITER |
|--|---|---|
| A. Concept/idée principale de l'entreprise/projet, vision de la mobilité et problème de mobilité résolu | <ul style="list-style-type: none"> • Décrire en quelques mots la mission de l'entreprise et ce pour quoi elle a été créée <ul style="list-style-type: none"> ○ Quelle est la raison d'être de l'entreprise et quelle est la genèse de l'entreprise ? • Expliquer l'enjeu de mobilité identifié, ainsi que les autres enjeux auquel l'entreprise veut s'adresser (il est recommandé de mettre de l'avant les enjeux particuliers qui intéressent l'investisseur auquel la présentation est faite) <ul style="list-style-type: none"> ○ Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ou peut être amélioré dans le monde de la mobilité ? Comment l'entreprise répond à cet enjeu ? | <ul style="list-style-type: none"> ○ Éviter de parler du produit/solution à cette section |
| B. Description du/des produit(s)/ solution(s)/ service(s) offert(s) | <ul style="list-style-type: none"> • Prendre le temps de bien décrire le produit/solution offert par l'entreprise, en trouvant un juste milieu entre détails techniques et une trop forte vulgarisation <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment démystifier le produit/solution ? • Inclure une démonstration (virtuelle ou physique) du produit et de ses principales caractéristiques/fonctionnalités <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment rendre le produit/solution concret ? | <ul style="list-style-type: none"> ○ Éviter d'utiliser un jargon trop technique ○ Éviter de supposer que tout le monde connaisse l'industrie, le produit/solution ○ Éviter d'utiliser trop de superlatifs |
| C. Marché potentiel et ciblé | <ul style="list-style-type: none"> • Décrire de façon convaincante et réaliste le marché total potentiel (TAM - <i>Total adressable market</i>) <ul style="list-style-type: none"> ○ L'entreprise tient-elle compte des métriques de croissance pertinentes pour le marché (population, pouvoir d'achat, etc.) • Délimiter de façon raisonnable mais ambitieuse la part du marché total potentiel que l'entreprise souhaite desservir à terme (SAM - <i>Serviceable addressable market</i>) <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment et pourquoi l'entreprise a-t-elle choisi ce SAM ? • Définir la part de marché que l'entreprise pense pouvoir aller capturer dans le SAM (SOM - <i>Serviceable obtainable market</i>) <ul style="list-style-type: none"> ○ L'entreprise est-elle consciente des efforts et ressources nécessaires pour sécuriser l'accès à son SOM ? ○ Quel sont le ou les marchés géographiques sélectionnés pour le développement de l'entreprise ? | <ul style="list-style-type: none"> ○ Éviter d'être trop ambitieux ou trop conservateur au niveau de la taille du marché et de la part de marché ciblée, au risque de perdre une certaine crédibilité ○ Éviter de seulement présenter le marché sous le scénario le plus optimiste |

1. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Contenu attendu par les investisseurs dans chaque section de la présentation aux investisseurs

| | ÉLÉMENTS À INCLURE / CONSIDÉRER POUR CONVAINCRE L'INVESTISSEUR | ÉLÉMENTS À ÉVITER |
|--|--|--|
| D. Proposition de valeur, facteurs de différenciation et bénéfices du produit/solution | <ul style="list-style-type: none"> En lien avec la vision de la mobilité et le problème de mobilité résolu, expliquer la valeur ajoutée qu'apporte l'entreprise sur le marché et quels sont les principaux avantages qu'un client/utilisateur retirera en utilisant le produit/solution <ul style="list-style-type: none"> Pourquoi les clients/utilisateurs veulent-ils acheter/utiliser le produit/solution ? Démontrer en quoi l'entreprise se démarque de la concurrence et expliquer en quoi cela pousse un client/utilisateur à utiliser le produit/solution de l'entreprise plutôt que celui de la concurrence <ul style="list-style-type: none"> Comment et pourquoi l'avantage compétitif de l'entreprise se transforme en ventes additionnelles ? Quels sont les facteurs qui motivent la décision d'achat d'un client/utilisateur et pourquoi l'entreprise offre une meilleure alternative que la concurrence ? | <ul style="list-style-type: none"> Éviter d'avoir une approche tautologique, en pensant que le produit/solution est « naturellement » supérieur aux autres |
| E. Analyse de la compétition | <ul style="list-style-type: none"> Analyser la concurrence actuelle ET future, quelle soit directe ou indirecte, en démontrant une fine compréhension du marché de l'entreprise et de ses principaux acteurs <ul style="list-style-type: none"> Qui sont les principaux concurrents actuels ? Qui pourrait devenir un concurrent à moyen terme ? L'entreprise est-elle certaine de bien comprendre ce que font/proposent ses concurrents ? Quels sont les points forts et points faibles des compétiteurs et comment l'entreprise justifie son positionnement par rapport à cela ? Expliquer la stratégie de « défendabilité » du produit/solution à moyen terme <ul style="list-style-type: none"> Comment la compétition va réagir à l'arrivée du produit/solution ? Comment l'entreprise va défendre la position de son produit/solution dans le futur face à une concurrence qui va nécessairement réagir et proposer une alternative égale, voire supérieure ? | <ul style="list-style-type: none"> Éviter de penser qu'une présentation trop détaillée et poussée de la compétition va avoir un effet négatif sur la perception de l'investisseur. Au contraire, crédibilisera l'entreprise dans sa capacité à se démarquer de la compétition et démontrera aux investisseurs que l'équipe dirigeante comprend bien le marché dans lequel elle évolue |

1. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Contenu attendu par les investisseurs dans chaque section de la présentation aux investisseurs

| | ÉLÉMENTS À INCLURE / CONSIDÉRER POUR CONVAINCRE L'INVESTISSEUR | ÉLÉMENTS À ÉVITER |
|--|---|--|
| F. Stratégie de monétisation et modèle de revenus | <ul style="list-style-type: none"> • Expliquer comment l'entreprise monétise ses activités et décrire le ou les modèles de revenus privilégiés <ul style="list-style-type: none"> ○ L'entreprise a-t-elle un ou plusieurs modèles de revenus ? ○ Sont-ils adéquats pour le ou les produits/solutions ? Sont-ils adaptés aux attentes des clients/utilisateurs et permettent-ils à l'entreprise de maximiser ses revenus ? • Expliquer la stratégie de l'entreprise pour générer des revenus récurrents sur le moyen/long terme <ul style="list-style-type: none"> ○ L'entreprise est-elle capable de générer des revenus récurrents avec un même client ? | <ul style="list-style-type: none"> ○ Éviter de présenter une stratégie de monétisation qui n'est pas assez cohérente avec le positionnement assumé de l'entreprise |
| G. Plan de croissance et de développement | <ul style="list-style-type: none"> • En lien avec la section C. (marché) et J. (besoin de financement), décrire les principaux jalons de développement de l'entreprise (passés et futurs). Trois niveaux d'analyse sont généralement suggérés : <ul style="list-style-type: none"> • le produit / le marché / l'organisation ○ L'entreprise peut-elle démontrer des accomplissements passés concrets, permettant de crédibiliser la croissance future ? ○ L'entreprise a-t-elle identifié des jalons précis, concrets et réalistes qui permettront d'évaluer son développement ? ○ L'entreprise a-t-elle développé une stratégie adéquate pour atteindre ces objectifs ? ○ L'entreprise est-elle cohérente dans ses objectifs de croissance, notamment par rapport à sa trajectoire passée ? | <ul style="list-style-type: none"> ○ Éviter de présenter des scénarios de croissance trop ambitieux, qui pourraient paraître inatteignables pour l'entreprise, notamment au regard de ses accomplissements passés |

1. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Contenu attendu par les investisseurs dans chaque section de la présentation aux investisseurs

| | ÉLÉMENTS À INCLURE / CONSIDÉRER POUR CONVAINCRE L'INVESTISSEUR | ÉLÉMENTS À ÉVITER |
|---|---|---|
| H. Stratégie marketing et commerciale | <ul style="list-style-type: none"> • Décrire et quantifier les ressources humaines et financières liées aux ventes/marketing <ul style="list-style-type: none"> ○ Ces ressources dédiées sont-elles suffisantes pour soutenir les niveaux de ventes anticipés ? ○ L'entreprise a-t-elle bien estimé le coût d'acquisition d'un nouveau client ? • En lien avec les sections D. et E. (proposition de valeur - Compétition), expliquer comment l'entreprise compte convaincre de nouveaux clients puis retenir ses clients/utilisateurs existants <ul style="list-style-type: none"> ○ L'entreprise comprend-elle bien les produits/solutions de substitution qui s'offrent aux clients/utilisateurs ? ○ La stratégie de ventes/marketing de l'entreprise est-elle adéquate pour minimiser le taux de rotation des clients/utilisateurs ? • Lister et décrire les principaux canaux de ventes de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> ○ Sont-ils adaptés par rapport à la clientèle ciblée par l'entreprise ? ○ Permettent-ils à l'entreprise de maximiser ses ventes ? | <ul style="list-style-type: none"> ○ Ne pas sous-estimer le temps et les efforts nécessaires pour sécuriser les premiers clients ○ Ne pas penser que la croissance des ventes peut se faire sans un effort marketing/commercial soutenu |
| I. Fondateur(s), équipe dirigeante et conseillers | <ul style="list-style-type: none"> • Présenter le personnel clé de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> ○ Quel est le rôle et le background de chacune de ces personnes ? ○ L'équipe dirigeante est-elle complémentaire en termes d'expérience, de background et de compétences ? • Présenter les personnes qui conseillent/accompagnent l'entreprise (comité avisé, conseillers, etc.) <ul style="list-style-type: none"> ○ L'entreprise bénéficie-t-elle de l'appui de personnes expérimentées pour la guider dans son développement ? ○ Ces personnes ont-elles une expérience et un background pertinent, notamment dans le développement de jeunes entreprises et/ou en levée de financement ? ○ Ont-elles un rôle vraiment actif auprès de l'équipe de fondateurs/dirigeants ? | <ul style="list-style-type: none"> ○ Éviter de présenter des conseillers « prête-nom » qui ne jouent qu'un rôle minime, voire inexistant, pour l'entreprise |

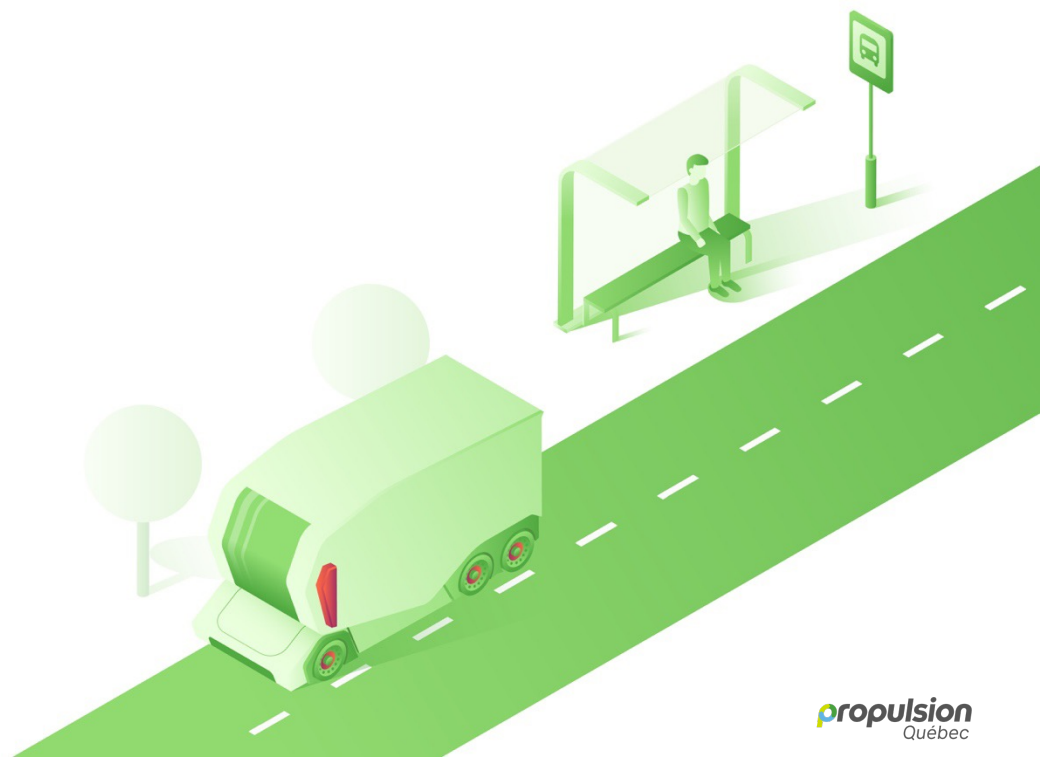
1. Gabarit d'une présentation aux investisseurs pour une demande de financement

Contenu attendu par les investisseurs dans chaque section de la présentation aux investisseurs

| | ÉLÉMENTS À INCLURE / CONSIDÉRER POUR CONVAINCRE L'INVESTISSEUR | ÉLÉMENTS À ÉVITER |
|---|--|--|
| J. Éléments financiers et projections financières | <ul style="list-style-type: none"> • Présenter des projections financières avec un niveau de détail raisonnable, donnant confiance à l'investisseur sans pour autant le noyer sous un flux d'informations trop important <ul style="list-style-type: none"> ○ L'entreprise a-t-elle identifié les ratios clés permettant d'analyser facilement ses activités ? ○ Les hypothèses sur lesquelles l'entreprise base ses projections sont-elles solides ? ○ L'entreprise comprend-elle les éléments de marché qui expliquent sa croissance future ? • Présenter les projections financières à travers les trois états financiers classiques : compte de résultat, bilan et flux de trésorerie <ul style="list-style-type: none"> ○ Suis-je capable d'analyser facilement les projections de l'entreprise et selon des standards acceptés ? • Prendre en compte une certaine variabilité des éléments financiers clés de l'entreprise et développer une analyse de sensibilité <ul style="list-style-type: none"> ○ L'entreprise peut-elle résister à des scénarios défavorables au niveau des revenus et des marges ? • Présenter l'historique de levée de fonds et les investisseurs ayant participé aux différentes rondes <ul style="list-style-type: none"> ○ La sélection des investisseurs actuels et passés est-elle cohérente ? ○ Les investisseurs actuels sont-ils compatibles avec les nouveaux investisseurs potentiels ? | <ul style="list-style-type: none"> ○ Éviter de sous-estimer les besoins en fonds de roulement de l'entreprise ○ Éviter de présenter des projections trop serrées, qui ne tolèrent aucune sensibilité au niveau des revenus et des marges |
| K. Plan de financement à court et long-terme, incluant le montant demandé et utilisation des fonds | <ul style="list-style-type: none"> • Présenter une analyse détaillée de l'utilisation des fonds prévue <ul style="list-style-type: none"> ○ L'utilisation prévue des fonds est-elle claire ? ○ La demande de financement prend-elle bien en compte le financement de l'ensemble de l'entreprise et pas seulement le financement du produit ? ○ Le produit de financement demandé est-il pertinent pour les besoins de l'entreprise ? • Présenter les besoins futurs de l'entreprise, en lien avec le plan de croissance anticipé <ul style="list-style-type: none"> ○ L'entreprise anticipe-t-elle déjà une future levée de fonds ? A-t-elle inclus le coût de cette levée de fonds future dans la levée de fonds actuelle ? ○ Quelles sont les portes de sortie potentielles pour les investisseurs actuels ? | <ul style="list-style-type: none"> ○ Éviter de sous-estimer les besoins réels et totaux de l'entreprise jusqu'à la prochaine levée de fonds |

5

LA GESTION DES RISQUES



5.1 Méthodologie et mise en contexte

L'exercice d'analyse de risque permet à l'investisseur d'ajuster la valeur qu'il attribue à une entreprise

- Si chaque entreprise a une valeur intrinsèque liée notamment à des éléments tangibles et facilement identifiables tels que ses activités, le volume des ventes, ses marges (brute, opérationnelle, nette, etc.) ou encore ses perspectives de croissance, les investisseurs se penchent également sur d'autres aspects plus intangibles de l'entreprise afin de comprendre et de déterminer sa valeur réelle.
 - En effet, deux entreprises relativement similaires en termes d'activités, de modèle de revenus, de ventes ou encore de profitabilité peuvent avoir une valeur bien différente et ceci provient en grande partie de la façon dont l'investisseur perçoit les risques qui entourent l'entreprise et la stratégie que celle-ci adopte pour y faire face.
- L'analyse des risques, souvent effectuée lors de l'exercice de revue diligente (due diligence), est donc un moment clé dans le processus d'investissement et chaque investisseur l'aborde d'une façon spécifique, même si ceux-ci structurent généralement leur analyse en fonction de quatre grands axes : le risque technologique, le risque opérationnel, le risque réglementaire et le risque de marché.
- Ce type d'analyse permet à un investisseur d'affiner sa compréhension du fonctionnement de l'entreprise et de son modèle d'affaires, et lui permet de bien cerner la façon dont l'organisation aborde les différents enjeux auxquels elle est et sera confrontée.
 - Plus qu'un exercice « péjoratif », l'analyse des risques est un exercice qui doit permettre à l'investisseur de se poser les bonnes questions afin de raffiner sa compréhension de l'entreprise, d'ajuster la valeur qu'il lui accorde et ultimement de confirmer ou d'infirmer sa décision d'investissement.











Méthodologie de l'analyse de risques

- Dans la suite de cette section, nous analysons une quinzaine de risques qui s'appliquent généralement aux jeunes entreprises du secteur des TEI, en présentant notamment :
 - le type de risque (marché, opérations, réglementation, technologie)
 - les principaux modèles d'affaires concernés par le risque en question
 - le degré d'importance du risque pour un investisseur en fonction du modèle d'affaires
- Nous offrons également quelques pistes de réflexion et quelques exemples de questions qu'un investisseur pourrait se poser afin de bien comprendre le risque auquel l'entreprise est confrontée et la façon dont elle y répond.
- Cette analyse ne se veut pas exhaustive, mais vise plutôt à sensibiliser un « profane » sur les risques typiques auxquels une jeune entreprise du secteur des TEI peut être confrontée. De nombreux autres risques existent et devraient être considérés dans le cadre d'une décision d'investissement.
- Nous avons volontairement exclu de l'analyse les risques « génériques », applicables à l'ensemble des secteurs d'activités et des stades de croissance d'une entreprise.

Risques TEI

5.2 Analyse des risques de marché











Consolidation verticale du secteur d'activité

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Type de risque |  Marché |  Opérations |  Réglementation |  Technologie |
| Description du risque | Des acteurs en amont (fournisseurs) ou en aval (clients) de la chaîne de valeur de la mobilité souhaitent rapidement intégrer le produit/solution de l'entreprise dans leur périmètre | | | |
| Modèles principalement concernés |  Hardware |  Software |  Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |  |  |  | |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | Plusieurs stratégies peuvent permettre d'atténuer la probabilité de ce risque, comme la ventilation des sources de fournisseurs, la diversification des canaux de ventes ou encore la solidification de la relation client et fournisseur | | | |

Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise

- Qu'est-ce qui peut protéger le positionnement de l'entreprise dans la chaîne de valeur actuelle?
- Quels sont les rapports de force dans la chaîne de valeur qui peuvent changer suite à l'arrivée de la startup?
- Quels sont ceux qui ont un impact positif ou négatif sur le positionnement actuel de la startup?

Impacts des accidents ou incidents sur la nouvelle marque











| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| Type de risque |  Marché |  Opérations |  Réglementation |  Technologie |
| Description du risque | Une jeune entreprise et sa marque nouvellement créée pourraient ne pas survivre à la première vague d'incidents externes ou internes (pannes, accidents, bugs, etc.) | | | |
| Modèles principalement concernés |  Hardware |  Software |  Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |  |  |  | |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | Il est primordial pour l'entreprise de développer un plan de contingence afin de pouvoir affronter ces situations complexes et y réagir de façon rationnelle | | | |

Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise

- Existe-t-il un inventaire des risques possibles d'accidents ou d'incidents à anticiper et des mitigations à prévoir ?











Risques TEI

5.2 Analyse des risques de marché

| Coût de positionnement du nouvel acteur | | | | |
|--|--|---|--|---|
| Type de risque |  Marché |  Opérations |  Réglementation |  Technologie |
| Description du risque | Se positionner en tant que nouvel acteur sur un nouveau marché en mobilité est complexe et coûteux, et ceci est souvent négligé par les jeunes entreprises | | | |
| Modèles principalement concernés |  Hardware |  Software |  Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |  |  |  | |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | L'entreprise doit être bien consciente des efforts requis pour se positionner comme un acteur de référence sur le marché de la mobilité. Ceci doit être bien reflété dans les projections financières, par exemple au niveau du ramp-up des ventes ou de coûts considérés. | | | |

Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise

- Quels ont été les efforts nécessaires à ce jour pour bâtir le pipeline actuel ?
- Est-ce que le management a bien tenu compte de tous les coûts directs et indirects pour y arriver?
- Est-ce qu'on est réaliste en termes de temps nécessaire pour sécuriser une vente?

| Coûts marketing | | | | |
|--|--|---|--|---|
| Type de risque |  Marché |  Opérations |  Réglementation |  Technologie |
| Description du risque | L'entreprise sous-estime ses besoins en termes de stratégie marketing, laquelle est inadéquate pour sécuriser rapidement une part de marché pertinente dans un secteur pertinent de la mobilité | | | |
| Modèles principalement concernés |  Hardware |  Software |  Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |  |  |  | |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | Les coûts marketing sont très souvent négligés par les jeunes entreprises et difficiles à quantifier dans le secteur de la mobilité qui évolue rapidement. Il est donc essentiel d'y prévoir un budget réaliste. | | | |




Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise

- Est-ce que suffisamment de dépenses sont associées aux besoins marketing afin de positionner adéquatement l'entreprise sur son marché ?
- Le ratio dépenses marketings / prévisions de vente est-il réaliste et soutenable dans le temps ?

Risques TEI

5.2 Analyse des risques de marché




Fenêtre d'opportunité dans l'agenda industriel des clients

| | | | | |
|--|---|---|--|--------------------------------------|
| Type de risque | <input checked="" type="checkbox"/> Marché | <input type="checkbox"/> Opérations | <input type="checkbox"/> Réglementation | <input type="checkbox"/> Technologie |
| Description du risque | La jeune entreprise estime mal le temps et les efforts nécessaires afin de positionner et promouvoir son produit/solution dans l'agenda industriel et le cycle de vente du client | | | |
| Modèles principalement concernés | <input checked="" type="checkbox"/> Hardware | <input checked="" type="checkbox"/> Software | <input checked="" type="checkbox"/> Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |  |  |  | |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | Souvent, la stratégie de l'entreprise et son modèle d'affaires reflètent un contexte trop théorique de mise en marché, démontrant une mauvaise compréhension du temps de positionnement du produit/solution auprès des clients potentiels dans le secteur de la mobilité. | | | |

Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise

- L'entreprise démontre-t-elle une bonne compréhension de l'agenda industriel des clients visés ?
- Est-ce que le temps nécessaire pour convaincre ces clients potentiels tient compte de leurs cycles de production ou de mise en marché ?

Risque « OEM »

| | | | | |
|---|--|---|---|--------------------------------------|
| Type de risque | <input checked="" type="checkbox"/> Marché | <input type="checkbox"/> Opérations | <input type="checkbox"/> Réglementation | <input type="checkbox"/> Technologie |
| Description du risque | La jeune entreprise a une mauvaise compréhension des « règles du jeu » et des normes qui régissent son marché cible en mobilité, notamment le secteur automobile conventionnel | | | |
| Modèles principalement concernés | <input checked="" type="checkbox"/> Hardware | <input checked="" type="checkbox"/> Software | <input type="checkbox"/> Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |  |  |  | |











Considérations additionnelles et questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise

- Est-ce que le management démontre une fine compréhension des règles du jeu établies de l'industrie dans laquelle on souhaite positionner le produit ou la solution ?
- Par exemple: devenir un équipementier de premier niveau (*tier 1 supplier*) dans le secteur automobile conventionnel implique pour une startup de très rapidement être disposée à produire à très hauts volumes à de très faibles marges. Les producteurs automobiles n'acceptent que dans de très rares contextes de faire confiance à une startup pour innover. Il est souvent nécessaire pour la startup de trouver un intermédiaire qui permet de gérer la relation avec le producteur automobile.

Risques TEI

5.2 Analyse des risques de marché

Difficulté à identifier les forces compétitives dans le secteur

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Type de risque |  Marché |  Opérations |  Réglementation |  Technologie |
| Description du risque | La jeune entreprise a une mauvaise lecture de la compétition qui l'entoure et de solutions/produits des concurrents. Elle a du mal à comprendre/expliciter comment elle va défendre son avantage compétitif contre les entreprises concurrentes | | | |
| Modèles principalement concernés |  Hardware |  Software |  Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |  |  |  | |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | Très souvent, la jeune entreprise ne voit que l'excellence de sa solution en mobilité, sans prendre le temps de se positionner dans un futur (relativement proche) dans lequel il y a une compétition qui voudra inévitablement réagir à sa lancée. Il est important de bien comprendre ce qui motive la décision du client quant à l'acquisition de la solution de l'entreprise. | | | |

Autres risques de marché non-spécifiques au secteur de la mobilité mais importants à considérer

- Mauvais arrimage entre investisseurs et entreprise

(voir détail aux pages 33-34)











Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise

- Est-ce que le management est bien au courant de la présence de la compétition? A-t-il identifié les forces en présence ?
- Est-ce que l'entreprise anticipe les prochaines avancées de la compétition et la façon dont elle défend sa position ?
- Est-ce que le management arrive à bien comprendre les barrières à l'entrée pour la compétition actuelle ou éventuelle ?

Risques TEI

5.3 Analyse des risques opérationnels

Contrôle de la chaîne d'approvisionnement et gestion du risque « fournisseur » en mobilité

| Type de risque |  Marché |  Opérations |  Réglementation |  Technologie |
|--|---|--|---|---|
| Description du risque | La jeune entreprise a souvent du mal à contrôler pleinement l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, notamment au sujet des frais et des délais d'approvisionnement | La jeune entreprise a un faible pouvoir initial de négociation auprès de ses fournisseurs. De plus, ceux-ci peuvent être très difficiles à mobiliser dans un contexte initial de faible volume de production | | Une trop grande exposition à des fournisseurs situés en Asie peut fragiliser la jeune entreprise en croissance, notamment en raison des prix fluctuants, de contraintes logistique accrue voire d'enjeu de propriété intellectuelle |
| Modèles principalement concernés et |  Hardware |  Software |  Opérateur | Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que les contrats avec les fournisseurs permettent à la startup encore vulnérable d'avoir un peu de marge de manœuvre au niveau financier ? Y a-t-il d'autres alternatives au fournisseur principal choisi par l'entreprise ? Est-il possible de diversifier les sources d'approvisionnement ? Est-ce que la chaîne actuelle d'approvisionnement pourra être en mesure de suivre une augmentation éventuelle de cadence de production ? Quelle est la qualité de la relation avec les fournisseurs ? Pour quels motifs acceptent-ils de travailler avec la startup ? |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | <p>Les fournisseurs acceptant de travailler avec de jeunes entreprises peuvent exiger des conditions/clauses dans les contrats d'approvisionnement qui laissent très peu de contrôle aux entreprises. De plus, ceux-ci ont souvent tendance à leur transférer le risque en augmentant drastiquement les coûts ou en imposant des contraintes opérationnelles étouffantes (paiement comptant à l'avance, minimum de volumes irréalistes, etc.), ce qui peut à terme affecter grandement le flux de trésorerie et le fonds de roulement de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> Quelle est la qualité de la relation avec les fournisseurs? Que disent les contrats? Sont-ils permissifs pour une startup en démarrage? Quelles sont les modalités de paiement? Les coûts ou contraintes opérationnelles sont-ils trop étouffants ? Comment se positionne la startup dans ce contexte? Si l'accès aux fournisseurs situés en Asie n'était plus disponible ou devenait une source de compétition, comment l'entreprise réagirait-elle ? | | | |

Risques TEI











5.3 Analyse des risques opérationnels











| Risque d'industrialisation/d'opérationnalisation | | | | |
|--|---|--|--|--|
| Type de risque | | | | |
| Description du risque | La jeune entreprise a souvent tendance à négliger les contraintes d'industrialisation/d'opérationnalisation menant vers une production/des opérations fluide et au meilleur coût | | | |
| Modèles principalement concernés | | | | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur | | | | |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | Même s'ils sont souvent anticipés, ces contraintes sont très souvent encore plus importantes qu'anticipées et l'entreprise ne peut s'en rendre compte qu'une fois en action | | | |
| Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise | <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que le produit envisagé peut-être industrialisé/ opérationnalisé de la manière la plus simple possible ? Les réflexes liés à une production/opération à grande échelle sont-ils maîtrisés? Fait-on appel à des compétences externes en industrialisation/opérationnalisation de procédés pour déterminer les processus/coûts de production/opération? Les frais de maintenance et les contraintes opérationnelles sont-ils bien intégrés dans les procédés d'industrialisation ? | | | |

| Financement de produit vs de projet/d'entreprise | | | | |
|--|---|--|--|--|
| Type de risque | | | | |
| Description du risque | La jeune entreprise fait des prévisions trop sommaires des besoins plus holistiques en capital de l'entreprise et néglige souvent de prendre en compte les besoins en flux de trésorerie de l'organisation au-delà du seul produit initial | | | |
| Modèles principalement concernés | | | | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur | | | | |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | L'équipe dirigeante devrait passer rapidement d'une vision "produit" à une vision "corporate", afin de ne pas laisser d'angles morts dans le développement de l'organisation et ses besoins en financement | | | |
| Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise | <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que le modèle financier se lit comme un financement de produit ou d'entreprise ? Est-ce que le modèle tient compte des besoins en flux de trésorerie relié au produit initial uniquement, ou à l'ensemble des activités à déployer pour la lancée d'une organisation qui deviendra rapidement plus complexe ? | | | |

Risques TEI











5.3 Analyse des risques opérationnels

| Choix de l'endroit pour débiter les opérations | |
|--|--|
| Type de risque | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> Marché</div> <div style="text-align: center;"> Opérations</div> <div style="text-align: center;"> Réglementation</div> <div style="text-align: center;"> Technologie</div> </div> |
| Description du risque | L'endroit choisi par la jeune entreprise en mobilité pour débiter ses activités influence fortement ses perspectives de croissance et un mauvais choix peut compromettre le potentiel futur de l'entreprise |
| Modèles principalement concernés | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> Hardware</div> <div style="text-align: center;"> Software</div> <div style="text-align: center;"> Opérateur</div> </div> |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"></div> <div style="text-align: center;"></div> <div style="text-align: center;"></div> </div> |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | Il est généralement souhaité que la jeune entreprise soit proche géographiquement de ses premiers clients phares, afin d'être agile et réactive face à leurs demandes. Ce constat est aussi valable pour le modèle d'affaires software. Idéalement, la jeune entreprise s'implante près de grands centres névralgiques en mobilité |
| Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise | <ul style="list-style-type: none"> ○ Qui est le premier grand client de l'entreprise ? ○ Est-ce qu'il est à une distance qui permet de facilement rendre visite ? ○ Comment est la qualité de la relation avec ce client ? |

| Gestion des rappels/remboursements et du support client | |
|--|--|
| Type de risque | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> Marché</div> <div style="text-align: center;"> Opérations</div> <div style="text-align: center;"> Réglementation</div> <div style="text-align: center;"> Technologie</div> </div> |
| Description du risque | L'impact des rappels/remboursements sur les startups et la gestion du support client peuvent diminuer la confiance d'un marché encore hésitant et ralentir la croissance de la jeune entreprise |
| Modèles principalement concernés | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> Hardware</div> <div style="text-align: center;"> Software</div> <div style="text-align: center;"> Opérateur</div> </div> |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"></div> <div style="text-align: center;"></div> <div style="text-align: center;"></div> </div> |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | Les rappels et les remboursements sont une réalité à laquelle l'entreprise ne pourra pas échapper. Il est donc primordial de préparer un plan de contingence adapté qui permettra de gérer ces contraintes opérationnelles et commerciales de la façon la plus efficace possible |
| Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise | <ul style="list-style-type: none"> ○ Est-ce qu'un plan de contingence existe? Est-il réaliste? ○ Au minimum, est-ce que la marge de sécurité du départ inclut des considérations de coûts reliés aux rappels/remboursements et à la gestion du support client ? |

Risques TEI

5.3 Analyse des risques opérationnels

| Dépendance sur quelques matériaux/composants stratégiques | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Type de risque |  |  |  |  |
| | Marché | Opérations | Réglementation | Technologie |
| Description du risque | De nombreuses entreprises du secteur de la mobilité dépendent grandement de certains matériaux stratégiques, et certains composants peuvent être difficiles d'accès dans un contexte de rareté et de compétition | | | |
| Modèles principalement concernés |  |  |  | |
| | Hardware | Software | Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |  |  |  | |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | Si certains matériaux/composants ne sont pas forcément substituables, il est crucial que l'entreprise analyse les points faibles/sensibles de sa chaîne d'approvisionnement, en déterminant l'impact potentiel d'une rupture de l'approvisionnement et les stratégies de mitigation envisageables | | | |

Autres risques opérationnels non-spécifiques au secteur de la mobilité mais importants à considérer

- Frais cachés non anticipés
- Niveau de personnalisation inadéquat
- Projections de croissance irréaliste

(voir détail aux pages 33-34)

Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise

- Est-ce que la chaîne d'approvisionnement est fiable ?
- Est-ce que les fournisseurs peuvent facilement devenir des concurrents ?
- Est-ce que la startup doit prévoir être sur place et superviser la qualité de production ?

Risques TEI











5.4 Analyse des risques réglementaires

| Risque de certification/homologation | | | | |
|--|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Type de risque | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Marché | Opérations | Réglementation | Technologie |
| Description du risque | Dans un secteur de la mobilité très normé, il est souvent difficile et coûteux pour la jeune entreprise de faire certifier/homologuer ses produits/solutions. De plus, chaque juridiction imposant ses propres normes, le processus de certification peut vite devenir un fardeau pour l'entreprise. | | | |
| Modèles principalement concernés | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | Hardware | Software | Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur | | | | |
| Considérations additionnelles | Il est important de comprendre la portion des frais de R&D dédiés aux processus de certification/homologation, ainsi que de comprendre, dans quel environnement réglementaire l'entreprise évolue-t-elle. À ce sujet, le choix des marchés est un enjeu crucial pour l'entreprise, qui doit mettre en parallèle les retombées économiques potentielles et coût/temps d'homologation. | | | |
| Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise | <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que l'entreprise est bien consciente du temps et des coûts qu'engendre un processus de certification ? Les marchés choisis par l'entreprise sont-ils pertinents au vu des enjeux de certification/homologation ? (le jeu en vaut-il la chandelle?) | | | |

| Frais de recyclage/remise en valeur des matériaux | | | | |
|--|---|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Type de risque | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Marché | Opérations | Réglementation | Technologie |
| Description du risque | Les jeunes entreprises trop focalisées sur le développement de leur produit/solution n'intègrent que très rarement la question du recyclage/fin de vie du produit/solution dans leur stratégie. | | | |
| Modèles principalement concernés | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | Hardware | Software | Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur | | | | |
| Considérations additionnelles | Cet enjeu déjà crucial va le devenir d'autant plus dans les prochaines années. Des entreprises de mobilité offrant des solutions « vertes » vont devoir « verdir » l'ensemble de leur chaîne de valeur et s'aligner avec les bonnes pratiques ESG en vigueur. | | | |
| Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise | <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que la solution proposée tient compte des processus nécessaires pour retirer les produits du marché et revaloriser les matériaux qu'ils contiennent à leur fin de vie ? | | | |











Risques TEI

5.5 Analyse des risques technologiques

| Risque R&D | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Type de risque |  |  |  |  |
| | Marché | Opérations | Réglementation | Technologie |
| Description du risque | L'agenda R&D futur est souvent négligé ou oublié par les jeunes entreprises, souvent trop focalisées sur le développement à court terme de leur produit/solution initiale | | | |
| Modèles principalement concernés |  |  |  | |
| | Hardware | Software | Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |  |  |  | |
| Considérations additionnelles | En mobilité, les premiers clients sollicitent souvent tout le talent de la startup. Leurs premières commandes laissent peu de possibilités de prise de distance pour continuer des activités de recherche | | | |

Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise

- Au-delà de la solution actuelle, quel est le plan de match pour la faire évoluer ?
- Existe-t-il une projection de projets et d'amélioration qui permettent d'établir un agenda R&D réaliste ?

| Surgingénierie | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Type de risque |  |  |  |  |
| | Marché | Opérations | Réglementation | Technologie |
| Description du risque | Tout le savoir de l'entreprise se retrouve dans le premier produit mis sur le marché, laissant peu d'options pour la prochaine version | | | |
| Modèles principalement concernés |  |  |  | |
| | Hardware | Software | Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |  |  |  | |
| Considérations additionnelles | Il est important de bien comprendre la feuille de route R&D de l'entreprise, et s'assurer que de nouveaux produits, versions ou technologies vont venir soutenir la croissance future de l'entreprise | | | |

Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise

- Est-ce que le management a un plan de match pour graduellement mettre en marché toutes les idées de l'entreprise ?
- Est-ce qu'un client veut vraiment tout ce qui est proposé et est-ce qu'il est prêt à payer pour cette proposition de valeur ?
- Qu'elle est l'élasticité du prix demandé : est-ce qu'on extrait le maximum de profit de chaque vente ? Comment l'entreprise s'y prend pour répondre à cette question ?

Risques TEI

Autres risques non-spécifiques au secteur de la mobilité mais importants à considérer

Frais cachés non anticipés

| | | | | |
|--|---|--|---|--------------------------------------|
| Type de risque | <input type="checkbox"/> Marché | <input checked="" type="checkbox"/> Opérations | <input type="checkbox"/> Réglementation | <input type="checkbox"/> Technologie |
| Description du risque | Les jeunes entreprises ont souvent tendance à négliger de nombreux frais variables cachés dans les activités | | | |
| Modèles principalement concernés | <input checked="" type="checkbox"/> Hardware | <input checked="" type="checkbox"/> Software | <input checked="" type="checkbox"/> Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur | | | | |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | Exemples de frais variables « cachés » : frais de maintenance, gestion de serveur, gestion des données, cybersécurité, coût de rotation des employés, coûts de remplacement des clients, etc. | | | |

Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise

- Est-ce que des frais variables non couverts par les revenus anticipés, fixes, pourraient freiner la croissance de l'entreprise?

Niveau de personnalisation inadéquat











| | | | | |
|--|---|--|---|--------------------------------------|
| Type de risque | <input type="checkbox"/> Marché | <input checked="" type="checkbox"/> Opérations | <input type="checkbox"/> Réglementation | <input type="checkbox"/> Technologie |
| Description du risque | Les jeunes entreprises ont souvent du mal à trouver le bon équilibre entre standardisation et personnalisation du produit/solution | | | |
| Modèles principalement concernés | <input type="checkbox"/> Hardware | <input checked="" type="checkbox"/> Software | <input checked="" type="checkbox"/> Opérateur | |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur | | | | |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | S'il est important d'être proche de ses premiers clients et attentifs à leurs besoins, trop de personnalisation empêche l'entreprise de s'adapter à d'autres réalités de manière fluide. Une trop forte standardisation peut nuire à l'entreprise dans sa capacité à attirer des clients avec des besoins spécifiques | | | |











Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise

- Est-ce que la solution permet de se rapprocher des besoins de différents clients sans trop de difficulté ou est-ce qu'une approche globale empêche de personnaliser l'expérience client ?
- Est-ce qu'il est pertinent et possible de se réorienter rapidement vers de nouveaux types de clients?

Risques TEI

Autres risques non-spécifiques au secteur de la mobilité mais importants à considérer

| Projections de croissance irréaliste | |
|--|---|
| Type de risque |     Marché Opérations Réglementation Technologie |
| Description du risque | Les projections financières de la jeune entreprise sont peu réalistes et très difficilement atteignables |
| Modèles principalement concernés |    Hardware Software Opérateur |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |    |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | Les jeunes entreprises ont souvent tendance à sous-estimer les embûches et les défis liés à la croissance rapide d'une organisation, que ce soit au niveau des ressources humaines, aux procédés opérationnels/industriels, aux besoins en financement, etc. |
| Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise | <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que l'entreprise a bien identifié tous les enjeux potentiels qui pourraient survenir dans son développement ? Est-ce que le plan de croissance assume des délais normaux reliés à des défis typiques de démarrage et de croissance ? Est-ce que les projections sont trop ambitieuses si on tient compte de l'équipe actuellement en place ? |

| Mauvais arrimage entre investisseurs et entreprise | |
|--|--|
| Type de risque |     Marché Opérations Réglementation Technologie |
| Description du risque | Les investisseurs choisis ont des attentes inappropriées en ce qui concerne le cycle de croissance de l'entreprise, leur exigence de rentabilité et la patience du capital |
| Modèles principalement concernés |    Hardware Software Opérateur |
| Degré d'importance du risque pour un investisseur |    |
| Considérations additionnelles et pistes de mitigations | Au-delà des seuls aspects financiers, il est important qu'entrepreneurs et investisseurs soient sur la même longueur d'onde quant au développement de l'entreprise et à la prise de risque nécessaire pour avoir du succès dans le futur |
| Questions de due diligence pour aider un investisseur à réduire les risques liés à cet aspect de votre entreprise | <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que l'ensemble des investisseurs de l'entreprise ont une tolérance au risque semblable ? Est-ce que l'un d'eux formule des attentes de commercialisation ou de rentabilité inadéquates avec la complexité du projet ? |

EY | Certification | Fiscalité | Services transactionnels | Services consultatifs

À propos d'EY

EY est un chef de file mondial des services de certification, services de fiscalité, services transactionnels et services consultatifs. Les points de vue et les services de qualité que nous offrons contribuent à renforcer la confiance à l'égard des marchés financiers et des diverses économies du monde. Nous formons des leaders exceptionnels, qui unissent leurs forces pour assurer le respect de nos engagements envers toutes nos parties prenantes. Ce faisant, nous jouons un rôle crucial en travaillant ensemble à bâtir un monde meilleur pour nos gens, nos clients et nos collectivités.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes, et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site ey.com.

© 2023 Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L. Tous droits réservés.
Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec EY ou un autre conseiller professionnel pour en discuter dans le cadre de votre situation personnelle. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation des renseignements contenus dans la présente publication.

ey.com/ca/fr

