

## Crowdfunding, les porteurs de projet sous-estiment les aspects logistiques

Chaque jour, des centaines de porteurs de projet tentent leur chance sur des sites de financement participatif pour lever des fonds, démarrer leur production et distribuer leurs produits. Si l'innovation est souvent de mise, force est de constater que ces entrepreneurs d'un nouveau genre n'anticipent guère, voire ne maîtrisent pas du tout, les aspects Supply Chain.

**E**n juillet dernier, Cloud Guys Corporation levait près d'un demi-million de dollars en seulement neuf jours sur le site de financement participatif Kickstarter. Objectif de cette toute jeune startup française : financer la production de son produit baptisé Lima, un petit boîtier électronique permettant d'unifier extrêmement rapidement la mémoire d'un smartphone, d'une tablette et d'un ordinateur, indépendamment des systèmes d'exploitation des appareils. Ainsi, alors que son but était de pré-vendre 1.000 boîtiers en 60 jours à ses premiers « acheteurs », la société surpassait ses objectifs en quelques heures ! Et se retrouvait potentiellement confrontée à des problèmes Supply Chain de toutes sortes, aussi bien en amont en termes de production, qu'en aval pour la distribution.

Le succès du petit boîtier Lima n'est pas une exception. Aujourd'hui, de plus en plus de sociétés conçoivent des produits innovants et obtiennent les financements pour les produire via des sites de crowdfunding comme Kickstarter ou Indiegogo, pour ne citer qu'eux. Ces sites permettent à des porteurs de projets, entreprises ou particuliers, de faire appel au grand public pour financer leurs travaux. Mais contrairement aux fondateurs de Cloud Guys Corporation, ces créateurs se focalisent bien souvent sur le caractère innovant et les critères techniques de leur produit, et ont tendance à oublier la dimension logistique du projet, pourtant capitale. Or compte-tenu du mode de financement, acquis auprès des particuliers via les réseaux sociaux, les conséquences en termes d'image et de ventes peuvent être très rapides, sans doute davantage que pour les nouveaux produits « traditionnels ». De plus, le passage d'une Supply Chain



« de projet » à une Supply Chain « industrialisée » est l'occasion pour ces nouveaux entrepreneurs de découvrir toute la complexité d'une production de série, qui plus est à l'échelle mondiale.

### Anticiper les risques liés aux fournisseurs

Le lancement d'un produit via un site de crowdfunding nécessite a minima quatre mois de préparation. L'enjeu pour les porteurs de projet est de passer de la production de quelques prototypes à celle de plusieurs milliers d'unités. L'une des difficultés est ici de gérer l'incertitude. Pour obtenir des engagements de leurs fournisseurs ainsi que des prix compétitifs, les porteurs devront s'engager sur des volumes. Lesquels pourront, suivant le succès de la campagne, évoluer de façon très significative. La réflexion sur le sourcing et la définition d'une stratégie achats doivent donc se faire dès le départ. Cette réflexion facilitera souvent également la détection des risques et leur anticipation.

Lors de la phase projet, les sociétés ont plutôt tendance à rechercher des fournisseurs locaux, ce qui limite d'une certaine façon l'impact logistique. Toutefois, ce n'est pas toujours synonyme de réussite : par exemple, suite à une belle levée de fonds sur Kickstarter, le fabricant de chaussons Lasso a dû faire face à d'importants retards de livraison à cause de problèmes de production. Celle-ci était pourtant située en France... A noter que de nombreux produits proposés via les plates-formes de crowdfunding sont de nature électronique et que, pour ces articles, les fournisseurs potentiels se situent souvent dans les pays émergents, certes avec des tarifs plus compétitifs mais des lead-time plus importants. Alors, même en prenant beaucoup de précautions, les porteurs de projets peuvent avoir quelques surprises. Cloud Guys Corporation l'a par exemple appris à ses dépens en réceptionnant un lot de composants de série qui s'est révélé défectueux pour la simple raison que son fabricant, sans l'en avoir informé, avait changé d'usine par rapport aux premiers essais.

### **Maîtriser la production est essentiel**

La maîtrise et le contrôle de la production sont donc particulièrement importants, comme pourrait aussi en témoigner les dirigeants de la société Giroptic. Basée à Lille, l'assemblage de leurs caméras panoramiques en Asie a nécessité de nombreux voyages pour vérifier au plus près la qualité de la production et le respect du cahier des charges. En tout état de cause, le référencement d'un fournisseur n'a rien de définitif. Le porteur de projet pourra en changer en fonction de ses besoins de production. Cela dit, même si ce n'est pas rédhibitoire, mieux vaut anticiper plutôt que de devoir trouver un nouveau fournisseur dans l'urgence. En outre, les financements sur les plates-formes de crowdfunding sont souvent dynamisés par la proposition de contreparties, comme la personnalisation des produits ou la mise à disposition de fonctions exclusives. Cette personnalisation augmente le nombre de références, complexifie la production et augmente les délais. D'un point de vue logistique, il paraît alors judicieux de mettre en place une différenciation retardée. C'est-à-dire une chaîne de production standard, où il sera possible d'ajouter un ou plusieurs éléments de personnalisation en fin de processus ou même juste avant l'expédition. Dès lors, il n'y a qu'une seule mise au point à effectuer, l'entreprise réalise des économies en massifiant sa production tout en s'adaptant aux désirs de ses clients.

### **Des coûts d'expédition souvent négligés**

Autres coûts souvent négligés par les porteurs de projet : les coûts d'expédition. En effet, les produits issus des plates-formes de crowdfunding sont souvent destinés à un marché global. Par exemple, l'équipementier informatique Isketchnote, dont la levée de fonds sur un site de crowdfunding s'était élevée à près de 350.000 \$, a vendu ses produits dans plus de 60 pays. Les contributeurs au projet, premiers « acheteurs » et promoteurs du produit sur internet, sont originaires de divers pays. Leur recrutement est la clef pour le succès d'une levée de fonds et restreindre la portée de la campagne à un pays pour sécuriser la distribution peut mettre en péril son succès. Dès lors, les coûts d'expédition se révèlent souvent élevés et certains coûts annexes apparaissent. En effet, la gestion des expéditions internationales est très lourde administrativement et souvent sous-estimée par les porteurs de projet. Certains d'entre eux pensent qu'ils peuvent réaliser eux-mêmes les expéditions aux quatre coins du monde. Malheureusement, les Etats font preuve de beaucoup d'imagination en termes de réglementation douanière. Et ce, même si de nombreuses simplifications ont été réalisées ces dernières années avec les unions douanières, à l'image de l'Union Eurasiatique. Ces coûts annexes doivent donc être évalués si possible avant la campagne, comme les coûts de transport proprement dit qui dépendront notamment du poids et de la taille du produit. A noter que le coût de l'assurance est déterminé quant à lui par rapport à la valeur du produit. Autre problème souvent constaté au niveau de l'expédition : certains porteurs de projets se concentrent sur l'aspect marketing de l'emballage, en négligeant la sécurisation des produits dont la plupart sont, faut-il le rappeler, de nature électronique. Résultats, par méconnaissance ou souci d'économies, ils utilisent de simples enveloppes à bulle prenant ainsi le risque de détériorer leur produit et de donner une image bas de gamme à leurs clients et premiers ambassadeurs.

### **Savoir passer à une Supply Chain Industrialisée**

Lorsque le projet obtient les financements nécessaires à la production de série, le nouvel entrepreneur doit passer d'une Supply Chain de projet à une Supply Chain industrialisée, afin d'honorer les commandes des acheteurs - et plus uniquement des contributeurs - dans des délais raisonnables. Pour ce faire, il faut analyser précisément sa chaîne d'approvisionnement : quels sont les délais de fabrication, de transport amont, les seuils de

commande pour chacune des références du produit, depuis l'emballage jusqu'à la plus petite pièce plastique, etc. Autant d'éléments à mettre également en ligne avec les objectifs de vente et les délais de livraison annoncés, ce qui permettra ensuite de déduire les niveaux de stocks à constituer et leur localisation géographique.

Ensuite, plusieurs solutions s'offrent à la société. Si le produit n'a pas de contraintes spécifiques et que l'exporteur du projet souhaite continuer à maîtriser sa commercialisation sans limitation géographique, le choix tendra alors vers une externalisation complète de la logistique pour profiter du réseau de prestataires ayant une couverture mondiale. Amazon, par exemple, propose aux PME de gérer intégralement leur logistique même si les ventes sont réalisées sur un autre site internet. Cela permet d'avoir une dynamique internationale et de maîtriser les frais de port.

En revanche, si le produit présente des contraintes et/ou si la société souhaite en assurer la distribution sur une zone géographique précise, alors l'internalisation procure un meilleur suivi des opérations et une plus grande maîtrise de l'expérience client. Ensuite, pour le choix des prestataires, tout dépendra de la volumétrie. Cela peut aller du passage par la plate-forme d'un logisticien à l'aménagement de son propre entrepôt, comme l'a réalisé la société Le Petit Cartable qui avait pu lever, grâce à un site de crowdfunding, près de 58.000 \$ et lancer ainsi sa production. Dans tous les cas, les start-up qui réussissent sont celles qui investissent rapidement sur des compétences Supply Chain, alors que les profils au départ sont souvent très orientés technique et marketing. ■



© KARITEM

**Thomas Moreau**  
Directeur Pôle Supply Chain  
Karitem Corporate Consulting  
thomas.moreau@karitem.com



© KARITEM

**Xavier Rotger**  
Senior consultant  
Karitem Corporate Consulting  
xavier.rotger@karitem.com