

# MT 1.1.2

## Rapport sur la contribution réelle des autres projets de l'UE à E-Channel

<b>Contenu</b>	<b>Page</b>
1. Justification : Objectif et relation avec le projet E-Channel	p4
2. Méthodologie pour passer de la contribution potentielle à la contribution réelle	p4
2.1 Examen de la méthodologie du rapport 1	p4
2.2 Méthodologie pour une étude plus approfondie des contributions potentielles	p6
3. Liste des 5 projets identifiés pour une contribution réelle noté Rouge, Ambre ou Vert (RAG en anglais)	p7
4. Aperçu du projet E-Channel : Résultats, modules de travail et livrables	p8
4.1 Les Sorties E-Channel	p8
4.2 Modules de travail E-Channel	p8
4.3 Les Livrables E-Channel	p9
5. Contribution réelle de chaque projet	p11
5.1 NICHE	p11
5.1.1 Focus et vision	p11
5.1.2 Identité régionale	p12
5.1.3 Collaboration interrégionale et entre clusters	p13
5.1.4 Échange de technologies et de connaissances	p13
5.2 SME Organics	p14
5.2.1 Focus et vision	p14
5.2.2 Comprendre les priorités des PME	p15
5.2.3 Mesures du succès	p16
5.2.4 Gérer les attentes des PME	p16
5.2.5 Le parcours d'apprentissage - le nôtre et le leur	p16

5.3	EIS	p17
	5.3.1	Focus et vision p17
	5.3.2	Synergies p18
	5.3.3	Travailler avec les Organisations de Soutien aux Entreprises p18
	5.3.4	L'outil GlobalEIS - un guide de l'exportation p19
	5.3.5	Critères de sélection des PME p19
5.4	INTRA	p20
	5.4.1	Focus et vision p20
	5.4.2	Cartographie des OSE régionales p21
	5.4.3	Mise en réseau avec les agences régionales et les autres OSE p21
	5.4.4	Le programme Xpande p22
	5.4.5	Outils p22
	5.4.6	Xpande Digital p23
5.5	FUSION	p24
	5.5.1	Focus et vision p24
	5.5.2	Commentaires des PME participantes à FUSION - Opportunités de réseautage p25
	5.5.3	Saisir le retour d'information p27
	5.5.4	Temps alloué aux PME p28
	5.5.5	Autres messages clés du projet FUSION p29
6.	Prochaines étapes	p29

	<b>Tableaux</b>	<b>Page</b>
Tableau 1:	Examen de la méthodologie de recherche pour le rapport 1	p5-6
Tableau 2:	Cartographie des critères de projet Liste des 5 projets identifiés pour la contribution réelle	p7
Tableau 3:	Les Sorties E-Channel	p8
Tableau 4:	Modules de travail E-Channel	p8
Tableau 5:	E-Channel MT G: Mise en correspondance avec les 5 projets européens identifiés	p9
Tableau 6	E-Channel MT T1 : Mise en correspondance avec les 5 projets européens identifiés	p10
Tableau 7:	E-Channel MT T2 : Mise en correspondance avec les 5 projets européens identifiés	p10-11
Tableau 8:	Synergies entre EIS et E-Channel	p18
Tableau 9:	Trois contributions "réelles" du projet EIS à l'E-Channel	p20
Tableau 10:	Avantages de FUSION tels que classés par les PME participantes (copié de la source)	p25
Tableau 11:	Avantages de FUSION tels que classés par les PME participantes (traduction française)	p26

## 1. Justification : Objectif et relation avec le projet E-Channel

Ce rapport est le numéro deux des deux composantes du livrable T1.1.2 : Contributions d'autres projets financés par l'UE. Il y a deux résultats dans ce livrable :

Rapport 1 : Un rapport sur la contribution potentielle d'autres projets de l'UE à E-Channel

Ce rapport a défini le travail de base qui a permis d'examiner la contribution potentielle d'autres projets de l'UE à E-Channel. Il a pris en compte les résultats pertinents d'autres projets de l'UE portant sur le commerce électronique, l'orientation vers de nouveaux marchés, y compris l'exportation et, conformément aux règles de l'OMC, un modèle de conseil et de communication pour les PME, tout en considérant que l'E-Channel est unique en ce sens qu'il s'agit d'un micro-projet et que les deux partenaires sont tous deux des PME.

Rapport 2 : Un rapport sur la contribution réelle d'autres projets de l'UE à E-Channel

Le présent rapport se concentre sur la contribution réelle de cinq projets spécifiques de l'UE à E-Channel<sup>1</sup>.

## 2. Méthodologie pour passer de la contribution potentielle à la contribution réelle

Après avoir présélectionné cinq projets financés par l'UE, des travaux supplémentaires ont été entrepris en utilisant la méthodologie de recherche indiquée ci-dessous.

### 2.1 Examen de la méthodologie du rapport 1

Le tableau ci-dessous (Tableau 1 : Examen de la méthodologie de recherche pour le rapport 1) est un résumé du rapport 1 qui décrit la procédure de sélection utilisée pour identifier les projets qui pourraient apporter une contribution potentielle à E-Channel.

---

<sup>1</sup> Tous les rapports E-Channel sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources>

Examen de la méthodologie de recherche pour le rapport 1		
1.	Recherche initiale en ligne de mots et d'expressions clés	Des expressions clés telles que "exportations de PME", "e-commerce de PME", "compétitivité de PME", "PME France et Angleterre" et "Interreg" ont été utilisées pour effectuer une première recherche sur Internet de projets financés par l'UE. Il en est ressorti une longue liste de projets Interreg, de micro-projets (en cours et terminés), ainsi que de projets non-Interreg.
2.	Justification de l'inclusion	Une première justification de l'inclusion a été élaborée en mettant l'accent sur quatre domaines clés :
		1. Renforcer l'innovation, la compétitivité, la capacité et la durabilité des PME.
		2. Travailler avec les organisations de soutien aux entreprises.
		3. Stratégies d'aide à la compétitivité, à l'innovation, à l'internationalisation et à la réflexion commerciale pour les marchés nouveaux/ internationaux des PME.
		4. L'utilisation d'outils et de technologies pour remodeler les modèles d'entreprise et créer des chaînes de valeur / des gains d'efficacité, par exemple dans le secteur de l'alimentation spécialisée/artisanales.
3.	Règles de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)	En raison du retour d'information de la SC sur notre soumission de projet concernant les règlements de l'OMC (Organisation mondiale du commerce) relatifs aux aides d'État <sup>2</sup> , des changements ont été apportés au projet par le biais de modifications techniques. Les résultats du projet E-Channel, tout en restant axés sur le commerce électronique et les nouveaux marchés des PME, y compris l'exportation, sont désormais basés sur un modèle de conseil et de communication des travaux d'orientation et de soutien à entreprendre afin d'aider les PME dans la zone transfrontalière à exporter et à pénétrer de nouveaux marchés.  La recherche de phrases clés a donc été étendue pour inclure le conseil, le soutien et l'orientation des PME, ce qui a conduit à l'ajout du point 5 à la justification de l'inclusion : <i>5. Modèle de travail avec les PME fondé sur le conseil et la communication</i>
4.	Examen des documents en ligne	Les documents en ligne de chacun des cinq projets, disponibles à l'époque, ont été examinés.
5.	Exercice de cartographie des critères du projet	Un exercice de cartographie des critères de projet noté RAG (Rouge, Ambre, Vert ou bien "Red, Amber, Green" et donc l'acronyme RAG en anglais) a été utilisé pour restreindre le champ d'action et sélectionner

<sup>2</sup> <https://www.channelmanche.com/assets/document-downloads/Manuel-du-Programme-v14-FR-.pdf> Fiche Technique n°11 Aides d'État

		les projets les mieux adaptés en fonction de leur contribution potentielle à E-Channel.
6	Questions pour un examen approfondi	<p>Les questions pour l'examen approfondi ont été élaborées à partir d'une liste de questions de recherche résultant de la cartographie des critères du projet.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Travail en partenariat de projet</li> <li>2. Modèles de consultation</li> <li>3. Travailler avec les PME</li> <li>4. Travailler avec les processus Interreg et le Secrétariat Conjoint</li> <li>5. Travailler avec les organisations de soutien aux entreprises</li> <li>6. Travailler avec des outils et des technologies</li> <li>7. Le Brexit</li> </ol>

Tableau 1 : Examen de la méthodologie de recherche pour le rapport 1

La cartographie des critères du projet a été très efficace pour répondre à un grand nombre des questions clés de l'examen en utilisant le matériel en ligne mis à la disposition du public par chaque projet. Ce travail a permis d'adapter les questions pour l'examen approfondi à chacun des cinq projets.

## 2.2 Méthodologie pour une étude plus approfondie des contributions potentielles

L'équipe E-Channel a formulé une liste de questions pour un examen approfondi afin de lui permettre de revoir et de réfléchir aux domaines dans lesquels une contribution potentielle d'autres projets de l'UE pourrait être la plus utile et la plus efficace. (Voir tableau 2 : Liste de correspondance des critères de projet des 5 projets identifiés pour une contribution réelle). Une préoccupation clé à ce moment (septembre/octobre 2019) était le Brexit et les répercussions inconnues pour les nouveaux marchés, y compris l'exportation.

Il a ensuite été convenu de contacter les cinq projets identifiés. Un premier contact a donc été établi avec chaque projet, qui a fourni les principales coordonnées.

Ensuite, les documents en ligne des cinq projets identifiés ont été mis en correspondance avec les éléments livrables du projet E-Channel. Cette activité a permis de se concentrer sur les domaines spécifiques du projet E-Channel dans lesquels les cinq projets européens pourraient avoir le plus d'impact.

Les cinq projets ont ensuite été contactés pour des discussions de suivi, portant notamment sur le travail qu'ils avaient entrepris pour obtenir leurs résultats et matériels publiés et pour mieux comprendre leur travail avec les PME.

### 3. Liste des 5 projets identifiés pour une contribution réelle noté Rouge, Ambre ou Vert (RAG en anglais)

La liste finale des projets identifiés a été établie en recherchant les documents en ligne disponibles au moment de la rédaction du rapport 1. Nous n'avons pas cherché à "juger" les résultats et le matériel des autres projets, mais plutôt à effectuer un examen pour vérifier les éventuels synchronismes entre E-Channel et ces projets. Ceci est illustré ci-dessous dans le tableau 2 : Liste de correspondance des critères de projet des 5 projets identifiés pour une contribution réelle. La clé de ce tableau est la suivante :

Clé :

Vert = contribution potentielle la plus forte

Jaune = zone de contribution potentielle limitée

Cartographie des critères du projet					
Project	1. Renforcer l'innovation, la compétitivité, la capacité et la durabilité des PME.	2. Travailler avec les organisations de soutien aux entreprises.	3. Stratégies d'aide à la compétitivité, à l'innovation, à l'internationalisation et à la réflexion commerciale pour les marchés nouveaux/ internationaux des PME.	4. L'utilisation d'outils et de technologies pour remodeler les modèles d'entreprise et créer des chaînes de valeur / des gains d'efficacité, par exemple dans le secteur de l'alimentation spécialisée / artisanale.	5. Modèle de consultation / communication pour travailler avec les PME.
[1] EIS	✓	✓	✓	✓	✓
[5] NICHE	✓	✓	✓	✓	✓
[7] SME ORGANICS	✓	✓	✓		✓
[16] INTRA / XPANDE	✓	✓	✓	✓	✓
[17] FUSION	✓	✓	✓	✓	✓

Tableau 2 : Cartographie des critères de projet Liste des 5 projets identifiés pour la contribution réelle

## 4. Aperçu du projet E-Channel : Résultats, modules de travail et livrables

La page E-Channel Interreg est disponible ici :  
<https://www.channelmanche.com/fr/projets/projets/e-channel/>

### 4.1 Les Sorties E-Channel

E-Channel a deux sorties qui peuvent être vues dans le tableau ci-dessous :

Les Sorties E-Channel	
1.	Soutenir la croissance des nouveaux marchés grâce à des outils et systèmes de commerce électronique
2.	24 PME entreprennent un voyage e-commerce sur de nouveaux marchés

Tableau 3: Les Sorties E-Channel

### 4.2 Modules de travail E-Channel

E-Channel a trois modules de travail, comme le montre le tableau ci-dessous :

Modules de travail E-Channel		
1.	MT G:	Gestion de projet
2.	MT T1:	Création d'une Plateforme de Contrôle de la Gestion des Données (PCGD) et deux Rampes de Lancement
3.	MT T2:	24 PME entreprennent un parcours d'e-commerce sur les nouveaux marchés et les exportations

Tableau 4: Modules de travail E-Channel

### 4.3 Les Livrables E-Channel

Une autre activité de cartographie a ensuite été menée pour déterminer où les cinq projets Interreg identifiés pourraient avoir un impact réel sur les résultats attendus de l'E-Channel dans un domaine spécifique.

A partir de cette activité, il a été convenu que le MT T2 était le module de travail où les contributions des cinq projets auraient le plus d'impact.

<b>MT G : Gestion de Projet</b>	<b>Contribution réelle d'autres projets Interreg</b>
<b>MT G 1: Recrutement et mise en place de l'équipe</b>	
MT G 1.1: Recrutement et mise en place de l'équipe de livraison	
MT G 1.2: Recrutement et formation avec les CPN	
MT G 1.3: Réunion d'initiation pour les partenaires du projet et les CPN	
<b>MT G 2: Suivi et gestion opérationnelle</b>	
MT G 2.1: Le suivi et la gestion	
MT G 2.2: Gestion des risques	✓
MT G 2.3: Suivi des aides d'État	
<b>MT G 3: Rapports sur le projet</b>	
MT G 3.1: Rapports de projet pour Interreg	✓
MT G 3.2: Revendications du projet	
<b>MT G 4: Activités de communication</b>	
MT G 4.1: Communications publiques sur le projet	✓
MT G 4.2: Site web du projet	✓

Tableau 5: E-Channel MT G: Mise en correspondance avec les 5 projets européens identifiés

<b>MT T1 : Création d'une Plateforme E-Channel de Contrôle de la Gestion des Données (PCGD) et de deux Rampes de Lancement</b>	<b>Contribution réelle d'autres projets Interreg</b>
<b>MT T1.1: Partager des pratiques technologiques, des informations sur le marché et des échanges culturels</b>	
MT T1.1.1: Partage des meilleures pratiques en matière d'e-commerce B2C et B2B	
MT T1.1.2: Contributions d'autres projets financés par l'UE	✓
<b>MT T1.2: Création d'outils et de services E-Channel</b>	
MT T1.2.1: Création de la Plateforme E-Channel de Contrôle de la Gestion des Données (PCGD)	
MT T1.2.2: Services de conseil E-Channel	✓
MT T1.2.3: Création des Rampes de Lancement E-Channel	

Tableau 6: E-Channel MT T1 : Mise en correspondance avec les 5 projets européens identifiés

<b>MT T2: Le parcours des PME vers les nouveaux marchés du e-commerce, y compris l'exportation</b>	<b>Contribution réelle d'autres projets Interreg</b>
<b>MT T2.1 : Identification des PME participantes</b>	
MT T2.1.1 : Critères de participation des PME	✓
MT T2.1.2 : Identification et présélection des PME cibles	✓
MT T2.1.3: Inscription des PME participantes	✓
<b>MT T2.2: Induction et initiation des PME participantes</b>	
MT T2.2.1: Audit et préparation	✓
MT T2.2.2: Induction des PME participantes	✓
MT T2.2.3: Modèle de coaching et de partenariat	✓

<b>MT T2.3: E-Channel operation</b>	
MT T2.3.1: Tendances et opportunités émergentes	
MT T2.3.2: Conditions commerciales post-Brexit	✓
<b>MT T2.4: Affinement du modèle commercial des PME</b>	
MT T2.4.1: Le e-commerce des PME et l'entrée sur de nouveaux marchés, y compris l'évolution des exportations, le cycle des examens	✓
MT T2.4.2: Examen des opérations des Rampes de Lancement E-Channel et de la performance de la PCGD de l'E-Channel.	
MT T2.4.3: Apprentissage de fin de projet (différents publics cibles)	

Tableau 7: E-Channel MT T2 : Mise en correspondance avec les 5 projets européens identifiés

## 5. Contribution réelle de chaque projet

Une fois que les produits et les matériels en ligne des cinq projets identifiés ont été mis en correspondance avec les livrables de l'E-Channel, les cinq projets ont été recontactés. Les résultats de ces conversations ont permis de déterminer les domaines spécifiques du projet E-Channel dans lesquels les cinq projets de l'UE ont apporté une contribution réelle en termes d'un ou plusieurs des éléments suivants :

- a) messages clés
- b) résultats clés
- c) outils clés

### 5.1 NICHE

#### 5.1.1 Focus et vision

Le projet NICHE, <https://www.interregeurope.eu/NICHE/>, s'est déroulé du 1er avril 2016 au 31 mars 2020. Il portait sur le thème de la recherche et de l'innovation. NICHE a travaillé dans le domaine de l'agroalimentaire et a identifié l'importance de construire des chaînes de valeur alimentaires régionales et innovantes qui se composaient de toutes les parties prenantes dans les activités coordonnées de production et de valorisation nécessaires pour produire des aliments et des produits.

Le projet NICHE s'est concentré sur :

- a) une alimentation sûre, durable et saine
- b) les préoccupations croissantes en matière d'environnement et de durabilité

- c) des solutions d'innovation pour les entreprises du secteur alimentaire afin de maximiser le potentiel existant et de développer une croissance intelligente grâce à des échanges de technologies et de connaissances qui se traduiront par de nouveaux produits et services

Ce projet a été initialement choisi pour son potentiel de compréhension de l'utilisation de la technologie pour remodeler les modèles d'entreprise et créer des chaînes de valeur/efficacité dans le secteur alimentaire. Sur le site web d'Interreg, la NICHE d'intérêt [b] outils et produits de commerce électronique, présentait un intérêt particulier pour E-Channel. D'autres recherches (<https://www.interregeurope.eu/NICHE/>) ont suggéré des synergies potentielles dans les domaines suivants :

Premièrement, E-Channel s'intéressait aux solutions innovantes permettant aux entreprises du secteur alimentaire de maximiser le potentiel existant et à l'impact de ces solutions sur les PME, notamment dans le domaine du e-commerce.

Deuxièmement, NICHE travaillait avec l'agroalimentaire, un secteur qui avait également été identifié par l'équipe de l'E-Channel.

Un contact par courriel a été établi, mais il n'y a pas eu de réponse. L'équipe E-Channel n'a donc pas été en mesure d'enrichir l'examen de ses documents publiés par un dialogue. Cela peut s'expliquer par le fait qu'au moment de la rédaction de ce rapport, NICHE était dans sa dernière période de rapport de trois mois. Les résultats de NICHE examinés sont disponibles à : <https://www.interregeurope.eu/NICHE/>

L'un des objectifs du projet NICHE était d'échanger des connaissances et des expériences sur les meilleures pratiques dans l'industrie alimentaire au sein des partenaires du projet et entre eux. NICHE est composé de sept partenaires, qui ont tous recueilli des preuves des meilleures pratiques au niveau régional dans leur propre pays. Cela comprenait des informations pertinentes sur l'état de l'innovation dans les entreprises et rassemblait de nombreuses parties prenantes clés impliquées dans l'exploration des approches d'innovation telles que les centres de recherche, les universités, les entreprises, les décideurs politiques, les agences d'innovation et les consommateurs finaux au niveau régional et interrégional.

NICHE est axé sur la recherche et ses principaux bénéficiaires sont les autorités locales et les organismes régionaux. Cependant, NICHE n'a pas travaillé directement avec les PME. Par conséquent, le projet E-Channel envisagera de signaler les meilleures pratiques identifiées par NICHE, qui pourraient être les plus utiles à nos partenaires de collaboration, c'est-à-dire les chambres de commerce locales, les agences de développement, les coopératives et autres Organisations de Soutien aux Entreprises (OSE) qui soutiennent les PME. Si notre projet conduit à un engagement avec des coopératives de PME ou des chaînes de valeur (alimentaires) régionales, alors nous nous pencherons à nouveau sur les résultats et les meilleures pratiques de ce projet, en consultation avec nos partenaires de collaboration.

Le mandat de NICHE était d'identifier et de consolider la recherche, le développement technologique et l'innovation plutôt que de les créer. NICHE espère que ce projet conduira au partage et à l'amélioration des politiques régionales qui soutiendront l'introduction de l'innovation dans les chaînes de valeur alimentaires régionales, qui pourraient être partagées et utilisées comme modèle de réussite au niveau régional.

### **5.1.2. Identité régionale**

L'un des messages clés de NICHE était l'importance pour les parties prenantes du secteur alimentaire, au niveau régional et interrégional, de travailler ensemble "en tant que collectif, par opposition à l'élitisme". Cela peut conduire au développement d'une identité de marque régionale forte et à une plus grande authenticité des produits. Une identité régionale commune a permis aux PME de travailler ensemble en tant que groupes d'intérêt et coopératives.

Par exemple, H!ve Honey a remis en question le concept de la production de miel, qui n'est plus un produit en vrac et un produit d'exportation banalisé de faible valeur, mais un produit d'exportation régional de grande valeur, authentique et recherché. L'objectif était de créer un prix plus élevé pour le miel biologique produit dans la région et de le vendre sur les marchés d'exportation comme un produit haut de gamme de plus grande valeur.

<https://www.interregeurope.eu/NICHE/news/news-article/5053/west-region-romania-adopts-the-h-ve-honey-model/>

Par exemple, le réseau Food Coast a été créé dans le Donegal pour promouvoir les produits régionaux.

<https://www.interregeurope.eu/NICHE/news/news-article/166/good-practices-in-NICHE-partner-regions/>

Par exemple, Lapland Beer, en Finlande, est le fruit d'une collaboration entre deux brasseries et illustre la manière dont le projet NICHE a aidé les entreprises à accroître leur capacité d'innovation, garantissant ainsi la durabilité et la croissance.

<https://www.interregeurope.eu/NICHE/news/news-article/3208/NICHE-project-leads-to-launch-of-lapland-beer/>

Un autre message clé de NICHE est qu'il existe un potentiel pour qu'une identité régionale / approche de marque similaire soit mise en œuvre dans d'autres régions. Cependant, le défi est de continuer à engager des ressources et du personnel pour s'assurer que la notoriété de la marque est maintenue et que les entreprises et les consommateurs continuent à s'engager avec la marque.

### **5.1.3 Collaboration interrégionale et entre clusters**

Une partie importante du récit du projet NICHE concerne la collaboration interrégionale. Le projet NICHE permet à une région d'apprendre des autres régions d'Europe confrontées aux mêmes défis et opportunités dans le secteur de l'alimentation et des boissons. De solides relations de travail collaboratif offrent une excellente occasion de s'appuyer sur les meilleures pratiques internationales et de renforcer le positionnement régional en tant que centre d'excellence gastronomique. E-Channel pourrait envisager des opportunités pour nos Rampes de Lancement de travailler avec des PME qui opèrent dans des groupes interrégionaux et de réfléchir à la manière dont l'identification régionale et l'image de marque régionale peuvent être liées à l'entrée sur le marché soutenue par le e-commerce.

Un autre résultat potentiel du projet NICHE que E-Channel pourrait envisager est que certaines des 24 PME participantes potentielles pourraient être recrutées en tant que groupe opérant déjà dans une forme d'association régionale pour promouvoir leurs produits.

NICHE a constaté que le développement de grappes soutenait le transfert de technologie et l'internationalisation, et que le commerce électronique était un outil important pour le développement de nouveaux marchés. E-Channel pourrait envisager de travailler avec les Organisations de Soutien aux Entreprises (OSE) et les PME pour identifier, signaler et promouvoir les possibilités de développement de groupements ou de liens coopératifs, qui pourraient ensuite utiliser le modèle E-Channel soit pendant le projet, soit dans le cadre de la durabilité post-projet.

### **5.1.4 Échange de technologies et de connaissances**

Le modèle NICHE combine les besoins de développement de l'industrie régionale avec la recherche universitaire comme moyen d'accéder à de nouveaux marchés. En utilisant les ressources universitaires pour transférer les connaissances et la pensée innovante, NICHE a

facilité le soutien direct à la recherche et au développement des entreprises ciblées. Une approche collaborative, où la technologie et les connaissances sont partagées, permet à toutes les parties prenantes, telles que les PME, de réévaluer leurs produits locaux, afin de "capturer" la valeur d'une région distincte en tant qu'argument de vente unique. Les Rampes de Lancement de l'E-Channel pourraient intégrer cette réflexion dans leur soutien aux PME participantes.

E-Channel pourrait envisager de demander conseil aux OSE collaboratrices, telles que les agences de développement régional, qui connaissent bien les variations du marché régional dans leur propre région, afin d'aider les PME à créer un récit local ou régional pour elles-mêmes et leurs produits, ce qui facilitera leur promotion sur de nouveaux marchés.

Pour résumer, NICHE a fourni des exemples de bonnes pratiques et de collaboration, mais ses documents en ligne ne contenaient aucune information spécifique sur les outils ou les approches du e-commerce spécifiques et transférables qui étaient pertinents pour E-Channel. Le seul exemple d'utilisation de logiciels était celui de ZAX Farm Software, Timișoara, région de la Roumanie occidentale :

*ZAX Farm ZAX est une solution logicielle fournissant les outils pour la gestion des fermes d'élevage et le contrôle du flux zooteknique à partir de la réception des lots de culture, l'identification et l'enregistrement des animaux.*

Ceci est extrait du livret de bonnes pratiques de NICHE qui est disponible ici :

[https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_tevprojects/library/NICHE%20Good%20Practice%20Booklet\\_website.pdf](https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/NICHE%20Good%20Practice%20Booklet_website.pdf).

Les solutions innovantes étaient des exemples illustrés de travail en collaboration et de partage des meilleures pratiques plutôt que de créer quelque chose de nouveau. Les principales questions abordées dans les plans d'action des NICHEs sont les suivantes :

- a) la promotion des produits locaux sur les marchés internes et externes
- b) la facilitation des réseaux régionaux de producteurs

Le savoir-faire nécessaire a été obtenu grâce à la coopération des partenaires du projet, à l'échange de personnel, aux visites aux producteurs locaux dans les régions des différents partenaires, ce qui a permis d'échanger des connaissances et d'observer les bonnes pratiques. Par conséquent, bien que NICHE ait longuement discuté de l'échange de connaissances, aucun élément spécifique concernant la technologie ou les outils de commerce électronique n'a été mentionné dans les documents ou les résultats en ligne de NICHE.

## 5.2 SME Organics

### 5.2.1 Focus et vision

SME Organics est un projet Interreg qui s'est déroulé du 1er avril 2016 au 31 mars 2020. Il portait sur le thème de la compétitivité des PME. Ce projet a été initialement sélectionné pour des recherches plus approfondies pour ses idées potentiellement utiles liées au développement du commerce avec les PME qui ont un objectif et un profil de marché similaires, plus le travail avec les organisations de soutien aux entreprises. Après une recherche plus approfondie, le contact a été établi avec ce projet pour les raisons suivantes :

Premièrement, E-Channel s'est intéressé à la manière dont SME Organics travaillait dans un secteur que nous avons également identifié, par exemple les produits biologiques, artisanaux et régionaux.

Deuxièmement, E-Channel était intéressé par la manière dont SME Organics pouvait améliorer la compétitivité des PME dans ce secteur.

Au moment de la rédaction de ce rapport, SME Organics était dans sa dernière période de rapport de trois mois et le partenaire principal a signalé des exemples de bonnes pratiques de PME qui étaient disponibles en ligne sur leur site web.

<https://www.interreurope.eu/smeorganics/>

SME Organics est un projet "décentralisé", dont le travail est entrepris par les onze partenaires au niveau régional dans leur propre pays. Ils ont collecté des exemples de bonnes pratiques qui pourraient être répétées et utilisées comme modèle de réussite au niveau régional. Contrairement à E-Channel, SME Organics n'a pas travaillé directement pour soutenir les PME. Leur travail était davantage axé sur la recherche et les principaux bénéficiaires sont les autorités locales et les organismes régionaux dont la mission est de soutenir les PME mais aussi de travailler avec elles, individuellement ou collectivement.

E-Channel envisage de signaler ces ressources aux institutions avec lesquelles nous travaillons, telle que la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Britannique (CCIFB), si elles ne sont pas déjà au courant de ce projet. Cela pourrait également être un outil pour nos partenaires de collaboration, par exemple les chambres de commerce, la CCIFB, etc. Si notre projet conduit à un engagement avec des coopératives de PME, nous réexaminerons les résultats et les meilleures pratiques de ce projet en consultation avec nos partenaires.

Un élément essentiel de l'argumentaire de SME Organics est que leur projet vise à améliorer la compétitivité des PME, avec un large mandat qui a été plus largement encadré, puisque seul un petit nombre des PME interrogées ont entrepris l'entrée sur le marché du commerce électronique dans le cadre de leurs actions d'amélioration de la compétitivité.

### **5.2.2 Comprendre les priorités des PME**

L'un des enseignements tirés de SME Organics est que les priorités des PME changent au fil du temps, rapidement et souvent. Les PME doivent gérer leurs affaires :

- a) sur une base quotidienne et opérationnelle
- b) à plus long terme, sur une base stratégique

Les PME qui aspirent à accéder aux nouveaux marchés du e-commerce doivent également maintenir, gérer et développer leurs autres marchés :

- a) localement
- b) régionalement
- c) au niveau national

Toute forme d'entrée sur un nouveau marché sera inévitablement une priorité fluctuante pour les PME, car le maintien de leur activité principale est primordial. C'est également le cas pour les PME qui souhaitent s'engager plus en profondeur dans le commerce électronique.

Alors que la priorité (résultats et livrables) du projet E-Channel restera constante, il y aura des moments où les priorités des PME, comme les calendriers des activités prévues, ne seront pas alignées. Cela devra être soigneusement géré par les équipes des Rampes de Lancement de l'E-Channel.

L'une des principales conclusions de SME Organics est que les PME ne peuvent pas s'engager dans une voie de développement trop détaillée ou trop limitée dans le temps. Au fur et à mesure que l'importance de développements tels que le commerce électronique et les nouveaux marchés deviendra plus évidente pour les PME participantes, elles se concentreront davantage sur ces questions. Cependant, l'une des questions clés pour E-Channel sera de s'assurer que les

Rampes de Lancement contrôlent la capacité des PME ainsi que leur aptitude pendant la période où nous travaillons avec elles.

E-Channel doit également être conscient que ces distractions des PME et les fluctuations ultérieures de l'engagement se produiront à des moments, des rythmes et des niveaux d'intensité différents au cours du projet. Cela correspond bien à la stratégie prévue par E-Channel, dans laquelle les Rampes de Lancement auront de courtes et intenses périodes d'activité avec chaque PME. Il sera important pour E-Channel de recueillir ces informations afin de mieux comprendre et de soutenir les PME dans ce processus dans le cadre de notre travail de conseil auprès d'elles.

### **5.2.3 Mesures du succès**

Notre conversation avec SME Organics nous a permis de comprendre comment le succès peut être perçu par différents groupes de parties prenantes. E-Channel est conçu pour suivre le parcours de 24 PME individuelles pendant une période de consultation de quatre mois. Une question clé est de savoir comment mesurer l'impact du projet sur les PME participantes. Une étude à plus long terme de l'entrée sur le marché du commerce électronique des PME participantes dépasse le cadre de notre micro-projet. Cependant, pour les PME participantes, le succès peut être une combinaison de gains rapides à court terme et de longévité à plus long terme sur le nouveau marché de l'e-commerce.

Chaque PME participante aura ses propres priorités et raisons de rejoindre E-Channel, en fonction de sa situation et de son modèle commercial. E-Channel doit saisir le récit de la PME et y répondre, plutôt que de s'en tenir rigide à un parcours préétabli. C'est la force du modèle de conseil. En offrant de la flexibilité et en travaillant avec les PME participantes, E-Channel s'assurera que les PME participantes sont des partenaires égaux.

Dans notre offre, il était indiqué que l'E-Channel évaluerait chaque PME participante potentielle pour son expérience en matière de e-commerce et sa capacité de développement du e-commerce dans le cadre du processus de sélection, puis qu'un ensemble d'outils et de services sur mesure serait convenu et déployé pour elles sur la base de cette évaluation, dans le cadre d'un plan d'entrée sur le nouveau marché. Cependant, il est important de reconnaître que les circonstances changent et qu'une fois que E-Channel a effectué ce travail avec la PME, celle-ci peut poser des questions ou fournir des informations supplémentaires, ou encore hiérarchiser ses activités en fonction de ce qui est le plus utile pour elle à ce moment-là.

### **5.2.4 Gérer les attentes des PME**

SME Organics a conseillé qu'une stratégie efficace consiste à faire preuve d'ouverture d'esprit quant à la manière dont les avantages créés par le projet sont reconnus. SME Organics et E-Channel ont en commun de travailler avec des PME qui cherchent de nouveaux marchés, mais qui peuvent être préoccupées par les différences juridiques, linguistiques et culturelles, ainsi que par d'autres "obstacles" imprévus. SME Organics a indiqué qu'il était important de gérer les attentes des PME. Un point important soulevé par SME Organics pour y remédier, et auquel E-Channel souscrit pleinement, est le message clé selon lequel les PME doivent être des partenaires actifs. Pour ce faire, les PME doivent être informées dès le départ que le projet E-Channel ne peut pas résoudre leurs problèmes à leur place. Une communication claire et transparente et la gestion des attentes des PME seront donc primordiales.

### **5.2.5 Le parcours d'apprentissage - le nôtre et le leur**

Une idée clé de SME Organics, à laquelle nous réfléchissons au cours des prochains mois, est que le projet E-Channel sera un voyage d'apprentissage pour nous, en tant que deux partenaires d'un projet Interreg, ainsi que pour les PME avec lesquelles nous travaillerons. En plus de tirer des leçons au fur et à mesure, il est important d'être ouvert d'esprit et de reconnaître les autres opportunités qui se présentent dans le cadre de ce projet, et de nous permettre de prendre part

à des réseaux et des discussions en plus de notre travail de base. Notre projet peut donner lieu à des résultats supplémentaires inattendus mais non moins précieux, comme ce fut le cas pour SME Organics : par exemple, l'opportunité de travailler avec d'autres PME dans d'autres secteurs du marché, au niveau régional plutôt que local, voire dans d'autres pays.

Si les partenaires du projet, Vertical Plus et Soledis, peuvent tous deux encadrer notre réflexion en termes de parcours d'apprentissage E-Channel, cela enrichira le processus pour nous ainsi que pour les PME participantes. Cela peut changer nos attentes et la façon dont nous percevons le processus au fil du temps. SME Organics nous a dit qu'il était important de réfléchir à notre propre parcours.

Si nous restons exclusivement centrés sur les objectifs et manquons de flexibilité, nous risquons de passer à côté de moyens de fournir une valeur supplémentaire ou d'accéder à d'autres opportunités commerciales. Cela peut sembler contre-intuitif pour E-Channel à ce stade précoce de notre projet, mais c'est une leçon importante à tirer d'un grand projet réussi qui en a fait l'expérience.

## 5.3 EIS

### 5.3.1. Focus et vision

Le projet Everywhere International SMEs (EIS) était un projet Interreg en cours qui s'est déroulé du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2020. Il portait sur le thème de la compétitivité des PME. Ce projet a été sélectionné pour des recherches plus approfondies en raison de son travail sur la sélection et le soutien ultérieur des PME dans la recherche de nouveaux marchés / l'internationalisation. Les neuf partenaires, issus de sept régions d'Europe, avaient pour objectif de promouvoir l'excellence des systèmes régionaux de soutien aux entreprises pour les PME qui s'internationalisent en partageant et en intégrant les meilleures pratiques afin de permettre à davantage de PME de développer leurs activités au-delà des frontières. Le projet s'est conclu par des recommandations sur la manière de simplifier le paysage et d'améliorer le parcours du client pour les PME qui souhaitent s'internationaliser et exporter.

Le contact a été établi avec ce projet pour les raisons suivantes :

1. EIS dispose d'informations potentiellement utiles concernant l'identification, la sélection, l'accueil et le soutien des PME qui cherchent à étendre leurs activités au-delà des frontières.
2. EIS a développé l'outil EIS Tool, qui contient des ressources potentiellement très utiles, notamment des listes de contrôle pour l'accueil des PME.

L'outil EIS pourrait contenir des ressources utiles pour le projet E-Channel. EIS est un point de départ à utiliser au niveau régional comme une approche holistique. Leur objectif est que les PME utilisent leur outil EIS dans le cadre d'une structure de soutien aux entreprises. EIS lui-même fonctionne comme une organisation de soutien aux entreprises.

E-Channel pourrait bénéficier d'une exploration plus approfondie de l'offre EIS aux PME. EIS a commencé par un modèle linéaire en six étapes avant de s'adapter à son modèle actuel. Le projet EIS nous a dit que la prochaine étape pour le développement de leur projet est d'explorer une plus grande utilisation de la technologie numérique et du commerce électronique, et ils ont exprimé un intérêt à explorer cela avec E-Channel à l'avenir. D'après nos conversations avec EIS, c'est quelque chose que l'E-Channel pourrait envisager. EIS organise une conférence à Bruxelles le 18 juin 2020 et E-Channel a été invitée à y participer.

### 5.3.2 Synergies

Le projet EIS compte neuf partenaires de sept régions, travaillant sur un projet de quatre ans (2017-20) alors que E-Channel est un micro-projet avec deux partenaires dans deux pays. Cependant, il existe des synergies entre ces deux projets.

*Le projet Everywhere International SMEs (EIS) a été mis en place pour aider les Organisations de Soutien aux Entreprises (OSE) à développer les structures de gouvernance améliorées et les mécanismes de soutien nécessaires pour encourager et aider les PME à s'internationaliser. ([https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_tevprojects/library/file\\_1556871051.pdf](https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1556871051.pdf))*

Le projet EIS présente un intérêt pour E-Channel en raison de son travail spécifique, identifié dans trois domaines clés dans le tableau ci-dessous.

Zone	EIS	Contribution à l'E-Channel
1.	Collaboration avec les Organisations de Soutien aux Entreprises (OSE)	A revoir pour savoir comment E-Channel peut travailler avec les OSE.
2.	L'outil GlobalEIS - un guide pour l'exportation	À examiner et à comparer avec le soutien prévu aux PME de l'E-Channel pour l'entrée sur de nouveaux marchés.
3.	Critères de sélection des PME	A examiner et à comparer avec les processus prévus d'identification, d'induction et d'intégration des PME participantes à l'E-Channel.

Tableau 8: Synergies entre EIS et E-Channel

Le domaine 1 du projet EIS : travailler avec les OSE (Organisations de Soutien aux Entreprises) pourrait soutenir le Module de Travail (MT) G4 (communications publiques du projet et site web du projet) sur la gestion de l'E-Channel. Ce MT est actuellement en cours au moment de la rédaction du présent rapport. Il s'agit donc du premier domaine dans lequel EIS pourrait apporter une contribution réelle au projet E-Channel.

Le domaine 2 du projet EIS : l'outil GlobalEIS - un guide de l'exportation, et le domaine 3 du projet EIS : les critères de sélection des PME, pourraient tous deux soutenir les travaux du MT T2 de l'E-Channel. Cependant, le MT T2 ne commencera qu'après la soumission de ce rapport et donc l'impact complet sera déterminé plus tard.

### 5.3.3 Travailler avec les Organisations de Soutien aux Entreprises

Le document de conception de l'outil GlobalEIS est disponible à l'adresse suivante : [https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_tevprojects/library/file\\_1556871051.pdf](https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1556871051.pdf)

Le rapport explique comment GlobalEIS a travaillé avec les organisations de soutien aux entreprises pour fournir un soutien et des conseils complets aux PME afin qu'elles soient prêtes à accéder à de nouveaux marchés et à exporter. Les PME de l'E-Channel seront soutenues par leurs gestionnaires de comptes dans l'une des deux Rampes de Lancement de l'E-Channel, mais l'E-Channel travaillera également avec des Organisations de Soutien aux Entreprises pour aider les PME à accéder à de nouveaux marchés dans le cadre de ses services de conseil.

E-Channel a fait des recherches sur le modèle EIS, d'abord par le biais de ses ressources en ligne, puis par le dialogue, afin d'obtenir des indications sur la façon de travailler avec les OSE. Dans le modèle EIS, les OSE travaillaient directement avec les PME. Dans le modèle E-Channel, les PME travailleront directement avec E-Channel et E-Channel travaillera séparément avec les OSE. Par conséquent, à une échelle beaucoup plus petite, E-Channel jouera un rôle similaire à celui des OSE dans le modèle EIS en termes d'encadrement des PME par le biais du modèle de conseil de l'E-Channel.

L'une des principales leçons tirées du projet EIS est qu'il est donc primordial pour l'E-Channel de travailler en étroite collaboration avec les OSE déjà identifiées dans l'offre initiale, par exemple la CCIFB et le Department for International Trade (DIT) au Royaume-Uni, ainsi que Business France et Direccte en France, et d'en tirer le meilleur parti. Ceci est lié à l'objectif (1) dans le contact de suivi pour ce projet.

#### **5.3.4 L'outil GlobalEIS - un guide de l'exportation**

Ce rapport EIS : "L'outil GlobalEIS - un guide de l'exportation", a été un document clé pour E-Channel. Il est disponible à l'adresse suivante :

[https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_tevprojects/library/file\\_1546955884.pdf](https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1546955884.pdf)

La section sur la collaboration avec les PME à l'aide du modèle "Réfléchir, Décider, Planifier, Agir" conduira à la réflexion, à l'évaluation et à la validation de notre processus de sélection des PME de l'E-Channel, à ce stade précoce de notre projet, ainsi qu'à la manière dont nous communiquerons efficacement ce processus aux PME avec lesquelles nous travaillerons, avant le début de ce module de travail.

Par conséquent, E-Channel s'intéresse à la manière dont EIS a travaillé avec les PME et les a soutenues, et ceci est lié à l'objectif (2) dans le contact de suivi pour ce projet.

#### **5.3.5 Critères de sélection des PME**

Dans leur Guide des meilleures pratiques, qui est disponible à l'adresse :

<https://www.interregeurope.eu/policylearning/good-practices/item/1883/screening-of-international-growth-potential/>

le projet EIS a donné des conseils sur l'évaluation du potentiel de croissance internationale des PME partenaires potentielles en tant que méthode et outil de dialogue pour s'assurer que les PME se voient offrir les services de soutien les plus pertinents.

Le tableau ci-dessous présente trois contributions "réelles" du projet EIS à E-Channel à travers des points spécifiques du guide des meilleures pratiques EIS :

	<b>Conseil clé EIS</b>	<b>Contribution réelle / application à E-Channel</b>
1	Le potentiel de croissance internationale est la capacité et la volonté d'une entreprise d'accroître ses activités internationales et notamment son chiffre d'affaires à l'exportation.	Cette définition du potentiel de croissance internationale peut être adoptée par E-Channel.
2	L'examen du potentiel de croissance internationale garantit la meilleure adéquation entre les services offerts par le public et le potentiel de croissance internationale de l'entreprise.	E-Channel a veillé à ce que le développement de ses propres processus de sélection et d'induction des PME participantes, y compris ses processus de filtrage, soit étroitement aligné sur les autres services de conseil proposés aux PME et les complète.
3	Les critères de sélection comprennent l'ambition de croissance internationale et le potentiel du marché international, mais aussi l'extensibilité, la capacité organisationnelle, les possibilités de financement, l'utilisation de nouvelles technologies et le potentiel en tant que modèle à suivre.	E-Channel est intéressé par les critères de sélection, les proformas, les listes de contrôle et la méthodologie utilisés par EIS et ceci a été l'objectif (1) du contact de suivi avec ce projet.

Tableau 9: Trois contributions "réelles" du projet EIS à l'E-Channel.

EIS a conseillé, dans le cadre de son processus de sélection des PME, qui est disponible à l'adresse suivante :

<https://www.interregeurope.eu/policylearning/good-practices/item/1883/screening-of-international-growth-potential/> que :

*Il est fondamental de pondérer les critères de sélection "ambition de croissance internationale" et "potentiel de marché international" au plus haut niveau, afin d'atteindre un niveau de potentiel où l'internationalisation est en point de mire.*

E-Channel s'intéresse donc aux critères de sélection, aux formulaires, aux listes de contrôle et à la méthodologie - y compris le système de pondération utilisé par EIS - et c'est l'objectif (3) du contact de suivi de ce projet.

## 5.4 INTRA

### 5.4.1 Focus et vision

En réponse au changement d'orientation du projet E-Channel, qui est devenu un modèle de consultation, les paramètres initiaux de la recherche ont été réévalués afin d'inclure des projets plus étroitement liés à cette raison supplémentaire d'inclusion.

Le projet INTRA a été identifié comme ayant un fort élément de modèle de consultation qui pourrait donc apporter une contribution potentielle à E-Channel. INTRA était un projet Interreg en cours du 1er avril 2016 au 31 mars 2021 et couvrait le thème de la compétitivité des PME. INTRA compte six partenaires de projet et vise à échanger, explorer et diffuser les meilleures pratiques pour promouvoir l'internationalisation et améliorer la compétitivité régionale. D'autres

recherches sur le site Internet d'Interreg (<https://www.interregeurope.eu/intra/>) ont suggéré des synergies potentielles avec E-Channel.

E-Channel s'est donc intéressé à trois domaines :

1. Le modèle de conseil du projet INTRA, qui consiste à recenser le soutien disponible et les éventuelles lacunes en matière de soutien aux PME cherchant de nouveaux marchés, y compris l'exportation, au niveau régional. Il s'agit non seulement d'exemples de meilleures pratiques, mais aussi de déterminer dans quelle mesure le parcours des PME vers l'internationalisation est soutenu au niveau régional.
2. Travailler avec des OSE telles que les chambres de commerce.
3. Tout enseignement qui pourrait être tiré des programmes Xpande et Xpande Digital plus larges

#### **5.4.2. Cartographie des OSE régionales**

Un premier exercice de cartographie réalisé par le projet INTRA a permis d'évaluer et de comparer les services d'internationalisation disponibles dans les régions concernées par le projet. Cela a permis de mettre en évidence non seulement des exemples de meilleures pratiques qui pourraient être utilisées comme modèle pour soutenir d'autres PME, mais aussi les lacunes qui peuvent empêcher les PME d'accéder à de nouveaux marchés ou à des opportunités d'exportation à différents stades du processus d'internationalisation. D'un point de vue régional, et dans le cadre de leur activité de cartographie, le projet INTRA a constaté que les structures régionales de soutien à l'internationalisation des PME variaient considérablement entre les régions partenaires. Le manque de structures d'appui, dans certaines régions, a constitué un obstacle important pour les PME de ces localités en matière d'accès à de nouveaux marchés ou d'exportation. Les institutions, les chambres, les associations, les organisations non gouvernementales, les réseaux, les institutions de développement régional, les instituts publics sont tous des acteurs de la promotion de la coopération et de l'internationalisation qui, à leur tour, auront un impact sur les PME qui cherchent de nouveaux marchés, y compris des possibilités d'exportation. Le message clé est que ces OSE seraient elles-mêmes bénéficiaires, tout en améliorant la compétitivité des PME qu'elles soutiendraient.

#### **5.4.3. Mise en réseau avec les agences régionales et les autres OSE**

Un message clé de l'INTRA concerne la mise en réseau ; E-Channel devrait étudier et tirer pleinement parti du soutien offert par les organismes locaux et régionaux, les politiques et les programmes de développement régional dans ses propres domaines d'activité, ainsi que par les organismes nationaux et gouvernementaux. Au moment de la rédaction de ce rapport, le Royaume-Uni est sur le point d'entrer dans une période post-Brexit. Le projet INTRA a indiqué qu'il avait également reçu de nombreuses questions de la part des PME qu'il soutient sur les conditions commerciales post-Brexit. Leur conseil est que "la vie continue", que les opportunités de marché seront toujours là et qu'un réseau et un système de soutien efficaces donnent confiance aux PME qui, autrement, seraient inquiètes de pénétrer de nouveaux marchés, ou de continuer à le faire, ou d'exporter par elles-mêmes.

À la suite de cette recherche, le projet INTRA a développé le "Programme Xpande". Cette idée a trouvé un écho très favorable auprès d'E-Channel, car un "guichet unique de soutien" au commerce électronique était un élément moteur de notre idée initiale de projet. Dans le cadre de leur parcours, les PME ont besoin d'aide pour combler les lacunes dans leurs connaissances, ainsi que pour reconnaître et exploiter les opportunités d'entrée sur de nouveaux marchés. Dans le cadre de cette discussion, nous avons exploré le rôle possible des partenariats d'entreprises locales (LEP) du Royaume-Uni.

#### 5.4.4. Le programme Xpande

Le projet INTRA a développé un programme appelé Xpande ; un programme de conseil individualisé destiné aux entreprises ayant peu ou pas d'expérience des marchés internationaux et / ou celles qui souhaitent commencer à exporter vers certains marchés étrangers mais qui ont besoin de conseils pour optimiser leurs ressources limitées sur des objectifs clairs. De plus amples informations sont disponibles à l'adresse suivante :

<https://www.interregeurope.eu/policylearning/good-practices/item/433/support-program-for-the-international-expansion-of-smes-Xpande/>

Le programme Xpande a été financé par le programme opérationnel national FEDER de l'Espagne, et développé par la Chambre de commerce d'Estrémadure, en Espagne, en tant que programme de soutien visant à offrir aux PME des services de consultation et de conseil individualisés, dans le cadre du plan d'internationalisation de la Chambre de commerce.

Le programme Xpande a été développé en 2 phases. La première phase portait sur la manière dont la Chambre de commerce pourrait offrir des conseils aux PME sur la préparation d'un plan d'internationalisation. Il existe des synergies potentielles avec E-Channel qui effectuera également le travail décrit dans la première phase.

1a) Sélection des marchés : diagnostic du potentiel international des PME, analyse des unités d'affaires, analyse du modèle d'affaires et analyse et sélection des marchés.

1b) Analyse de l'environnement, analyse de la stratégie de marketing et de communication, plan d'action et plan financier économique.

#### 5.4.5 Outils

Dans le cadre de la phase 2, le programme Xpande a proposé :

2a) Une aide au développement du processus d'internationalisation de l'entreprise (budget maximum de 9 000 €, cofinancement : 80 % FEDER / 20 % entreprise).

2b) Un ensemble d'outils pour développer la stratégie de promotion sur ses marchés cibles.

De plus amples informations sont disponibles à l'adresse suivante :

<https://www.interregeurope.eu/policylearning/good-practices/item/433/support-program-for-the-international-expansion-of-smes-Xpande/>

Le projet INTRA a indiqué que les outils offerts aux PME dans le cadre du processus d'internationalisation du programme Xpande comprennent :

- L'enquête
- Matériel de diffusion/ promotion
- La publicité
- Participation en tant qu'exposant à des foires
- Prospection et voyages commerciaux
- Actions promotionnelles
- Enregistrement de brevets et de marques/ certifications

Le programme Xpande a offert un soutien au commerce électronique, tant pour le B2B que pour le B2C. Un exemple de soutien à la pratique du B2B est l'exportation d'une marque spécifique d'huile d'olive espagnole de haute qualité vers le Japon. Il y avait des barrières culturelles à surmonter, qui n'avaient pas été pleinement prises en compte auparavant. Traditionnellement, les Japonais ne cuisinent pas avec de l'huile d'olive et ne savent donc pas comment utiliser une huile d'olive de qualité moyenne et quotidienne, sans parler d'une huile d'olive de qualité supérieure. Par conséquent, ils ne comprenaient pas le prix élevé de l'huile d'olive de qualité supérieure. Il était important de comprendre le mode de vie et la culture des Japonais et de créer une proposition de valeur narrative qui trouverait un écho auprès des Japonais, ainsi que le produit.

A une échelle géographique plus petite, une partie de la mission d'E-Channel est l'échange culturel et technique entre l'Angleterre et la France. Une leçon importante du projet INTRA, avec laquelle E-Channel est d'accord, est l'idée d'un récit de produit. E-Channel étendrait cette idée plus loin, pour inclure un récit sur la PME participante ainsi qu'un récit sur le produit. Cela permettrait aux acheteurs en ligne internationaux potentiels, ou aux acheteurs de nouveaux marchés, d'avoir accès à des produits qui reflètent leurs propres intérêts, leurs choix de style de vie et leur culture, et qui proviennent d'une entreprise à laquelle ils peuvent faire confiance. C'est particulièrement important pour les produits alimentaires. Les acheteurs potentiels veulent en savoir beaucoup plus sur un produit présenté comme "régional" ou "haut de gamme", ainsi que sur l'identité de son producteur. L'idée d'une "traçabilité" complète, c'est-à-dire la capacité de suivre les aliments, les aliments pour animaux, les animaux producteurs d'aliments ou les substances qui seront utilisées pour la consommation, à travers toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution, en est un exemple pour certains produits.

Le financement des projets INTRA pour les PME est bien plus important que celui offert par un micro-projet tel que E-Channel, mais nous étions intéressés par l'ensemble des outils que le programme Xpande offrait aux PME pour développer leur stratégie de promotion sur leurs marchés cibles. E-Channel soutiendra également les PME de manière similaire, à plus petite échelle mais avec un élément de commerce électronique plus fort que celui offert par le programme Xpande. Le projet INTRA a indiqué que l'un des résultats importants du programme Xpande était d'identifier le commerce électronique comme un domaine à développer. Un autre résultat de ce projet est qu'INTRA a créé un deuxième programme de conseil appelé Xpande Digital.

#### **5.4.6. Xpande Digital**

Le projet INTRA a discuté de ses matériaux en ligne pour Xpande, qui sont disponibles à l'adresse :

(<https://www.interregeurope.eu/policylearning/good-practices/item/433/support-program-for-the-international-expansion-of-smes-Xpande/>)

et ses matériaux en ligne pour Xpande Digital, qui sont disponibles à l'adresse :

<https://www.interregeurope.eu/policylearning/good-practices/item/2199/Xpande-Xpande-digital/>

Le projet INTRA a confirmé que le programme Xpande Digital a pris de l'ampleur au niveau local et national, que les PME espagnoles s'y intéressent de plus en plus et que la demande est croissante. Le projet INTRA a réitéré le message selon lequel les capacités du marché en ligne sont des outils d'internationalisation cruciaux.

Les outils Xpande Digital comprennent un soutien pour :

- a) positionner numériquement une PME pour qu'elle soit compétitive sur les marchés internationaux

- b) développer un plan d'action personnalisé de marketing numérique en tenant compte des clients, du produit, du service et du pays de la PME
- c) fournir à la PME un budget d'aide pour lui permettre de développer le plan conçu.

De plus amples informations sont disponibles à l'adresse suivante :  
<https://www.camara.es/comercio-exterior/Xpande-digital>

INTRA a également indiqué que l'un de ses propres défis est que le programme Xpande Digital est géré par le personnel des chambres de commerce de Valence, en Espagne, et que bien qu'INTRA dispose d'une méthodologie, d'un support informatique et de procédures bien développés, le projet ne dispose pas nécessairement du soutien interne spécialisé nécessaire à un e-commerce efficace. Le projet a donc dû faire appel à des experts externes en matière de commerce électronique.

L'un des messages du projet INTRA, que E-Channel a également constaté, est que les logiciels d'e-commerce, ainsi que la culture, peuvent varier localement et nationalement sur les marchés numériques d'un pays à l'autre.

Le projet INTRA souhaite explorer les synergies et une éventuelle collaboration future avec E-Channel pour trois raisons :

- a) Les partenaires du projet E-Channel sont des spécialistes du e-commerce.
- b) E-Channel est compatible avec le marché anglophone
- c) Les partenaires du projet E-Channel ont la connaissance et l'expérience de l'aide aux PME en matière de commerce électronique sur de nouveaux marchés, y compris l'exportation.

E-Channel pourrait envisager cette possibilité dans le cadre de son processus de "prochaines étapes".

## 5.5 FUSION

### 5.5.1 Focus et vision

Le projet FUSION faisait partie du programme INTERREG IVA "2 Mers" de la Commission européenne et s'est déroulé de 2007 à 2013. FUSION diffère des quatre autres projets sélectionnés en ce sens que, bien qu'il s'agisse d'un projet Interreg, son calendrier ne chevauche pas celui d'E-Channel.

FUSION a été choisie pour les raisons suivantes :

1. Sa connaissance de l'assistance-conseil qu'elle offre aux PME au Royaume-Uni, en France, aux Pays-Bas et en Belgique.
2. Son soutien aux PME intéressées par les marchés transfrontaliers.

Le chef de file, le conseil du comté de Kent (Royaume-Uni), a été contacté, mais comme ce projet n'est plus en cours, nous avons été dirigés vers leurs ressources et matériels en ligne.

### 5.5.2 Commentaires des PME participantes à FUSION - Opportunités de réseautage

Le projet FUSION a émis des idées utiles sur les différentes manières de soutenir les PME et d'interagir avec elles. De plus amples informations sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.kent.gov.uk/business/Business-and-the-environment/eu-funded-projects/fusion-project>

Leur rapport, qui est disponible à l'adresse suivante :

[http://cfsd.org.uk/site-pdfs/FUSION\\_learnings\\_PDF.pdf](http://cfsd.org.uk/site-pdfs/FUSION_learnings_PDF.pdf)

nous a amené à réfléchir davantage sur la manière dont nous allons mettre en œuvre notre modèle de conseil. Nous avons convenu que dans notre modèle, un petit nombre de PME, 12 en France et 12 au Royaume-Uni, seraient sélectionnées, recrutées et intégrées à trois étapes différentes pendant la durée de vie de notre micro-projet et que chaque PME de ce groupe recevrait de notre part un soutien individuel et sur mesure en matière de conseil.

Nous n'avons pas exploré en détail les possibilités pour les PME de travailler ensemble en tant que groupe, d'apprendre les unes des autres et de se mettre en réseau avec nous en tant qu'hôtes et facilitateurs. Cependant, les PME du projet FUSION ont classé la mise en réseau avec d'autres PME comme le plus grand avantage dans l'enquête de clôture de FUSION.

**Table 2. The main benefits of FUSION support as ranked from a list of options by 21 SMEs in response to the FUSION closure survey in September 2014. Items ranked first are valued higher than the following ranks, the score is the sum of all weighted rank counts.**

Benefit of CfSD FUSION support	Rank	Score
Networking with other SMEs	1	115
Awareness of emerging trends	2	111
Introduction by CfSD to potential third-party collaborators	3	93
Identification of new business opportunities	4	92
Awareness of funding opportunities	5	70
Business model planning	6	62
Reducing the environmental impact of business	7	31
Increased sales	8	22
Cost reduction	9	14

Tableau 10 : Avantages de FUSION tels que classés par les PME participantes (copié de la source)  
Source: [http://cfsd.org.uk/site-pdfs/FUSION\\_learnings\\_PDF.pdf](http://cfsd.org.uk/site-pdfs/FUSION_learnings_PDF.pdf)

Ce tableau a été traduit en français par E-Channel sous le nom de tableau 11 :

**Les principaux avantages du soutien de FUSION tels qu'ils ont été classés à partir d'une liste d'options par 21 PME en réponse à l'enquête de clôture de FUSION en septembre 2014. Les éléments classés en premier ont une valeur supérieure aux rangs suivants, le score est la somme de tous les rangs pondérés.**

<b>Avantages du soutien de CfSD FUSION</b>	<b>Classement</b>	<b>Note</b>
<b>Mise en réseau avec d'autres PME</b>	<b>1</b>	<b>115</b>
<b>Connaissance des tendances émergentes</b>	<b>2</b>	<b>111</b>
<b>Présentation par le CfSD aux collaborateurs tiers potentiels</b>	<b>3</b>	<b>93</b>
<b>Identification de nouvelles opportunités commerciales</b>	<b>4</b>	<b>92</b>
<b>Connaissance des possibilités de financement</b>	<b>5</b>	<b>70</b>
<b>Modèle de planification des activités</b>	<b>6</b>	<b>62</b>
<b>Réduction de l'impact environnemental des entreprises</b>	<b>7</b>	<b>31</b>
<b>Augmentation des ventes</b>	<b>8</b>	<b>22</b>
<b>Réduction des coûts</b>	<b>9</b>	<b>14</b>

Tableau 11 : Avantages de FUSION tels que classés par les PME participantes (traduction française)

Un message clé du projet FUSION, via le retour d'information des PME, est que la mise en réseau entre elles est perçue par les PME participantes comme le plus grand avantage du soutien de FUSION. FUSION a conclu que le partage d'expériences et le simple fait d'être parmi d'autres entrepreneurs sont d'une grande valeur pour les PME, en particulier celles qui viennent de créer une nouvelle entreprise. E-Channel pourrait réfléchir à la manière dont nous pourrions offrir à nos PME la possibilité de se mettre en réseau les unes avec les autres.

Chaque groupe E-Channel de PME participantes sera composé de PME du Royaume-Uni et de France. Il y aura donc également des possibilités d'échanges culturels supplémentaires pour les PME ainsi que pour Vertical Plus et Soledis, les partenaires français et anglais du projet, qui travailleront avec elles.

L'une des leçons tirées du projet FUSION est la valeur que les PME accordent au travail en réseau. Un message clé de FUSION pour l'E-Channel est la possibilité pour les 24 PME participantes de l'E-Channel de travailler ensemble et de se soutenir mutuellement. Les PME participantes à FUSION ont accordé une grande importance au fait d'entendre comment d'autres petites entreprises ont relevé les défis auxquels elles ont été confrontées et de comprendre ceux qu'elles partagent, ce qui constitue un domaine de collaboration possible entre les PME qui se sont rencontrées dans le cadre de FUSION. FUSION a constaté que le fait de faciliter les connexions et de fournir aux PME l'espace et la possibilité de se mettre en réseau avec leurs pairs était un élément clé du soutien et des conseils. Il s'agit d'un modèle très efficace pour les programmes d'engagement et de conseil aux PME.

Un résultat clé potentiel pour E-Channel, alors que nous entamons le processus de sélection et de recrutement des PME, est la possibilité d'examiner la composition de chaque groupe de PME participantes en termes de produits qu'elles vendent et de nouveaux marchés qui les intéressent. De cette façon, il pourrait être possible de sélectionner des PME pour chaque groupe qui ne sont pas en concurrence directe les unes avec les autres. Dans ce cas, E-Channel pourrait offrir aux PME participantes la possibilité de se mettre en réseau et de travailler ensemble. Cette démarche pourrait être facilitée par les rampes de lancement. On ignore pour l'instant quel sera le taux d'acceptation des PME participant à l'E-Channel, mais c'est certainement un point à prendre en considération.

L'une des leçons tirées du projet FUSION est que, même si les PME sont intéressées par un soutien personnalisé, il y a beaucoup de choses qui peuvent être faites au niveau du groupe, ce qui fait toujours partie d'un modèle de consultance et conduira également à d'autres opportunités de mise en réseau. Les sujets relatifs au financement, à la propriété intellectuelle, aux échanges culturels, au marketing et aux tendances émergentes sont quelques exemples des domaines d'intérêt pour toutes les PME qui peuvent être diffusés au groupe. Un résultat potentiel pour l'E-Channel est que, lors de la conception de nos dossiers d'information sur les projets et de nos conseils pour les PME avec lesquelles nous travaillerons, nous pourrions envisager de soutenir nos PME à deux niveaux distincts :

Niveau 1 : Conseils généraux et assistance-conseil

Niveau 2 : Le niveau d'assistance-conseil sur mesure

Un autre avantage, et un message clé pour E-Channel, est que FUSION a permis aux PME qui, autrement, auraient eu des ressources limitées pour la recherche et le développement, de recevoir des informations sur le marché et d'avoir des conversations stratégiques plus larges sur le marché en général ainsi que sur leur propre entreprise. Pour ce faire, les ateliers et les communications aux PME ont mis l'accent sur la sensibilisation aux problèmes émergents et aux nouvelles opportunités commerciales. Les PME ont indiqué que la prise de conscience des tendances émergentes était le deuxième plus grand avantage du soutien de FUSION.

### 5.5.3 Saisir le retour d'information

Dans le cadre d'un processus de consultation efficace, E-Channel s'efforce de trouver des moyens de recueillir le retour d'information des PME. Le rapport FUSION, qui est disponible à l'adresse suivante :

[http://cfsd.org.uk/site-pdfs/FUSION\\_learnings\\_PDF.pdf](http://cfsd.org.uk/site-pdfs/FUSION_learnings_PDF.pdf)

indique :

#### **Résultats et conclusions**

*Il a été demandé aux PME de répondre à une courte enquête en ligne afin de détailler les avantages tirés du soutien du CfSD FUSION. Vingt-et-une PME ont répondu à l'enquête... toutes les entreprises qui ont répondu à l'enquête de clôture avaient reçu plus de 40 heures de soutien individuel. Parmi celles qui n'ont pas répondu, douze entreprises en phase de pré-démarrage n'avaient pas commencé leurs activités commerciales avant la fin du projet et quatre PME (3 entreprises en phase de démarrage et 1 entreprise à forte croissance) avaient soit cessé leurs activités, soit vendu leur entreprise, au cours du projet FUSION... complétez l'enquête de clôture...*

Avec E-Channel, chaque PME travaillera avec son Gestionnaire de Compte de la Rampe de Lancement pendant quatre mois de consultation avant que le prochain groupe de PME ne soit recruté. La date à laquelle les PME seront en contact avec leur gestionnaire de compte de la Rampe de Lancement n'a pas encore été fixée, mais ce dernier s'occupera notamment de recueillir des informations et d'évaluer la manière dont chaque PME "développe ses idées et sa pratique" à l'aide de paramètres définis, dont la croissance des ventes. On s'attend à un impact positif sur les ventes et à une réponse positive à la planification du modèle d'entreprise. Cependant, il est intéressant de noter que les PME participantes à FUSION n'ont pas accordé une note plus élevée à l'augmentation des ventes et à la réduction des coûts dans l'enquête de clôture de FUSION.

Pour E-Channel, la collecte des réactions sera effectuée par chaque Gestionnaire de Compte de la Rampe de Lancement au moyen de réunions, de consultations et de questionnaires avec les PME. Un résultat potentiel pour E-Channel pourrait être de prendre en compte les 9 avantages potentiels décrits dans le questionnaire FUSION lors de la conception du questionnaire E-Channel du tableau 10 (ci-dessus).

Un autre résultat potentiel pour l'E-Channel est de prendre en compte les points du parcours où les PME sont invitées à donner leur avis.

L'un des messages clés du projet FUSION était le suivant :

*Une évaluation continue des avantages du soutien aux entreprises peut être plus utile qu'une évaluation à la fin de la prestation de soutien. Environ la moitié des PME soutenues ont fourni un retour détaillé sur les résultats et les avantages du soutien FUSION. Le CfSD reconnaît que l'évaluation à des moments plus précoces de la prestation de soutien aurait pu produire des données plus complètes.*

E-Channel devrait examiner attentivement les points du parcours où les informations et le retour d'information des PME sont saisis, ainsi que la manière dont nous communiquons avec elles, en tenant compte à nouveau du conseil de FUSION selon lequel de multiples canaux de communication devraient être proposés, comme une combinaison de réunions en face à face, d'appels téléphoniques réguliers et d'e-mails, d'ateliers, de bulletins électroniques et de médias sociaux, y compris Twitter, pour promouvoir et soutenir l'engagement des PME.

#### **5.5.4 Temps alloué aux PME**

Selon le rapport FUSION :

*Activités de soutien Soutien commercial individualisé  
Chaque PME s'est vu offrir un soutien théorique de 40 heures en tête-à-tête ... des plans d'action sur mesure ont été préparés lors de consultations en tête-à-tête avec chaque PME. La forme de soutien variait considérablement, mais il s'agissait principalement d'une combinaison de mentorat, de recherche et de transfert de connaissances sur des sujets tels que l'éco-innovation, le financement, l'information commerciale, les tendances émergentes, le marketing, la R&D de produits et la collaboration potentielle avec des tiers. Le soutien a été fourni par la participation des PME à des ateliers "ouverts", des réunions en face à face, des discussions téléphoniques, des courriers électroniques et la préparation de rapports de recherche sur mesure, en réponse aux besoins spécifiques des PME.*  
Rapport de FUSION ([http://cfsd.org.uk/site-pdfs/FUSION\\_learnings\\_PDF.pdf](http://cfsd.org.uk/site-pdfs/FUSION_learnings_PDF.pdf))

Il serait intéressant de connaître l'avis des membres du projet FUSION sur l'efficacité globale de leur modèle en termes de gestion du temps alloué à leurs PME. Y avait-il des limites ? Y avait-il des dispositions pour les PME qui avaient besoin de plus de temps que celui qui leur était proposé et, dans ce cas, comment cela était-il géré ? Ont-ils estimé que 40 heures étaient suffisantes ? Un message potentiel, dont E-Channel est conscient, est que E-Channel devrait considérer combien d'heures de soutien 1:1 chaque PME du projet E-Channel se voit offrir par rapport aux 40 heures théoriques de soutien 1:1 offertes par FUSION. Il s'agit d'un résultat d'apprentissage potentiel de fin de projet pour E-Channel.

FUSION a proposé une communication avec les PME par le biais de plusieurs canaux : ateliers " ouverts ", réunions en face à face, discussions téléphoniques, courriels et préparation de rapports de recherche sur mesure, en réponse aux besoins spécifiques des PME. Ce modèle présente des similitudes avec celui proposé par E-Channel. Il aurait pu être utile de discuter plus avant avec un contact de FUSION des formes de soutien qu'ils ont trouvées les plus efficaces avec leurs PME, comme celles qui ont été le plus utilisées par les PME et celles qui, le cas échéant, ont été les plus rentables pour le projet.

E-Channel travaillera avec chacune des 24 PME participantes pendant une durée convenue et spécifique. Chaque PME, quel que soit le groupe auquel elle appartient, se verra allouer le même temps. E-Channel doit veiller à ne pas prolonger cette période car il y aura trois groupes et nous avons déjà identifié le risque que les PME recrutées dans la première tranche cherchent

davantage de soutien à la fin de la période qui leur est allouée. E-Channel devra réfléchir à la manière de gérer ce scénario.

### **5.5.5 Autres messages clés du projet FUSION**

Un défi signalé par le projet FUSION était que les PME pouvaient être vulnérables en matière de trésorerie. Ils ont dû faire preuve de souplesse avec les PME qui donnent naturellement la priorité à leur sécurité financière, ce qui pouvait donc avoir un impact sur les plans de développement élaborés en partenariat avec elles dans le cadre du processus de conseil. En conséquence, les PME n'ont pas toujours été en mesure de conquérir des marchés internationaux dans les délais prévus par leurs plans de soutien transfrontaliers.

Cette recherche se base principalement sur : Enseignements tirés du soutien aux PME par le projet FUSION 2012 - 2014, qui est disponible à l'adresse suivante :

[https://cfsd.org.uk/site-pdfs/FUSION\\_learnings\\_PDF.pdf](https://cfsd.org.uk/site-pdfs/FUSION_learnings_PDF.pdf)

## **6. Prochaines étapes**

Les modules de travail du projet E-Channel ont été conçus comme un voyage vers l'avant, les produits livrables se succédant les uns aux autres. La méthodologie robuste décrite dans les rapports E-Channel :

Rapport 1 : Un rapport sur la contribution potentielle d'autres projets de l'UE à E-Channel.

Rapport 2 : Un rapport sur la contribution réelle d'autres projets de l'UE à l'E-Channel.

a conduit l'équipe E-Channel à réfléchir de manière plus approfondie et détaillée à la façon dont elle pourrait maintenir, modifier ou réviser certains aspects, détails et méthodes de travail au sein des modules de travail. Au fur et à mesure que la recherche pour ces deux rapports se poursuivait et que les cinq projets partageaient leurs connaissances, leur expérience et leurs ressources avec nous, l'équipe E-Channel a pu passer de domaines relativement larges de contribution potentielle à des domaines spécifiques et ciblés au sein des modules de travail individuels.

À mesure que le projet E-Channel avance, les indicateurs montrent que ces contributions des cinq projets identifiés présentent tous les signes d'efficacité.