

MT 1.2.2

Rapport sur les principaux
enseignements tirés de la
mise en œuvre les services
de consultation de
l'E-Channel

Contents	Page	
1	Objet du rapport et des rapports E-Channel connexes	p2
2	Services de Conseil en matière d'E-Channel Justification : objectif et relation avec le projet E-Channel	p3
3	E-Channel Consultancy Condition de financement sur les aides d'Etat et l'impact des règles de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)	p4
4	Principaux enseignements tirés de la collaboration de deux entreprises de soutien au commerce électronique pour développer des services de conseil en E-Channel	p6
4.1	Travail en partenariat et en collaboration	p7
4.2	La relation de la PCGD dans le cadre des services de conseil en E-Channel	p8
4.3	Établir un modèle standardisé pour les services de conseil en matière d'E-Channel	p9
4.4	Le parcours prévu pour les PME	p10
4.5	Contribution aux services de conseil E-Channel provenant d'autres projets de l'UE	p10
5	Les services de conseil en E-Channel prévus au lancement pour les PME participantes	p11
6	L'impact de Covid-19	p12
7	Résumé des principaux enseignements tirés de la mise en place des services de conseil E-Channel	p14
 Tableaux		
1	Tableau 1 : Autres rapports E-Channel faisant référence aux services de conseil E-Chann	p2
2	Tableau 2 : Résumé des principaux enseignements tirés de la mise en œuvre des services de consultation E-Channel.	p15

1. Objet du rapport et des rapports E-Channel connexes

Ce rapport couvre le développement des services de conseil E-Channel depuis le processus de rédaction de l'offre jusqu'à son lancement auprès des PME participant à E-Channel. Il s'appuie sur des informations clés issues de discussions, de rapports, de documents d'orientation du support technique, de comptes rendus et de réunions entre le personnel de Soledis en France et de Vertical Plus au Royaume-Uni. Les informations ont également été tirées de notes et de documents clés produits par l'équipe travaillant sur des composants spécifiques des services de conseil E-Channel, y compris les contributions des directeurs, des collègues techniques et des PME de Soledis et Vertical Plus.

En outre, les services de conseil en matière d'E-Channel seront mentionnés dans d'autres rapports, notamment ceux figurant dans le tableau ci-dessous. Ces rapports sont disponibles à l'adresse <https://www.e-channel.org/resources/>

Référence au module de travail	Rapport
MT T2.2.1	Rapport sur les principales conclusions et les enseignements tirés de l'audit et de la préparation des Rampes de Lancement pour les PME
MT T2.2.2	Rapport sur l'intégration et l'accueil des PME
MT T2.2.3	Rapport sur le modèle de coaching et de partenariat E-Channel
MT T2.3.1	Rapport sur les principaux résultats et enseignements tirés des tendances pour les PME participantes
MT T2.4.2	Rapport sur le fonctionnement et la performance des Rampes de Lancement E-Channel avec les PME
MT T2.4.2	Rapport sur le fonctionnement et les performances de la Plateforme E-Channel de Contrôle de la Gestion des Données (PCGD) avec les PME
MT T2.4.3	Report on Vertical Plus and Soledis Joint Work on Technical Work, Operations, Cultural Exchange and Innovation
MT T2.4.3	Rapport résumant les travaux entrepris avec les PME participantes
MT T2.4.3	Rapport sur l'impact du projet pour Vertical Plus et Soledis pendant le projet et les opportunités futures

Tableau 1 : Autres rapports E-Channel faisant référence aux services de conseil E-Channel

2. Services de conseil en matière d'E-Channel

Justification : objectif et relation avec le projet E-Channel

La vision du projet E-Channel était d'aider les PME de la zone France Manche Angleterre (FMA) à pénétrer avec succès de nouveaux marchés, y compris ceux de leurs pays respectifs. Dans notre offre de micro-projet (A.1.2 Résumé du micro-projet p2), nous avons souligné la demande de conseils, d'orientation et de soutien pour les PME :

Les PME au Royaume-Uni et en France sont comparativement moins engagées dans l'exportation, par rapport aux autres pays de l'UE (Eurostat : 2016). Notre étude suggère que de nombreuses PME envisagent d'exporter et de développer leurs ventes internationales, mais s'inquiètent de le faire seules. Elles ont besoin d'un ensemble de soutien technologique et de conseils et d'orientation continus, ce qu'offre E-Channel.

Document d'appel d'offres E-Channel : A.1.2 Résumé du micro-projet p2

E-Channel offre des services à valeur ajoutée aux PME grâce à une solution transfrontalière à deux volets :

[1] Un ensemble d'outils d'e-commerce sur un seul site, avec certaines des meilleures expertises en e-commerce B2C et B2B de V+ et Soledis, deux sociétés commerciales de premier plan en France et au Royaume-Uni, pour développer les exportations des PME.

[2] Les Rampes de Lancement au Royaume-Uni et en France sont le visage de service d'E-Channel. Les PME y auront accès à des systèmes, outils et processus sur mesure.

Ils sont combinés à un retour d'information en direct sur les ventes de produits afin que les PME puissent faire des choix, se développer et adapter leurs modèles d'entreprise sur la voie d'une croissance intelligente, durable et inclusive grâce à des conseils et des orientations en matière de commerce électronique et d'exportation dans un ensemble intégré.

Document de candidature E-Channel : C.1.1 Contribution aux objectifs spécifiques du programme p4

La plateforme E-Channel intègre des outils et des services d'e-commerce B2B et B2C conçus pour aider les PME à stimuler leurs ventes à l'exportation. Deux Rampes de Lancement, une de chaque côté de la Manche, fourniront soutien et conseils aux PME. Par exemple, la France et le Royaume-Uni ont des préférences différentes en ce qui concerne les plateformes de vente, les marchés électroniques et les sites web qu'ils utilisent. Grâce à l'échange culturel d'informations sur le marché, l'E-Channel aidera les PME à maximiser leurs ventes en leur offrant des conseils et des options de vente spécifiques au marché. Les services proposés via E-Channel seront adaptés à chaque PME, ce qui leur permettra d'utiliser les outils d'e-commerce adaptés à leur stade de développement et de prendre des décisions concernant les produits, les ventes et les opérations sur la base de données réelles.

Document d'appel d'offres E-Channel : C.1.2 Besoin et demande p4

Les services offerts par les Rampes de Lancement comprennent : une aide à la traduction (technique ou liée au produit) et une connaissance du marché spécifique à la culture ; des conseils sur les solutions de

logistique et de distribution et des indications sur les autres solutions possibles à mesure que les PME augmentent leurs exportations ; des conseils sur les exigences légales en matière d'exportation, y compris le Brexit, souvent perçu comme un obstacle majeur à l'exportation ; un soutien en matière de taux de change et de manutention pour gérer efficacement les ventes sur toute une série de plateformes de vente.

Grâce aux services proposés par les Rampes de Lancement et aux outils de la plateforme E-Channel, les PME deviendront des exportateurs actifs. Les Rampes de Lancement aideront ensuite les PME à franchir les prochaines étapes de leur développement.

Document d'appel d'offres E-Channel : C.1.3 Valeur ajoutée transfrontalière p5

3. E-Channel Consultancy Condition de financement sur les aides d'Etat et l'impact des règles de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)

Le conseil a toujours été un élément fort de la vision de l'E-Channel. Au cours du processus de rédaction de l'offre, les mots "conseil", "orientation" et "soutien" ont été utilisés plutôt que "consultation" pour s'assurer que les examinateurs de l'offre comprenaient bien la manière dont E-Channel travaillerait avec les PME participantes une fois inscrites et engagées dans leur Rampe de Lancement. Toutefois, après avoir soumis l'offre E-Channel et en réponse aux questions, aux réactions et aux conditions de financement reçues, l'équipe E-Channel est passée à une utilisation explicite du terme "conseil" pour définir ses services aux PME.

Dans le cadre du retour d'information et d'une condition de la candidature, l'équipe d'examen du sous-comité de sélection du programme France (Manche) Angleterre (26.06.2018), a attiré l'attention sur les aides d'État et les règles de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Le Comité s'est demandé si un projet qui soutenait un groupe de PME à l'exportation pouvait être jugé comme fournissant une contribution matérielle à ces PME et donc comme faussant le marché ; en fournissant à ces PME des services de soutien direct aux ventes (y compris l'exportation potentielle) que les autres PME devraient payer.

Les principaux conseils de l'équipe d'examen du sous-comité de sélection du programme France (Manche) Angleterre sont les suivants :

Étant donné que les partenaires fourniront des services de soutien aux PME afin de faciliter leurs activités d'exportation et que le but du projet n'est pas de financer directement des activités liées à l'exportation, il semble que les services fournis par les partenaires pourraient être considérés comme des "services de conseil" pour lesquels la réglementation De Minimis s'applique.

Les partenaires doivent savoir que les exemptions d'aides d'État, y compris De Minimis, ne s'appliquent pas aux activités liées à l'exportation vers des États membres de l'UE ou des pays tiers, à l'exception des "coûts de participation à des services de conseil nécessaires au lancement d'un produit nouveau ou existant sur un nouveau marché".

Les partenaires sont donc tenus de demander des conseils supplémentaires à des experts afin de clarifier l'aide d'État du projet et de définir si les activités du projet peuvent être financées dans le cadre d'une exemption d'aide d'État telle que De Minimis avant la signature de la lettre d'offre de subvention.

E-Channel a entrepris ce travail avant le lancement du projet, comme indiqué ci-dessous. L'équipe d'E-Channel a d'abord cherché à savoir comment d'autres projets avaient traité cette question. Nous avons trouvé huit projets de l'UE qui soutiennent l'exportation des PME par le biais d'une assistance-conseil. En outre, nous avons trouvé cinq autres projets INTERREG qui soutiennent les PME dans leur internationalisation, dont l'exportation est une composante. Cela a permis de s'assurer que l'approche révisée de la consultance E-Channel est conforme aux pratiques établies et conformes.

En ce qui concerne les décisions de la Commission Européenne, nous avons recherché les décisions relatives à l'absence d'exemption d'aide d'État pour les activités liées à l'exportation, sauf dans le domaine de la consultance. La décision de la Commission sur une question similaire soulevée en Allemagne a été la plus pertinente.

La Commission a examiné les "aides à l'exportation" au sens de l'Article 1, point b), du règlement de minimis et est parvenue à la conclusion que les "activités de lancement sur le marché" ne relevaient pas de la définition des aides à l'exportation au sens de l'article 1, point b), du règlement de minimis. En effet, selon le considérant (4) dudit règlement (2), ces mesures ne constituent normalement pas une aide à l'exportation. Le mot "normalement" devrait indiquer clairement que l'aide aux services de conseil n'est pas une clause refuge absolue. Toutefois, à ce stade, la Commission a estimé que les services de conseil externes fournis dans le cadre du régime ne constituaient pas une "aide à l'exportation" au sens du règlement de minimis.

Le gouvernement écossais fournit d'autres conseils à ce sujet :

Les aides ne peuvent être accordées pour des activités d'exportation - conformément à l'accord de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur les subventions et les mesures compensatoires, les aides aux activités d'exportation sont interdites. L'aide à l'exportation est définie comme une aide aux activités liées à l'exportation, à savoir une aide directement liée aux quantités exportées, à la mise en place et au fonctionnement d'un réseau de distribution ou à d'autres dépenses courantes liées à l'activité d'exportation.

Les Highlands et les Îles gèrent un programme de préparation à l'exportation dans le cadre de De Minimis qui montre que cela peut fonctionner, et les détails peuvent être trouvés à l'adresse suivante :

<http://www.hie.co.uk/business-support/international-trade-support/preparing-to-export.html>
(Tel que consulté en 2019)

Ensuite, l'équipe d'E-Channel a recadré la description du projet et a décrit plus en détail pour le Secrétariat conjoint (SC) comment le projet fonctionnerait explicitement par rapport aux règles des aides d'État et de l'OMC. Cela a permis de bénéficier des conseils ultérieurs d'experts en projets européens expérimentés de l'Université de Plymouth et de DWF Law, un cabinet expérimenté en droit européen, en financement de projets et en commerce, afin de bien comprendre et de confirmer nos plans.

Les changements ont été confirmés dans les modules de travail E-Channel T1 et T2 révisés, et convenus avec le SC dans le cadre d'une demande de modification technique. Il s'agissait notamment de mettre l'accent de manière plus explicite sur le soutien en matière de conseil pour l'entrée sur de nouveaux marchés, pouvant inclure l'exportation, et d'exclure explicitement tout soutien en matière de vente directe, créant ainsi une séparation claire entre les deux :

[a] le soutien en matière de conseil disponible pour le projet E-Channel

[b] les accords contractuels entre les PME et Vertical Plus ou Soledis (ou toute autre société de soutien au commerce électronique) pendant et après le projet, car toutes les entreprises engagées dans le commerce électronique ont besoin d'une forme d'accord contractuel.

4. Principaux enseignements tirés de la collaboration de deux entreprises de soutien au commerce électronique pour développer des services de conseil en E-Channel

Dès la réunion de lancement (11.09.2019), il était clair pour l'équipe d'E-Channel que si l'un des objectifs clés était de réaliser des synergies dans le modèle de conseil, une approche légèrement différente au Royaume-Uni et en France pourrait être nécessaire.

Les principaux aspects de la discussion de la réunion de lancement ont été les suivants :

- Comment Soledis travaille avec les PME en France, sur la base de l'expertise B2B de Soledis
- Comment Vertical Plus travaille avec les PME au Royaume-Uni, sur la base de l'expertise B2C de Vertical Plus
- Différences culturelles et linguistiques
- Différences techniques et logicielles
- Attentes des PME françaises en matière d'e-commerce en France et comment elles pourraient aborder le marché britannique.
- Les attentes des PME anglaises en matière d'e-commerce au Royaume-Uni et la façon dont elles pourraient aborder le marché français.
- Les outils utilisés et les conseils donnés par Soledis en fonction de leur modèle de vente
- Les outils utilisés et les conseils donnés par Vertical Plus sur la base de leur modèle économique de retour sur investissement
- Impact du Brexit sur les PME françaises à la recherche de nouveaux marchés au Royaume-Uni
- Impact du Brexit sur les PME britanniques cherchant de nouveaux marchés en France

L'équipe a convenu de mettre en place une structure de conseil opérationnelle. Il a été convenu que l'une des premières choses à offrir aux PME serait une analyse des produits et de l'inventaire, avant que des conseils ne soient donnés. De plus, il serait primordial de disposer d'une PCGD opérationnelle avec un ensemble d'outils, à partir desquels les PME auraient accès à un sous-ensemble sur mesure, qui serait crucial pour aider les PME à accéder aux nouveaux marchés.

La présentation de l'offre de conseil aux PME serait également primordiale. L'équipe a réfléchi à la forme que prendrait l'offre aux PME et à la manière de la promouvoir. Il a été convenu qu'une

liste de contrôle serait importante, non seulement pour identifier les PME participantes potentielles, mais aussi pour aider l'équipe E-Channel à évaluer où en est la PME dans son parcours vers le commerce électronique et les nouveaux marchés. Ensuite, l'intégration et l'initiation seraient inextricablement liées à l'évaluation des besoins des PME et à la création de leur plan de projet individuel.

4.1 Travail en partenariat et en collaboration

L'équipe a convenu qu'il serait difficile d'offrir des services de consultance tant qu'elle ne disposait pas d'éléments pouvant être partagés avec les PME et les Organisations de Soutien aux Entreprises (OSE).

L'un des principaux enseignements tirés est qu'il faut établir des priorités et se concentrer sur ce qui est visible de l'extérieur du projet dès que possible.

Des documents de marketing ont été conçus et rédigés pour démontrer et mettre en valeur ce que le projet E-Channel pouvait offrir. Ces documents sont disponibles sur le site <https://www.e-channel.org/resources/>

Les directeurs ont convenu que la consultance évoluerait autour de quatre domaines opérationnels clés que les PME participantes pourront constater :

- Mon plan
- Mes produits
- Mes clients
- Mes commandes

L'équipe a clairement indiqué qu'elle souhaitait que les PME soient des partenaires actifs, qu'elles participent à la prise de décision et qu'elles pilotent ensuite leurs propres plans. Par conséquent, une partie des services de conseil consisterait à les aider à s'approprier leurs propres décisions dès qu'elles seraient prêtes à le faire.

Une différence significative réside dans l'accent mis sur les modèles d'affaires français et anglais en matière d'assistance-conseil. Vertical Plus utilise un modèle commercial de retour sur investissement (Return on Investment ou ROI en anglais), alors que Soledis ne l'utilise pas autant. Avec le modèle commercial du retour sur investissement, la relation est basée sur l'échange d'informations, le mentorat et le soutien, à un niveau détaillé et individuel. Vertical Plus préconise de travailler avec les PME en leur posant des questions telles que :

- Quel est votre seuil de rentabilité ?
- Allez-vous perdre de l'argent avant de l'atteindre ?
- Quand recevrez-vous votre retour ou récupérez-vous votre argent ?

Vertical Plus travaille ainsi avec les PME pour leur offrir des conseils et un soutien, en particulier pour les PME qui continuent à fonctionner à perte parce qu'elles se concentrent sur le chiffre d'affaires mais ne comprennent pas nécessairement l'impact de leur volume de ventes sur leur bénéfice global. Vertical Plus le contextualise pour elles, par exemple, la marge peut ne pas être suffisante. Il peut s'agir du volume des produits, de la publicité et du volume des ventes. Vertical Plus offre des conseils en matière de communication et marketing dans le cadre de ses

engagements commerciaux réguliers.

Avec le modèle d'entreprise français, comme l'explique Soledis, dans lequel la PME sait déjà où elle veut aller, au moins dans une certaine mesure, et prend les décisions elle-même, Soledis fournit des données et des recommandations basées sur ces données, mais culturellement, ils ne savent pas pourquoi, par exemple une PME pourrait vouloir aller aux Émirats ou en Australie et Soledis ne lui demanderait pas car cela dépasse le cadre de ses activités de conseil. Soledis a indiqué qu'il devrait élargir son domaine d'expertise s'il travaillait de cette manière, plutôt que de proposer un modèle clairement défini et succinct. Pour les mêmes raisons, Soledis n'offre généralement pas de conseils en matière de communication et de marketing dans le cadre de ses engagements commerciaux réguliers.

L'équipe a estimé que, dans la mesure du possible, l'expérience des PME devait être similaire car, si Vertical Plus et Soledis utilisaient leurs propres connaissances et savoir-faire, ils auraient également partagé leurs connaissances et savoir-faire dans le cadre de l'échange culturel.

Une partie de l'échange culturel consistait pour Vertical Plus et Soledis à jouer sur leurs propres forces et à les partager, et à offrir aux PME participantes un modèle éprouvé mais culturellement différent, basé sur leur propre expérience. Le défi était de combiner le meilleur des deux approches d'une manière flexible pour les PME et de rendre cela aussi transparent que possible.

4.2 La relation de la PCGD dans le cadre des services de conseil en E-Channel

L'objectif principal du projet E-Channel est de soutenir les PME qui cherchent à se développer sur de nouveaux marchés grâce au commerce électronique.

Les principaux enseignements tirés sont que la technologie doit soutenir le modèle de conseil, mais que la technologie doit être mise en place avant de confirmer le modèle de conseil et de mettre en place la communication et la promotion. Par conséquent, le processus de développement de la technologie nécessaire pour la PCGD jusqu'à un point où les systèmes français et anglais peuvent interagir, a nécessairement commencé avant les services de conseil ;

- Premièrement, car la technologie serait nécessaire pour qu'une PME puisse accéder aux services de conseil.
- Ensuite, le matériel de marketing était très important, mais l'équipe devait s'assurer que la technologie permettait à E-Channel de proposer l'offre. Il serait important de montrer aux PME à quoi ressemblent ces services.

Toutefois, à la suite de Covid-19, l'équipe E-Channel a pris la décision d'apporter des modifications à la PCGD, afin d'intégrer un élément supplémentaire dans le cadre de la consultation E-Channel. De plus amples informations sont disponibles dans un rapport qui résume les travaux de création de la PCGD, à l'adresse <https://www.e-channel.org/resources/>. La PCGD permet désormais aux PME d'avoir un meilleur accès à distance à la formation et à l'assistance via Moodle, une plateforme d'apprentissage conçue pour fournir aux éducateurs, aux administrateurs et aux apprenants un système unique, robuste, sécurisé et intégré pour créer des environnements d'apprentissage personnalisés, ce qui modifie la nature prévue de l'engagement des Rampes de Lancement avec les PME.

4.3 Établir un modèle standardisé pour les services de conseil en matière d'E-Channel

Au cours des premières étapes du développement du modèle de conseil E-Channel, les discussions ont porté sur la mesure dans laquelle Soledis et Vertical Plus seraient en mesure de créer une offre standardisée.

L'une des principales leçons tirées de ce processus est que, malgré la mise en place d'un processus de sélection rigoureux et de critères de recrutement spécifiques, chaque PME a un parcours différent. Ce parcours comportera différentes étapes, avec des réussites et des défis différents.

La nature du modèle de conseil en matière d'E-Channel est qu'il ne s'agit pas d'un modèle unique. Il est conçu pour être adapté à chaque PME. Toutes les PME font l'objet d'une évaluation individuelle et un plan de projet est élaboré et convenu pour chaque PME en collaboration avec la Rampe de Lancement ; bien qu'il ne s'agisse pas d'un plan d'affaires complet pour chaque PME, il est clairement axé sur les quatre domaines clés les mieux adaptés à la promotion d'une nouvelle entrée sur le marché par le biais du commerce électronique (comme indiqué au point 4.1 Travail en partenariat et en collaboration p9). Les PME auront accès à un sous-ensemble d'outils de soutien et de conseils tout au long de leur travail de préparation au lancement et de prise de décision opérationnelle, pendant une période intensive de quatre mois. Il était prévu que les Rampes de Lancement de Soledis et Vertical Plus devaient aider les PME à prendre des décisions fondées sur leurs propres données de marché, en utilisant le sous-ensemble le plus pertinent d'outils de la PCGD de l'E-Channel, afin de les aider à prendre ces décisions au bon moment, dans le cadre de leur consultation avec E-Channel.

L'un des principaux enseignements tirés est que les PME n'utilisent pas toutes les mêmes outils de la PCGD ; cela dépendra du parcours et, dans une certaine mesure, de la culture, des attentes des PME et de leur stade de développement.

L'un des principaux enseignements tirés est que, bien que le service de conseil comprenne des conseils sur les différents moyens de stimuler les ventes sur de nouveaux marchés, les PME n'ont pas nécessairement besoin ou envie de les utiliser tous.

Soledis a indiqué que ses clients souhaitaient souvent un travail et une assistance techniques, mais laissaient souvent le marketing, les médias et les communications à un tiers, alors que Vertical Plus offre déjà ces services.

Il a été convenu que la manière la plus efficace d'approcher les PME serait de leur montrer des documents relatifs au projet et d'être prêt à discuter de ce que la consultance pourrait leur offrir.

L'un des principaux enseignements tirés est l'importance de préparer à l'avance les supports médiatiques et marketing afin d'avoir quelque chose à montrer à une partie prenante. Ces supports devaient être disponibles à distance en raison de Covid-19.

À cette fin, l'équipe a acheté e-channel.org et e-channel.fr. La construction du site web en français et en anglais était une préparation cruciale avant que l'équipe E-Channel puisse aller activement à la rencontre des PME potentielles.

L'un des principaux enseignements tirés est l'importance d'aligner la technologie sur le modèle de conseil, et non l'inverse.

L'un des principaux enseignements tirés est que les outils techniques sont un facteur important du modèle de conseil, mais qu'il est également primordial d'aligner les données sur le processus.

4.4 Le parcours prévu pour les PME

Le parcours de base prévu pour le conseil aux PME est d'une durée de 4 mois, avec un suivi de contrôle. Chaque PME bénéficie d'une période de soutien intense, avec un temps de réflexion et de mise en œuvre de tout changement. E-Channel travaille avec les PME en trois tranches afin de s'assurer que les 24 PME entreprennent le voyage de 4 mois, quelle que soit la tranche dans laquelle elles se trouvent.

L'une des principales leçons apprises a été de veiller à ce que l'équipe dispose d'un processus permettant de saisir le parcours et l'expérience des PME à des points de contact convenus à l'avance.

Ce retour d'information aura ensuite un impact sur les services de conseil en E-Channel, car la voix des PME est primordiale si elles veulent être des partenaires actifs dans le processus.

L'une des principales leçons apprises a été de développer un vocabulaire commun, afin que chaque PME bénéficie du même niveau de service et d'un parcours similaire, mais adapté à sa situation.

4.5 Contribution aux services de conseil E-Channel provenant d'autres projets de l'UE

Dans le cadre de la préparation des services de conseil en matière de E-Channel, d'autres projets de l'UE ont été identifiés et contactés pour obtenir des conseils sur les meilleures pratiques à appliquer au modèle de conseil en matière de E-Channel.

Dans le cadre du MT T1.1 : Partage de pratiques technologiques, d'informations commerciales et d'échanges culturels, deux rapports ont été rédigés dans le cadre du MT T1.1.2 : Contributions d'autres projets financés par l'UE :

1. Rapport sur la contribution potentielle d'autres projets de l'UE à l'E-Channel
2. Rapport sur la contribution réelle d'autres projets de l'UE à E-Channel

Ces rapports sont disponibles sur le site <https://www.e-channel.org/resources/>

L'un des principaux enseignements tirés est que le fait d'aborder d'autres projets et de s'engager avec eux a fourni de nombreuses informations qui ont contribué à la mise en place de services de conseil en E-Channel.

5. Les services de conseil en E-Channel prévus au lancement pour les PME participantes

En créant les services de conseil, E-Channel a clairement indiqué que les PME participantes pouvaient accéder à des services de conseil sur mesure, quelle que soit leur position en termes de stade de nouveaux marchés ou de préparation à l'exportation ;

- Stade 1 : Peu ou pas d'expérience
- Stade 2 : Déjà une certaine expérience
- Stade 3 : Expérimentée et déjà bien établie

Cet aspect serait évalué au cours de la phase préliminaire, avant l'acceptation et l'intégration. L'approche des services de conseil E-Channel au lancement pour les PME participantes impliquées :

- Une analyse approfondie du parcours en ligne de la PME participante, de son orientation et du développement de sa stratégie pour la suite, en tenant compte de l'impact à court et à long terme, non seulement du Brexit mais aussi de Covid-19.
- Une coopération étroite entre E-Channel et la PME pendant la durée du projet afin d'augmenter les ventes, de revoir la gamme de produits, de saisir les opportunités et de développer une stratégie commerciale de croissance numérique à plus long terme.

Un résultat clé sera la façon dont la PME souhaite procéder après Covid-19 et comment elle peut rendre ses succès actuels plus permanents.

E-Channel améliorera les compétences numériques en ligne des PME. Grâce à Covid-19, une série d'activités d'apprentissage, de mentorat et de formation en ligne sont désormais prévues pour aider les PME à se perfectionner grâce à un portail d'apprentissage en ligne. Pendant toute la durée du projet, E-Channel encouragera les PME à pénétrer de nouveaux marchés pour vendre leurs produits. Il peut s'agir de différentes variantes de ce que la PME vend déjà ou d'une toute nouvelle clientèle. L'une des principales forces de l'E-Channel est le lien étroit entre les sociétés de marketing numérique anglaises et françaises qui pourront, par exemple, aider si l'expansion européenne devient une priorité pour la PME. Les deux entreprises partagent le même modèle, le même financement, les mêmes outils, les mêmes conseils et la même consultance.

La valeur de l'ensemble de l'offre est estimée à environ 5000 à 8000 euros en termes de temps, de conseil et de valeur. La PME n'est pas tenue de fournir des fonds, mais devra consacrer du temps au processus, notamment :

- Procéder à une évaluation initiale
- Accepter que le personnel acquière potentiellement plus de compétences en marketing numérique (bien que cela ne soit pas une exigence absolue si la PME ne souhaite pas améliorer les compétences de son personnel).
- Accepter de s'impliquer pour un minimum de quatre mois intensifs et pour le suivi ultérieur du projet.
- Faire régulièrement le point avec E-Channel pour évaluer l'impact.

6. L'impact de Covid-19

Le projet E-Channel a débuté dans un contexte d'incertitude liée au Brexit et aux conditions commerciales post-Brexit auxquelles pourraient ressembler les PME qui cherchent à pénétrer de nouveaux marchés et à s'internationaliser. Cependant, Covid-19 a provoqué des perturbations dans toute l'Europe, et des incertitudes pour Soledis, Vertical Plus et toutes les PME et OSE impliquées dans E-Channel.

Plus précisément, les événements Covid-19 du printemps 2020 ont eu un impact sur la mise en place des services de conseil E-Channel. Les réunions en face à face avec les PME et la participation à des événements organisés par ou avec les OSE pour aider à façonner l'offre E-Channel ont été réduites, ce qui a conduit à un mouvement concerté pour travailler avec les PME et les OSE, à la fois de manière synchrone via la technologie de conférence, et de manière asynchrone via le courrier électronique et le matériel promotionnel.

Il était prévu que les PME aient accès aux services de conseil E-Channel via la Rampe de Lancement (y compris les réunions en face à face et les visites d'entreprises) afin de développer de nouveaux marchés à l'aide d'un ensemble d'outils sur mesure, provenant de la PCGD. Cependant, au cours de la période de mars 2020, la pandémie de Covid-19 a eu un impact sur le développement du projet, y compris la finalisation de l'offre de conseil.

Covid-19 a offert à E-Channel de nouvelles possibilités de travailler avec des PME à la recherche de nouveaux marchés d'e-commerce, compte tenu de l'impact sur leurs modèles d'entreprise et leurs méthodes de travail actuels.

Les réactions des PME à ce moment-là ont mis en évidence le besoin d'un meilleur accès à la vente à distance et la nécessité de pouvoir démarrer ou accélérer ces plans tout en travaillant à distance. Par conséquent, si les principes du modèle de conseil n'ont pas changé, l'équipe de l'E-Channel a dû relever le défi de savoir comment les PME pourraient accéder aux services de conseil en cas de pandémie.

Cela a donné lieu à des discussions avec le SC sur les changements à apporter aux résultats du projet et sur les différentes méthodes de travail. Ces changements ont été enregistrés et approuvés dans une autre modification du projet en juin 2020. Cela comprenait des changements dans les composants et les délais du module de travail, ainsi que des allocations budgétaires révisées.

L'impact immédiat sur E-Channel est le suivant :

- Le travail d'acquisition des PME participantes sera plus rapide car l'intérêt des PME pour le projet est plus élevé depuis Covid-19. E-Channel a donc dû accélérer la préparation des documents d'accueil afin de recruter les PME plus tôt que prévu.
- Les solutions techniques nécessaires pour conseiller, guider et soutenir les PME en ligne ont nécessité un travail supplémentaire, notamment pour faciliter l'apprentissage à distance et l'engagement continu. La PCGD a été conçue à l'origine pour soutenir les PME via leur Rampe de Lancement, y compris le mentorat en face à face. Cela n'était plus possible en raison des restrictions sur les déplacements et des exigences de distanciation sociale. E-Channel a permis aux PME d'accéder à distance à la formation et au support via Moodle¹, une plateforme d'apprentissage conçue pour fournir aux éducateurs, aux administrateurs et aux apprenants un système unique, robuste, sécurisé et intégré pour créer des environnements d'apprentissage personnalisés. Cela a également modifié la nature prévue de l'engagement des Rampes de Lancement auprès des PME. Les PME pourront désormais accéder aux outils et aux services à distance via launchpad.e-Channel.org.
- Le projet développe différentes manières de travailler avec les OSE et d'autres partenaires (par exemple Brittany Ferries) eux-mêmes fortement touchés par Covid-19 ; ces partenaires du projet ne pouvant pas assister aux événements face à face prévus ; tout en étant également submergés par les préoccupations des parties prenantes sur un large éventail de questions liées à Covid-19. La communication avec les OSE est devenue très lente ou s'est arrêtée et leur participation au plan de promotion et de diffusion de l'E-Channel n'était plus celle envisagée, car leur personnel était en congé ou travaillait à domicile. Il a donc fallu élaborer des guides d'information électroniques pour aider les OSE à comprendre le projet E-Channel et faciliter leur participation et leur contribution.
- L'augmentation des risques sociaux et politiques a nécessité des mesures d'atténuation supplémentaires dans le Module de Travail de Gestion.

¹ <https://moodle.org/>

7. Résumé des principaux enseignements tirés de la mise en place des services de conseil E-Channel

No	Key lessons
1	Établir des priorités et se concentrer sur ce qui est visible de l'extérieur du projet dès que possible, afin que le projet ait une présence. Cela a été très utile pour le travail à distance.
2	<p>La technologie doit soutenir le modèle de conseil, mais la technologie doit être en place avant de confirmer le modèle de conseil et de construire la communication et la promotion. Par conséquent, le processus de développement de la technologie nécessaire à la PCGD jusqu'à ce que les systèmes français et anglais puissent interagir entre eux, a nécessairement commencé avant les services de conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tout d'abord, parce que la technologie serait nécessaire pour qu'une PME puisse accéder aux services de conseil. • Ensuite, le matériel de marketing était très important, mais l'équipe devait s'assurer que la technologie permettait à E-Channel de proposer l'offre. Il serait important de montrer aux PME à quoi ressembleraient ces services.
3	Malgré la mise en place d'un processus de sélection rigoureux et de critères de recrutement spécifiques, chaque PME a un parcours différent. Ce parcours comportera différentes étapes, avec des réussites et des défis différents.
4	Les PME n'utiliseront pas toutes les mêmes outils de la PCGD. Cela dépendra du parcours et, dans une certaine mesure, de la culture, des attentes des PME et de leur stade de développement.
5	Bien que le service de conseil comprenne des conseils sur les différentes manières de stimuler les ventes sur de nouveaux marchés, les PME n'auront pas nécessairement besoin ou envie de toutes les utiliser.
6	Il était important de préparer à l'avance du matériel médiatique et de marketing afin d'avoir quelque chose à montrer à une partie prenante. Ces supports devaient être disponibles à distance en raison de Covid-19.
7	Il était crucial d'aligner la technologie pour soutenir le modèle de conseil et non l'inverse.
8	Les outils techniques ont été un facteur important du modèle de conseil, mais il était également primordial d'aligner les données sur le processus.
9	L'équipe a élaboré et convenu d'un processus permettant de saisir le parcours et l'expérience des PME à des points de contact convenus à l'avance, afin que toutes les informations importantes puissent être enregistrées.

10	Développer un vocabulaire commun, afin que chaque PME reçoive le même niveau de service et un parcours similaire, mais adapté à sa situation.
11	L'approche d'autres projets et l'engagement avec eux ont fourni de nombreuses idées qui ont contribué à la mise en place de services de conseil en E-Channel.

Tableau 2 : Résumé des principaux enseignements tirés de la mise en œuvre des services de consultation E-Channel