

MT 2.4.2

Rapport sur le  
fonctionnement et les  
performances des rampes  
de lancement E-Channel  
avec les PME

<b>Contenu</b>	<b>Page</b>
1 Introduction	p4
2 Méthodologie	p4
3 Chronologie, Contexte et Covid-19	p7
4 Les réunions trimestrielles	p9
4.1 Défis	p9
4.1.1 Défis	examen 1 - Mai 2020 - retards dus à Covid-19 p9
4.1.2 Défis	examen 2 - Août 2020 p10
4.1.3 Défis	examen 3 - Novembre 2020 p10
4.1.4 Défis	examen 4 - Février 2021 p10
4.2. Examen du fonctionnement et de la performance de la rampe de lancement britannique et de la rampe de lancement française	p11
4.2.1 Fonctionnement et performances des rampes de lancement du Royaume-Uni et de la France	examen 1 - Mai 2020 p11
4.2.2 Fonctionnement et performances des rampes de lancement du Royaume-Uni et de la France	examen 2 - Août 2020 p12
4.2.3 Fonctionnement et performances des rampes de lancement du Royaume-Uni et de la France	examen 3 - Novembre 2020 p13
4.2.4 Fonctionnement et performances des rampes de lancement du Royaume-Uni et de la France	examen 4 - Février 2021 p14
4.3 Aperçu des rampes de lancement - échange technique et culturel	p15
4.3.1 Échanges techniques et culturels aux rampes de lancement	examen 1 - Mai 2020 p15
4.3.2 Échanges techniques et culturels aux rampes de lancement	examen 2 - Août 2020 p15

	4.3.3 Échanges techniques et culturels aux rampes de lancement	examen 3 - Novembre 2020	p16
	4.3.4 Échanges techniques et culturels aux rampes de lancement	examen 4 - Février 2021	p16
4.4	Leçons apprises		p17
	4.4.1 Leçons apprises	examen 1 - Mai 2020	p17
	4.4.2 Leçons apprises	examen 2 - Août 2020	p17
	4.4.3 Leçons apprises	examen 3 - Novembre 2021	p17
	4.4.4 Leçons apprises	examen 4 - Février 2021	p18
5.	Mois 21 - aperçu 5 - examen final - Mai 2021		p19
	5.1 Défis	examen final - Mai 2021	p19
	5.2 Les rampes de lancement du Royaume-Uni et de la France. Examens du fonctionnement et des performances examen final - Mai 2021		p19
	5.3 Aperçu des rampe de lancement - échange technique et culturel - examen final - Mai 2021		p20
	5.4 Enseignements tirés et examen final - Résumé		p21

### Tableaux

1	Tableau 1	Aperçu des cinq examens trimestriels des rampes de lancement E-Channel	p5
2	Tableau 2	Le fonctionnement des rampes de lancement dans le contexte du Brexit et de la Covid-19	p7
3	Tableau 3	Total cumulé des inscriptions de PME	p8

# 1. Introduction

Dans l'offre originale (p 28), il est indiqué que :

- *Les résultats seront des examens du fonctionnement et de la performance des rampes de lancement E-Channel dans le soutien à l'exportation / aux nouveaux marchés :*
- *Vertical Plus et Soledis examineront chaque trimestre le fonctionnement et l'utilisation des rampes de lancement par les PME, y compris par le biais de leur retour d'information. Mois 9, 12, 15, 18 et 21.*
- *Cela s'ajoutera au travail effectué par Vertical Plus et Soledis pour aborder les échanges techniques et culturels, entrepris au début du projet.*

Les cinq examens trimestriels du fonctionnement et des performances des rampes de lancement E-Channel faisaient partie d'un échange technique collaboratif et d'un processus d'aide aux PME individuelles pour accéder à de nouveaux marchés.

Les leçons apprises ont permis d'orienter les opérations des rampes de lancement et les ajustements globaux des plans d'entrée sur les nouveaux marchés des PME et leur utilisation des outils de la plateforme E-Channel.

## 2. Méthodologie

Ce rapport porte sur les performances des rampes de lancement E-Channel. Les informations proviennent de cinq examens trimestriels qui ont eu lieu au cours des mois 9, 12, 15, 18 et 21. Ces examens ont été résumés dans un seul rapport.

Ces sources comprenaient des réunions formelles telles que les réunions de gestion de projet (RGP), des réunions techniques, des réunions entre les membres du personnel des rampes de lancement, des discussions lors de micro-réunions et de réunions de rattrapage informelles, des conversations et des commentaires informels, ainsi que des communications par courrier électronique provenant de différentes parties prenantes à divers moments au cours de ce mois. Il y a eu des thèmes récurrents au cours du cycle d'examens. Les progrès et l'analyse de ces thèmes ont été mis à jour au cours de chaque période d'examen.

Tableau 1 ci-dessous donne un aperçu des cinq examens trimestriels des rampes de lancement E-Channel.

Mois	Examen	Notes
Mois 9	Mai 2020	Revue trimestrielle des rampes de lancement 1 Mai 2020
Mois 12	Août 2020	Revue trimestrielle des rampes de lancement 2 Août 2020
Mois 15	Novembre 2020	Revue trimestrielle des rampes de lancement 3 Novembre 2020
Mois 18	Février 2021	Revue trimestrielle des rampes de lancement 4 Février 2021
Mois 21	Mai 2021	Revue trimestrielle des rampes de lancement 5 Mai 2021

Tableau 1 : Aperçu des cinq examens trimestriels des rampes de lancement E-Channel

Ce rapport doit être lu en tandem avec le rapport sur le fonctionnement et les performances de la PCGD E-Channel avec les PME participantes<sup>1</sup>, car ce rapport est également un résumé de cinq examens des mêmes périodes. Les équipes de la rampe de lancement ont interagi avec les équipes techniques pour partager la technologie à utiliser avec les PME.

Dans le cadre du processus d'engagement avec les PME participantes, il est important de noter que :

- Chaque PME participante avait accès à son propre gestionnaire de compte dans sa rampe de lancement.
- Chaque gestionnaire de compte de la rampe de lancement, tant en France qu'au Royaume-Uni, avait de l'expérience dans l'accompagnement de clients, y compris des PME, dans toute une série d'activités soutenues par le commerce électronique.
- Les informations ont été enregistrées par les gestionnaires de compte des rampes de lancement dans le cadre du cycle continu prévu de révisions mensuelles avec les PME de leurs plans d'entrée sur le nouveau marché.
- Toutes les réunions ou conversations supplémentaires, intermédiaires, par courriel, téléphone ou téléconférence à distance, que la PME ou le gestionnaire de compte pouvaient demander, étaient également enregistrées.
- Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont également eu accès aux données des sites en ligne des PME, avant leur connexion à la PCGD, ainsi qu'aux données de la PCGD.
- Une mise à jour sur l'entrée des PME sur le marché du e-commerce avec le soutien des rampes de lancement E-Channel était un point permanent de l'ordre du jour des réunions officielles de gestion de projet.
- Les grandes lignes et les tendances de ce processus ont été discutées chaque mois lors de réunions officielles de gestion du projet, auxquelles ont participé les PDG de Vertical Plus et de Soledis, le gestionnaire du projet, le coordinateur du projet et un administrateur non exécutif du chef de file en tant que président.

<sup>1</sup> Un rapport sur le fonctionnement et les performances de la PCGD E-Channel avec les PME est disponible à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

- Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont également participé à ces réunions ou ont fourni des informations.

D'autres rapports présentant le travail des rampes de lancement E-Channel sont disponibles sur le site <https://www.e-channel.org/resources/> et comprennent les éléments suivants :

- Organigramme du processus et parcours d'initiation et consultation des PME
- Rapport sur les principaux enseignements tirés de la mise en place des services de consultation E-Channel
- Document d'information de l'équipe sur la technologie partagée à utiliser pour E-Channel
- Rapport sur le modèle d'accompagnement et de partenariat E-Channel
- Rapport sur l'initiation et l'induction des PME
- Document d'information décrivant le modèle technologique de l'E-Channel pour les participants
- Rapport sur les principaux enseignements tirés de l'entrée sur un nouveau marché soutenue par le commerce électronique avec les PME participantes : expérience de l'équipe de projet
- Rapport sur les principaux résultats et enseignements tirés par les rampes de lancement, concernant la préparation et l'audit des PME

### 3. Chronologie, Contexte et Covid-19

Il est utile de considérer le travail entrepris et revu à partir de mai 2020 sur la toile de fond de Covid-19.

Tableau 2 ci-dessous situe le projet E-Channel dans le contexte du Brexit et de Covid-19, deux événements qui ont eu un impact sur le développement et l'exploitation des rampes de lancement.

Mois	Mai 2020	Juin 2020	Juillet 2020	Août 2020	Sept 2020	Oct 2020	Nov 2020	Déc 2020	Jan 2021	Fev 2021	Mars 2021	Avril 2021	Mai 2021
Revue	Revue 1	Modification du projet approuvée		Revue 2			Revue 3			Revue 4			Revue 5
PME	Phase de sélection, de recrutement et d'intégration des PME												
Brexit		Le R-U exclut toute prolongation de la période de transition	Délai légal pour un accord d'extension				Déc 2020 Le R-U et l'UE concluent un accord de libre-échange  Le Parlement britannique approuve l'accord commercial avec l'UE  Fin de la période de transition du Brexit		Jan 2021 Introduction du contrôle des frontières				
Covid-19 R-U	Le système des paliers du Royaume-Uni, y compris le confinement complet de certaines régions.						Paliers	Paliers	Royaume-Uni confinement complet			Réouverture progressive	
Covid-19 FR	FR confinement					Oct FR confinement 2 jusqu'à la mi-déc 2020						3 April FR confinement	Réouverture progressive

Tableau 2: Le fonctionnement des rampes de lancement dans le contexte du Brexit et de la Covid-19.

Le tableau 2 présente les événements clés qui ont eu un impact sur le projet et qui ont été reflétés dans les examens trimestriels, comme suit :

- La France a été mise en confinement le 17 mars 2020 et le Royaume-Uni a été mis en confinement le 23 mars 2020, bien qu'il y ait des différences entre les systèmes de confinement au Royaume-Uni et en France.
- Dans la mesure du possible, E-Channel a continué à travailler dans le sens des résultats et des produits livrables prévus dans le plan du projet. C'était également une condition du financement. Tout au long de cette période critique, la communication avec le Secrétariat Conjoint a été rapide et positive.

- Dès mai 2020, au moment de la première revue trimestrielle, le projet E-Channel avait ressenti l'impact de la pandémie et avait essayé de l'atténuer pendant trois mois.
- À partir de mars 2020, les réunions en face à face n'ont pas eu lieu au Royaume-Uni, en raison des restrictions Covid-19.
- En France, en raison de différentes restrictions Covid-19, 50% des PME françaises participantes ont pu rencontrer leur gestionnaire de compte, en face à face, au moins une fois, dans les locaux de la PME.
- Le moral des rampes de lancement des deux côtés de la Manche a augmenté une fois le processus de recrutement des PME lancé, puis une fois l'intégration des PME commencée, mais le moral des rampes de lancement a été affecté par le fait qu'elles n'ont pas pu avoir autant de réunions en face à face avec les PME qu'elles l'auraient voulu.
- Aucune réunion en face à face entre la rampe de lancement britannique et les PME britanniques n'a pu avoir lieu. La rampe de lancement française a pu organiser 9 réunions en face-à-face avec les PME dans leurs locaux, ce qui, bien que peu, était plus que ce que la rampe de lancement britannique a pu réaliser, et cela a également eu un impact sur le moral de la rampe de lancement britannique.

Malgré les changements apportés par Covid-19, le projet a réussi à recruter le nombre cible de 24 PME, comme le montre le tableau 3 ci-dessous.

<b>Progression de l'inscription des PME</b>			
Réunion d'examen	PME anglaises inscrites	PME françaises inscrites	Total
Réunion d'examen 1 Mai 2020	0	0	0
Réunion d'examen 2 Août 2020	6	4	10
Réunion d'examen 3 Novembre 2020	9	8	17
Réunion d'examen 4 Février 2021	12	12	24

Tableau 3: Total cumulé des inscriptions de PME

## 4. Les réunions trimestrielles

Cette section reprend les grandes lignes et les principaux points des cinq réunions d'examen, sous quatre rubriques, afin de pouvoir identifier le contexte, les progrès et les voies à suivre :

1. Défis
2. Examen du fonctionnement et des performances de la rampe de lancement du Royaume-Uni et de la rampe de lancement de la France
3. Aperçu, y compris l'échange technique et l'échange culturel
4. Enseignements tirés

### 4.1 Défis

#### 4.1.1 Défis - examen 1 - Mai 2020 - retards dus à Covid-19

- Les rampes de lancement française et britannique avaient travaillé à distance pendant trois mois, depuis mars 2020.
- Après des inquiétudes initiales en mars et avril 2020, la situation de Covid-19 est devenue une "nouvelle normalité".
- En tant que PME elles-mêmes, les deux partenaires du projet devaient s'occuper de leurs propres affaires ainsi que d'E-Channel, de sorte que, d'une certaine manière, les rampes de lancement naviguaient dans les mêmes eaux incertaines que les PME potentielles qu'elles espéraient recruter au cours de la période suivante.
- Les deux partenaires du projet étaient encore optimistes quant à la possibilité d'offrir aux PME un soutien en matière de commerce électronique pour accéder à de nouveaux marchés, notamment face à la pandémie, mais ont convenu qu'ils seraient soulagés lorsque la phase de recrutement des PME du projet commencerait.
- Aucune visite en face à face avec des PME participantes (potentielles) n'a eu lieu entre mars 2020 et mai 2020, que ce soit par les rampes de lancement britannique ou française, ce qui était frustrant, mais le développement de Covid-19 a fait de cette période une période d'anxiété et d'incertitude.
- En raison de Covid-19, les rampes de lancement ont pris du retard dans la préparation et l'inscription des PME, comme cela avait été prévu.
- Les rampes de lancement n'ont pas fonctionné comme prévu. En raison des confinements, elles ne pouvaient plus fonctionner comme des bureaux physiques ou des centres d'accueil pour les PME participantes ou les organisations de soutien aux entreprises (OSE<sup>2</sup>). Au lieu de cela, les rampes de lancement ont dû créer de nouveaux processus, au-delà du plan de projet initial.
- Pour atténuer le risque de Covid-19, une modification du projet a été soumise au Secrétariat Conjoint en avril 2020 mais n'avait pas été approuvée en mai 2020. La modification était complexe en raison de son impact sur l'ensemble du projet, y compris les changements de budget et le virement de fonds.

---

<sup>2</sup> Une OSE est une organisation de soutien aux entreprises : Une organisation dont le rôle est de soutenir d'autres entreprises. Par exemple, une chambre de commerce ou une agence gouvernementale.

#### 4.1.2 Défis - examen 2 - Août 2020

##### **PME recrutées - UK 6 / FR 4 = 10/24**

- La modification du projet a été acceptée et convenue avec le Secrétariat Conjoint en juin 2020.
- Les confinements au Royaume-Uni et en France ont fonctionné selon des règles différentes, ainsi que des dates et des périodes de temps différentes.
- Un gestionnaire de compte de la rampe de lancement française a effectué une visite en face à face dans les locaux d'une PME française.
- La rampe de lancement britannique n'a effectué aucune visite en personne.
- Aucune PME ne s'est rendue sur les rampes de lancement britanniques ou françaises.
- Les nouveaux processus et opérations mis en place par les rampes de lancement pour atténuer les effets du Covid-19 ont été mis en place.
- La nature physique des rampes de lancement a été remplacée par des outils de travail à distance et de vidéoconférence, y compris l'inscription et l'initiation initiales des PME, à l'aide de la plateforme d'apprentissage à distance du projet.
- Le manque d'engagement des organisations de soutien aux entreprises (OSE) au cours de cette période a été très décevant. Les deux partenaires du projet ont eu l'impression d'être livrés à eux-mêmes, bien qu'ils aient contacté les principales OSE au Royaume-Uni et en France. Cependant, les OSE ont également été touchées par Covid-19 et le Brexit, ce qui a constitué une période de turbulence pour tout le monde.
- Malgré le Covid-19, le processus d'inscription des PME était en cours, ce qui a été un grand soulagement. 10 des 24 PME ont été recrutées.
- Comme les PME participantes possédant des magasins physiques ont vu leur fréquentation diminuer ou ont dû fermer leurs locaux, l'aide à l'entrée sur le marché s'est concentrée sur les opportunités en ligne uniquement.

#### 4.1.3 Défis - examen 3 - Novembre 2020

##### **PME recrutées - UK 9 / FR 8 = 17/24**

- Les rampes de lancement ont bien fonctionné en tant que plaques tournantes virtuelles.
- Les confinements au Royaume-Uni et en France ont continué à fonctionner selon des règles, des dates et des périodes différentes, ce qui a rendu plus difficile la coordination et le partage des meilleures pratiques entre les rampes de lancement.
- Les gestionnaires de comptes de la rampe de lancement française ont effectué trois visites de PME françaises dans leurs propres locaux.
- La rampe de lancement britannique n'a effectué aucune visite en face à face.
- Aucune PME n'a visité les rampes de lancement britannique ou française.
- La préparation au Brexit a constitué un défi important en termes de planification et de fonctionnement, tant pour les partenaires du projet que pour les PME participantes.

#### 4.1.4 Défis - examen 4 - Février 2021

##### **PME recrutées - UK 12 / FR 12 = 24/24**

- Le Brexit a eu lieu mais la poussière n'est pas retombée.
- Les gestionnaires de comptes de la rampe de lancement française ont rendu deux visites à des PME françaises dans leurs propres locaux.
- La rampe de lancement britannique n'a effectué aucune visite en personne.
- Aucune PME n'a visité les rampes de lancement britannique ou française.
- Le nombre cible de 24 PME a été recruté.

## 4.2. Examen du fonctionnement et de la performance de la rampe de lancement britannique et de la rampe de lancement française

### 4.2.1 Fonctionnement et performances des rampes de lancement du Royaume-Uni et de la France examen 1 - Mai 2020

- En mai 2020, les rampes de lancement avaient été des centres virtuels pendant trois mois et une grande partie du travail entrepris avait consisté à préparer l'engagement des PME.
- Les visites physiques des partenaires du projet, des rampes de lancement ou du personnel technique pour se rencontrer n'étaient plus possibles à partir de mars 2020.
- Une modification du projet, soumise en avril 2020, n'avait pas été approuvée en mai 2020.
- Les partenaires du projet ont convenu qu'ils n'attendraient pas que la modification du projet soit approuvée par le Secrétariat Conjoint avant de contacter les PME participantes potentielles. Ils craignaient que s'ils devaient attendre jusqu'à trois mois pour l'approbation, les rampes de lancement n'aient pas le temps de recruter les PME participantes. Ils ont convenu de passer à la phase suivante du projet, à savoir la préparation du recrutement des PME. Il s'agissait d'un défi pour les rampes de lancement, car ce travail devait être effectué à distance, contrairement à ce qui était prévu dans l'offre.
- Une liste de contrôle des critères spécifiques à l'entreprise<sup>3</sup> a été utilisée efficacement dans le cadre du processus de recrutement et de sélection des PME.
- Dans le cadre des opérations des rampes de lancement, les deux rampes de lancement avaient essayé à plusieurs reprises de nouer le dialogue avec les OSE depuis le début de 2020, avant la pandémie. Malheureusement, Covid-19 (et le Brexit) a détourné certains OSE de leur rôle de soutien "normal". Les OSE se sont concentrés sur des réponses globales et ont travaillé avec les gouvernements et les organismes employeurs, et non avec des entreprises individuelles.
- En mai 2020, la rampe de lancement britannique a participé à un événement avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Britannique (CCIFB) et a contacté Brittany Ferries, qui avait soutenu E-Channel depuis le processus de rédaction de l'appel d'offres, mais n'avait pas encore reçu de réponse.
- La rampe de lancement française a contacté la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bretagne mais n'a pas encore reçu de réponse.
- D'autres parties prenantes, qui dépendent de ces OSE, comme les PME qui envisagent le commerce transmanche, ont été frustrées par le manque d'engagement des OSE à ce moment-là.
- Cependant, les OSE des deux côtés de la Manche ne pouvaient que spéculer sur le Brexit et les conditions commerciales post-Brexit, comme tout le monde. Certains OSE étaient frustrés par le peu d'informations disponibles à l'heure actuelle. Certains OSE craignent d'exprimer leurs frustrations d'une manière qui pourrait être perçue comme politique, et ont donc choisi de ne rien dire de substantiel.

---

<sup>3</sup> La liste de contrôle des critères spécifiques à l'entreprise est disponible à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

## 4.2.2 Fonctionnement et performances des rampes de lancement du Royaume-Uni et de la France examen 2 - Août 2020

La modification technique a été approuvée le 18/06/2020.

Le travail des rampes de lancement au cours de ce trimestre s'est concentré sur le recrutement de PME.

Les principaux changements opérationnels sont les suivants :

1. Utilisation accrue de la PCGD à distance pour la croissance des PME, avec des consultations par vidéoconférence à distance ;
  2. Davantage de webinaires et de tutoriels à distance pour les participants afin de remplacer les réunions en face à face ;
  3. Amélioration des outils de suivi et d'évaluation à distance.
- Ce travail a été prolongé de 4 mois pour permettre le développement des services de consultation. Le rapport d'achèvement des activités a été déplacé de la période 2 à la période 3, et sera donc revu au mois 18. (Février 2021).
  - Les rampes de lancement ont effectué des évaluations virtuelles avec les PME en utilisant la liste de contrôle des critères spécifiques à l'entreprise. Cette méthode s'est avérée efficace, mais elle a pris beaucoup de temps, surtout lorsqu'elle était réalisée à distance.
  - Le processus d'évaluation à distance des PME a mieux fonctionné lorsqu'il a été réalisé en collaboration entre les PME participantes potentielles et leurs gestionnaires de compte des rampes de lancement, car les PME ne donnaient pas toujours les réponses les plus utiles si elles le faisaient seules.
  - Un nombre important de PME n'étaient pas sûres de certaines des questions relatives au commerce électronique et à la technique.  
" Elles ne savent pas ce qu'elles ne savent pas ".
  - Les deux rampes de lancement ont investi plus de temps pour soutenir les PME à distance et ont prévu un soutien technique supplémentaire pendant leur travail de consultation avec les PME.
  - En raison de la pandémie, la demande des PME en matière de vente à distance par e-commerce et d'accès à de nouveaux marchés a augmenté.
  - Il y avait des inquiétudes quant à la possibilité de recruter et d'initier 24 PME en raison des incertitudes liées au Brexit, ainsi que de Covid-19. Ce fut donc un grand soulagement lorsque le processus de présélection et de sélection a commencé.
  - 10 PME recrutées à ce jour - 14 à venir.
  - Un modèle de consultation de bout en bout a été développé et les PME françaises et britanniques recrutées ont commencé leur parcours d'e-commerce avec E-Channel.
  - Ce n'est pas le parcours qui avait été envisagé à l'origine, car ni les PME, ni les OSE, ni les non-OSE<sup>4</sup> ne pouvaient utiliser les rampes de lancement comme point de rencontre physique.
  - L'initiation des PME aurait eu pour effet de réunir les équipes des rampes de lancement et les PME, en utilisant les rampes de lancement comme centres de formation, l'apprentissage par les pairs faisant partie de l'expérience. Cela n'a pas pu se produire.

---

<sup>4</sup> Une non-OSE est une organisation de soutien non commerciale. C'est-à-dire une entreprise qui ne soutient pas d'autres entreprises mais qui est une entreprise à part entière. Par exemple, une entreprise de transport routier ou une agence de publicité.

- Il a été envisagé de recruter et d'intégrer les PME par tranches de 8 afin qu'elles aient leur initiation et leur formation initiale au commerce électronique ensemble dans les bureaux des rampes de lancement, avec la possibilité pour les PME de visiter les rampes de lancement des autres, l'échange culturel étant un élément important du projet.
- Le système de tranches n'a pas été utilisé en raison de la nature du travail à distance. Les rampes de lancement ont travaillé avec chaque PME individuellement, au fur et à mesure de leur recrutement. La progression des PME participantes a été suivie "virtuellement" par les rampes de lancement.
- À l'origine, il était prévu que les OSE soutiennent les rampes de lancement dans l'identification et la présélection des PME. En août 2020, la rampe de lancement française a reçu un soutien important de la part de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bretagne, notamment en matière de marketing et de publicité, ce qui lui a permis d'identifier plus de vingt PME potentielles.
- La rampe de lancement britannique, bien qu'elle se soit activement engagée à contacter les OSE, n'a reçu aucun soutien direct des OSE axé sur l'E-Channel. Par conséquent, la rampe de lancement britannique a mené ses propres campagnes de marketing et a été en mesure de trouver et de recruter des PME participantes sans avoir besoin de l'aide des OSE. L'élément marketing, réalisé à distance par la rampe de lancement britannique, a été essentiel pour attirer les PME, même si, entre mars et mai 2020, il a été difficile d'entrer en contact avec le personnel marketing potentiel des PME et les départements marketing des OSE, car beaucoup d'entre eux étaient en congé, travaillaient selon des horaires différents, étaient partis à temps partiel, avaient changé de poste ou avaient même été licenciés pour cause de Covid-19.
- Les rampes de lancement n'ont pas été en mesure de mettre les PME en contact direct avec les OSE, comme cela avait été prévu. Les OSE ne pouvaient pas se rendre physiquement dans les bureaux des rampes de lancement pour rencontrer les partenaires du projet ou les PME participantes.
- Le plan du projet E-Channel a été modifié pour inclure des documents et des activités en ligne plutôt que la participation physique à des événements.
- E-Channel a participé à des événements virtuels de l'OSE, par exemple avec la CCIFB, pour le bénéfice du projet.
- La CCIFB a discuté de la possibilité que les partenaires du projet organisent un événement conjoint avec elle.
- Les rampes de lancement ne pouvaient pas organiser d'événements pour attirer les PME participantes potentielles ou assister à des événements commerciaux - rien de tout cela ne pouvait avoir lieu en raison de Covid-19.
- Les rampes de lancement ont maintenu les sites E-Channel britannique et français comme une activité permanente, avec des médias sociaux liés au site web, notamment LinkedIn, Facebook et Twitter.
- Les rampes de lancement ont commencé à utiliser explicitement le terme "consultation" pour définir leurs services aux PME, à travailler en se référant explicitement aux règles des aides d'État et de l'OMC et à trouver de nouveaux moyens de travailler avec les PME participantes pour qu'elles aient accès aux services de consultation dans des conditions pandémiques grâce à un meilleur accès à la vente à distance.

#### 4.2.3 Fonctionnement et performances des rampes de lancement du Royaume-Uni et de la France examen 3 - Novembre 2020

- Les partenaires du projet ont indiqué qu'une grande partie du temps du projet avait nécessairement été consacrée à l'atténuation des effets de Covid-19 et à l'adoption et à la rédaction de la modification du projet, mais que, par conséquent, les rampes de

lancement avaient un certain retard à rattraper sur le temps qu'il leur restait pour travailler avec les PME.

- Les deux rampes de lancement ont fait état d'une augmentation de la demande de soutien au e-commerce en raison de Covid-19.
- L'inscription des PME s'est poursuivie, bien que certaines des PME participantes potentielles aient été affectées par le confinement ou qu'elles se préparent à la période des fêtes de fin d'année, ce qui les a empêchées de s'engager dans l'E-Channel.
- L'équipe CCIFB Connects a proposé de former le personnel de la rampe de lancement britannique à l'utilisation de la plateforme Business Connects, ce qui a été fait.
- La rampe de lancement britannique a tenté à plusieurs reprises de contacter des spécialistes du commerce électronique au sein du Department for International Trade (DIT), mais n'a pas eu de réponse de leur part.
- La rampe de lancement française a tenté à plusieurs reprises de contacter la préfecture de Haute Normandie, mais n'a pas obtenu de réponse.
- La rampe de lancement française a fait part de ses inquiétudes quant au financement des projets post-Brexit, car le Royaume-Uni a un accord avec l'Europe pour le financement des projets post-Brexit, mais pas la France.
- L'effort des rampes de lancement pour travailler avec les OSE en octobre a porté ses fruits, avec deux agences de marketing (une au Royaume-Uni et une en France), une agence de publicité et un spécialiste de la logistique, qui ont réalisé des travaux spécifiques, par exemple des blogs pour E-Channel.
- La rampe de lancement française a continué à travailler avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bretagne pour faire connaître le projet et recruter des PME participantes. Ce travail de promotion a été si fructueux qu'il a également soutenu la rampe de lancement française auprès de PME candidates potentielles. La relation entre la rampe de lancement français et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bretagne était primordiale.

#### 4.2.4 Fonctionnement et performances des rampes de lancement du Royaume-Uni et de la France examen 4 - Février 2021

- Le travail de la rampe de lancement britannique avec deux non-OSC, une agence de relations publiques et une agence de marketing, a permis le recrutement final de PME britanniques.
- La rampe de lancement française a travaillé avec une non-OSC sur une campagne et un contenu Twitter, y compris Textbroker, et a continué à recevoir le soutien de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bretagne.
- Les rampes de lancement française et britannique ont réussi à recruter et à initier le nombre cible de 24 PME participantes, et avaient des systèmes en place pour suivre leurs progrès.
- Les rampes de lancement ont aidé chaque PME à réaliser une évaluation et un plan d'entrée sur le nouveau marché.
- Les rampes de lancement souhaitaient travailler avec les OSE et orienter les OSE et les PME les unes vers les autres, mais le manque d'engagement des OSE, en particulier entre début 2020 et février 2021, dû en partie à l'incertitude liée au Brexit, n'a pas permis d'y parvenir.
- L'événement partagé de la CCIFB a été réservé pour le 2 mars 2021. L'événement avait pour titre provisoire Brexit, Covid-19, et nouveaux marchés - l'expérience de la consultation du projet E-Channel au Royaume-Uni et en France.

## 4.3 Aperçu des rampes de lancement - échange technique et culturel

Un rapport complet sur les échanges techniques, opérationnels et culturels ainsi que sur l'innovation est disponible à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

### 4.3.1 Échanges techniques et culturels aux rampes de lancement - examen 1 - Mai 2020

- Des documents d'information et des guides destinés aux PME et aux OSE ont été discutés et conçus, en tenant compte du fait que les rampes de lancement étaient désormais des centres de travail à distance.
- Les partenaires du projet avaient convenu d'avoir un échange de personnel sur les rampes de lancement, mais comme ils ne pouvaient pas se rendre sur les rampes de lancement de l'autre, ce travail de collaboration a dû se faire virtuellement. Cette stratégie n'a pas favorisé une compréhension ou un engagement culturel plus profond ou à plus long terme, comme l'aurait fait un travail en face à face.
- Il a été discuté que, dans le cadre de l'échange technique, et pour atténuer le Covid-19, les rampes de lancement pourraient offrir un soutien supplémentaire par le biais de l'apprentissage à distance E-Channel et de cours en ligne. Comme les rampes de lancement ne pouvaient plus être utilisées comme lieux de formation ou pour le soutien en face à face, les partenaires du projet ont discuté de systèmes interactifs à distance. Moodle, une plateforme d'apprentissage à distance en ligne, a été proposée comme moyen pour les rampes de lancement de fournir un soutien technique aux PME participantes. Elle serait utilisée pour les ressources d'apprentissage afin que les PME puissent accéder à leurs outils, à leurs données et à leur matériel d'une manière passionnante et active grâce à un système de badges ou de récompenses. Ces discussions sur les systèmes interactifs à distance, y compris Moodle, ont permis un échange technique instructif entre les rampes de lancement française et britannique.

### 4.3.2 Échanges techniques et culturels aux rampes de lancement - examen 2 - Août 2020

- Les rampes de lancement britannique et française ont toutes deux indiqué que le partage des meilleures pratiques a été entravé par le fait que l'échange de personnel prévu n'a pas eu lieu, sauf par le biais de réunions virtuelles.
- La rampe de lancement britannique s'est montrée trop dépendante du fait que la rampe de lancement française puisse avoir des réunions en anglais.
- Les deux rampes de lancement ont signalé que les réunions virtuelles pouvaient prendre beaucoup de temps.
- Les deux rampes de lancement ont suivi la situation du Brexit et son impact potentiel sur les PME cherchant à entrer sur le marché. Une grande incertitude règne quant à l'impact du Brexit sur les chaînes d'approvisionnement et sur la gestion des réponses et le fulfilment (gestion des commandes) bien que cela varie d'un secteur à l'autre.
- L'élaboration d'un rapport sur les principaux enseignements tirés du travail avec les PME participantes dans le contexte du Brexit a débuté.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Un rapport sur les principales leçons apprises en travaillant avec les PME participantes dans un contexte de Brexit est disponible à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

- Au cours de cette période, Covid-19 a été la principale préoccupation des deux rampes de lancement. Du point de vue de la rampe de lancement française, le Brexit n'était pas une question aussi importante en France.

#### 4.3.3 Échanges techniques et culturels aux rampes de lancement - examen 3 - Novembre 2020

- Les gestionnaires de compte des rampes de lancement britannique et française ont eu des difficultés à accéder aux données des PME et à travailler avec ces dernières sur leur interprétation et leur utilisation. Cette tâche était d'autant plus longue que les communications et les interactions entre les rampes de lancement et les PME participantes étaient distantes.
- Les rampes de lancement n'étant pas en mesure d'offrir un soutien et une formation sur place, le travail collaboratif s'est poursuivi sur le développement du Big Blue Button et de Moodle.
- Les deux rampes de lancement ont travaillé sur un questionnaire sur le Brexit et aux nouveaux marchés<sup>6</sup>, qui sera envoyé aux PME participantes à partir de février 2021, car les conditions commerciales post-Brexit seront alors en place.

#### 4.3.4 Échanges techniques et culturels aux rampes de lancement - examen 4 - Février 2021

- Il était initialement prévu que les rampes de lancement agissent comme des centres techniques et culturels pour rassembler les PME participantes avec des événements et des formations.
- Il s'agirait d'un élément culturel essentiel puisque des événements auraient été organisés pour présenter les nouveaux marchés du commerce électronique en France et au Royaume-Uni, malgré le Brexit.
- Il était également envisagé que les PME françaises et britanniques participantes puissent travailler ensemble, et se mettre en réseau, avec la possibilité pour les PME de se mettre en réseau outre-Manche par la suite.
- Bien que cela ne se soit pas produit en raison de Covid-19, les partenaires du projet ont convenu qu'ils voulaient explorer ce modèle de consultation dans les projets futurs.

---

<sup>6</sup> Les deux questionnaires sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

## 4.4 Les leçons apprises

### 4.4.1 Leçons apprises - examen 1 - Mai 2020

1	La liste de contrôle des critères spécifiques à l'entreprise a été un script utile à utiliser avec les PME participantes potentielles, car elle comprenait des questions fondamentales pour l'éligibilité des PME au projet, notamment leur statut de PME et leur situation géologique.
---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 4.4.2 Leçons apprises - examen 2 - Août 2020

2	Les Français partent en vacances en août. La rampe de lancement française y était préparée, mais la rampe de lancement britannique, bien qu'elle en ait été informée de manière anecdotique, n'a pas réalisé que si peu de PME françaises, d'OSE françaises ou de personnel de la rampe de lancement française seraient disponibles.
3	La mise en place d'une feuille de calcul des progrès des PME <sup>7</sup> afin que les rampes de lancement puissent suivre l'engagement et les progrès des PME participantes s'est avérée très efficace pour tout le personnel des rampes de lancement. Ils ont pu suivre les progrès et les éventuels problèmes en suspens. Cette feuille de calcul a également permis de limiter les dérives et a constitué un moyen efficace d'enregistrer la communication avec les PME participantes.
4	Il avait été prévu qu'il y aurait des groupes ou des tranches de recrutement, mais l'inscription des PME a pris plus de temps en raison du travail à distance. Il était plus pratique d'évaluer et de travailler avec chaque PME séparément, au fur et à mesure qu'elles se présentaient.
5	C'était un exercice très utile pour que les rampes de lancement travaillent ensemble pour développer davantage d'activités et de communications à distance. Bien que l'élaboration de guides d'information électroniques ait nécessité un travail supplémentaire, elle a permis de placer les rampes de lancement dans l'esprit des destinataires, des PME ayant peu d'expérience du e-commerce aux grandes OSE, et de prendre en compte leurs besoins. Les guides d'information ont aidé les différents groupes de parties prenantes à comprendre le projet E-Channel et ont facilité leur implication et leur contribution.

### 4.4.3 Leçons apprises - examen 3 - Novembre 2021

6	Les feuilles de progression des PME ont été très efficaces, mais il était important de consigner tous les contacts et de les tenir à jour. Certaines PME ont pris contact avec les rampes de lancement plus régulièrement que d'autres au début de leur consultation. Le fait de consigner tous les contacts, y compris les réunions virtuelles, les courriers électroniques et les appels téléphoniques entre les réunions d'évaluation mensuelles, a aidé les rampes de lancement à détecter rapidement les problèmes.
7	Il était important pour les gestionnaires de compte des rampes de lancement de comprendre la motivation, l'expérience et la capacité de croissance des PME, mais aussi leur attitude face au risque et aux opportunités.

<sup>7</sup> Un exemple de feuille de progression pour les PME est disponible à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

8	Pour essayer de relever les défis d'une communication efficace tout en travaillant sous confinement, le chef de file a envisagé et conçu un formulaire de mise à jour de l'avancement du projet, un formulaire à utiliser par les équipes des rampes de lancement française et britannique, mais ce processus était une couche inutile, car avoir des micro-réunions plus fréquentes a permis de résoudre de nombreux problèmes de communication.
9	Les PME françaises n'étaient pas très intéressées par la discussion sur les conditions commerciales post-Brexit ou les nouvelles opportunités de marché. Rétrospectivement, c'était une bonne décision de ne pas les interroger à ce sujet avant le printemps 2021.

#### 4.4.4 Leçons apprises - examen 4 - Février 2021

10	Des systèmes et des processus efficaces dès le départ ont aidé les rampes de lancement à maintenir le projet sur la bonne voie. Il s'agissait notamment d'un soutien administratif pour les réunions de gestion du projet, avec ordres du jour, procès-verbaux et actions (tous traduits), ainsi que pour les documents clés et les feuilles de calcul utilisés pour suivre les progrès des PME.
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 5. Mois 21 - aperçu 5 - examen final - Mai 2021

### 5.1 Défis - examen final - Mai 2021

- À ce stade du projet, le Brexit avait eu lieu, la situation mondiale de Covid-19 était toujours en cours. Le projet a atteint ses objectifs et ses livrables à ce jour et était en bonne voie pour atteindre tous les livrables de fin de projet.
- En mars 2020, lorsque le Royaume-Uni et la France ont ressenti pour la première fois l'impact de Covid-19, de nombreux OSE ont procédé à un arrêt généralisé des communications. Le Secrétariat Conjoint s'est mis à la disposition de l'E-Channel au moment de la plus grande incertitude. Le projet E-Channel souhaite remercier le Secrétariat Conjoint pour son aide et son soutien opportuns pendant cette période sans précédent et tout au long du projet.

### 5.2 Les rampes de lancement du Royaume-Uni et de la France. Examens du fonctionnement et des performances - examen final Mai 2021

#### **Covid-19**

- Les rampes de lancement ont dû créer de nouveaux processus qui allaient au-delà du plan de projet initial. Avec le recul, il est évident que les deux rampes de lancement ont dû se prémunir contre le Covid-19 en modifiant et en innovant leurs processus et leurs opérations avant de les intégrer et de recevoir un retour d'information des PME participantes.
- Le temps était un élément crucial. Le temps nécessaire à l'examen, à la planification et à l'approbation de la modification du projet a entraîné des retards dans les opérations des rampes de lancement. Ce retard, puis les modifications apportées au développement de la PCGD afin d'offrir un meilleur accès à distance, ont entraîné un retard dans l'intégration des PME et, avec le recul, la période d'assistance a peut-être été trop courte, compte tenu notamment de certains besoins tels que la refonte ou le redémarrage de sites web.

#### **Travailler à distance**

- L'impact de Covid-19 a été ressenti différemment par les rampes de lancement britannique et française et a donc eu des répercussions différentes sur leur fonctionnement et leurs performances. Par exemple, à certains moments, des règles de confinement différentes ont été appliquées au Royaume-Uni et en France :
  - Pendant les confinements français, le travail à distance n'était pas obligatoire pour la rampe de lancement française, et les réunions sécurisées en face à face dans les locaux de la PME participante ont pu avoir lieu.
  - Pendant les confinements au Royaume-Uni, le travail à distance était obligatoire pour la rampe de lancement britannique et il n'a pas été possible d'organiser des réunions en face à face.
- Les rampes de lancement ont été conçues pour être la ressource humaine, le visage humain du projet. Bien qu'un mélange de travail dans un bureau physique et de travail à

distance ait été une pratique normale pour les rampes de lancement britannique et française, étant donné que les deux partenaires du projet étaient des experts du secteur du commerce électronique, ce n'était pas nécessairement le cas pour les PME participantes britanniques ou françaises, ou pour les OSE et les non-OSE qui ont également participé au projet. Le fait de soutenir les PME participantes et de leur permettre de s'adapter au travail à distance a eu un impact sur le fonctionnement et les performances des rampes de lancement. Cela a pris beaucoup de temps et la période intensive de 4 mois prévue pour les consultations a duré plus longtemps que prévu. En raison du Covid-19 et du Brexit, l'engagement des rampes de lancement auprès des PME ne s'est pas limité au commerce électronique. Ces facteurs ont entraîné un ralentissement potentiel du développement du commerce électronique, les retards et les distractions étant plus fréquents que prévu.

### **Assistance technique**

- Les rampes de lancement ne tenaient pas pleinement compte de toutes les plateformes utilisées par les PME participantes. La connexion des données entre les nombreuses plateformes utilisées par les PME a donc constitué un défi.
- Les opérations des rampes de lancement ont été ralenties par le fait qu'elles ont dû fournir aux PME participantes un soutien technique plus important que prévu.
- En outre, les PME participantes avaient des besoins et des compétences informatiques différents. Il était prévu que la consultation soit adaptée à chaque PME, mais pour avoir un impact, la consultation était souvent vaste et variée. Là encore, l'engagement des rampes de lancement auprès des PME ne se limitait pas au commerce électronique.

### **L'engagement des OSE**

- Les opérations des rampes de lancement britanniques et françaises ont été affectées par un manque d'engagement précoce des OSE britanniques et françaises.

## **5.3 Aperçu des rampe de lancement - échange technique et culturel - examen final - Mai 2021**

- Malgré le fait de travailler à distance, un échange technique et culturel <sup>8</sup> a eu lieu, mais pas nécessairement de la manière envisagée au départ.
- De nombreux facteurs différents ont perturbé le bon déroulement du projet.
  - Une modification du projet a été apportée pour atténuer les effets de Covid-19 ;
  - Du temps supplémentaire a été nécessaire pour travailler sur un meilleur accès au projet à distance ;
  - Le flux de recrutement des PME a été perturbé ;
  - Plus de temps a été nécessaire pour le soutien technique aux PME ;
  - Une grande incertitude a précédé le Brexit, suivie par la confusion des conditions commerciales post-Brexit ;

---

<sup>8</sup> Un rapport distinct sur la collaboration des partenaires du projet en matière d'échanges techniques, opérationnels, culturels et d'innovation est disponible à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

- Désengagement des OSE à un moment crucial du projet (de mars à juin 2020 et au-delà).

Un grand nombre des opérations des rampes de lancement étaient d'un type différent de celui qui avait été envisagé et les facteurs ci-dessus ont eu une incidence sur la manière dont le projet a été modifié et réorganisé. Le temps passé par les rampes de lancement à s'adapter pour fournir un soutien accru aux PME dans leur parcours d'e-commerce, en travaillant à distance, s'est produit au moment où les partenaires du projet s'attendaient à avoir des échanges entre les rampes de lancement, favorisant l'échange culturel et l'intégration des équipes des rampes de lancement.

## 5.4 Enseignements tirés et examen final - Résumé

- COVID-19 a eu un impact considérable sur le projet.
- Le Brexit et les conditions commerciales post-Brexit ont provoqué une grande incertitude et ont eu un impact sur les décisions des PME concernant les endroits où chercher de nouveaux marchés.
- La demande de consultation en matière d'e-commerce a augmenté après avril 2020.
- En dépit de Covid-19, les rampes de lancement ont réussi à recruter le nombre cible de PME et à leur faire suivre le processus de consultation sur leur parcours d'e-commerce.
- Ayant atteint le nombre cible de PME participantes, les deux rampes de lancement ont ensuite étendu leur offre à des PME extérieures au projet ;
- Les deux rampes de lancement ont travaillé activement avec les OSE et les non-OSE
- Le modèle de consultation, développé par les partenaires du projet et mis en œuvre par les rampes de lancement, s'est avéré robuste, flexible et efficace pour soutenir les PME qui envisagent d'utiliser le e-commerce pour pénétrer de nouveaux marchés.
- Les rampes de lancement britannique et française prévoient d'étendre l'offre de services E-Channel et de créer un nouveau service, basé sur ce modèle, en mettant l'accent sur l'entrée sur les nouveaux marchés et l'internationalisation.