

MT 2.4.3

Rapport résumant le  
travail effectué avec les  
PME participantes

<b>Contenu</b>	<b>Page</b>
1 Méthodologie	p3
2 Justification	p4
2.1 L'impact de Covid-19	p5
2.2 L'impact du Brexit	p6
2.3 Personnel et recrutement	p7
2.4 2.4 Les PME par secteur	p8
3 Soutien technique entrepris avec les PME	p9
3.1 Plans d'entrée sur les nouveaux marchés	p9
3.2 Travail effectué sur le développement du site web	p12
3.3 Travail entrepris sur les données et la PCGD	p14
3.3.1 L'inventaire et le score de qualité de l'inventaire de la PCGD	p15
3.3.2 Possibilités de commercialisation identifiées par la PCGD	p16
3.3.3 Croissance de l'entreprise	p16
3.3.4 Profits et coûts	p17
4 B2B et B2C Travail effectué avec les PME participantes	p19
5 Résumé : Le parcours des PME vers une plus grande confiance et indépendance en matière de e-commerce	p21

<b>Diagrammes</b>		<b>Page</b>
Diagramme 1	Illustration du chevauchement du soutien E-Channel aux PME participantes dans quatre domaines clés	p3
Diagramme 2	Source : Tableau de bord des données FR PME 1, Soledis	p9
Diagramme 3	Exemple de nouvelles opportunités de marché pour <b>FR PME 8</b> (secteur technologique)	p14
Diagramme 4	Diagramme 4 : Les ventes en ligne de <b>R-U PME 2</b> ont compensé le manque à gagner dû à la fermeture de ses magasins physiques	p15
Diagramme 5	L'impact du travail B2B entrepris pour soutenir FR PME 1 (secteur des articles ménagers) en vue de la période de Noël	p17

<b>Tableaux</b>		<b>Page</b>
Tableau 1	Aperçu des PME par secteur	p7
Tableau 2	Exemples du travail de développement de l'inventaire entrepris avec les PME participantes	p13
Tableau 3	Soutien B2B spécifique pour les PME participantes	p16

# 1. Méthodologie

Les données pour ce rapport ont été collectées à partir de diverses sources, notamment :

- Des réunions formelles de gestion de projet ;
- Des réunions entre le personnel des rampes de lancement françaises et britanniques ;
- Le retour d'information des gestionnaires de compte des rampes de lancement sur les plans d'évaluation des nouveaux marchés des PME ;
- Discussions lors des micro-réunions des rampes de lancement et des réunions informelles de rattrapage,
- Retour d'information des PME dans le cadre de leur cycle régulier de révision ;
- Briefings lors des réunions mensuelles des gestionnaires de projet ;
- Examens avec le Secrétariat Conjoint ;
- Données de la PCGD.

La collecte de données, par les gestionnaires de compte des rampes de lancement, et l'assimilation des données, lors des réunions de gestion du projet, se sont poursuivies tout au long du projet, au cours des réunions formelles prévues et des discussions régulières, et ce processus a contribué à informer le projet à toutes les étapes des périodes de rapport. Les principales conclusions de ce rapport ont été saisies et regroupées dans des lignes de rapport globales, afin de créer un résumé des quatre domaines clés de travail avec les PME participantes, de manière à compiler un récit qui identifie les thèmes et les résultats communs.

Les quatre domaines clés se chevauchent comme illustré ci-dessous :

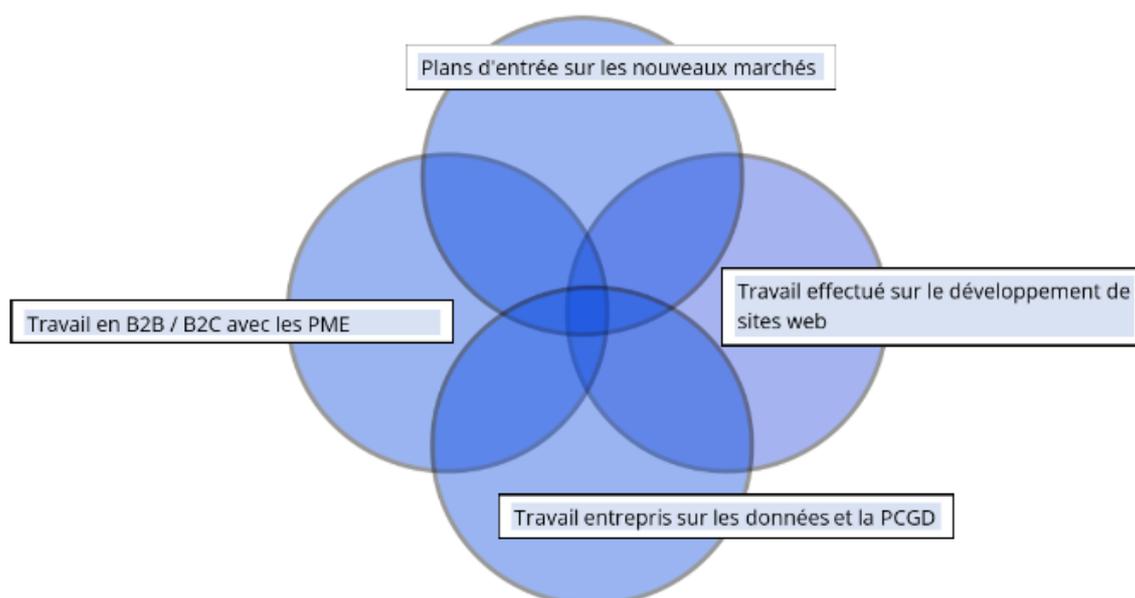


Diagramme 1 : Illustration du chevauchement du soutien E-Channel aux PME participantes dans quatre domaines clés

## 2. Justification

Ce rapport est un résumé du travail effectué avec les 24 PME participantes au projet pour pénétrer de nouveaux marchés.

E-Channel s'est fixé pour objectif de fournir un soutien au e-commerce dans un ensemble combiné et cohérent, car sinon, les PME participantes auraient eu à travailler avec un large éventail d'entreprises et d'organisations de soutien aux entreprises (OSE) sans lien entre elles, dont beaucoup n'auraient pas été explicitement axées sur les besoins des PME.

E-Channel a créé et fourni un cadre pour soutenir et renforcer la capacité des PME à pénétrer de nouveaux marchés, en utilisant un modèle de consultation unique<sup>1</sup> basé sur l'action, dans lequel chaque PME est soutenue par un gestionnaire de compte de la rampe de lancement qui fournit des conseils, une formation et un soutien aux PME dans leur parcours d'e-commerce.

Pour soutenir les PME participantes dans leurs aspirations à un nouveau marché du e-commerce, E-Channel a entrepris de développer une modélisation simple des données pour faciliter l'évaluation des indicateurs clés de performance (ICP). Une plateforme unique de contrôle de la gestion des données (PCGD)<sup>2</sup> a été créée pour aider les PME à réussir leur entrée sur le marché. La PCGD a été conçue pour être une plateforme unifiée pour l'analyse des données et l'examen des indicateurs clés de performance (ICP) permettant aux PME de suivre et de contrôler leurs données de vente.

Les indicateurs clés de performance comprennent :

- La publicité et les ventes de produits ;
- le comportement des clients ;
- Les points de vente (Point of Sale ou POS en anglais) et le web ;
- Stock, inventaire et ventes.

En acquérant les compétences et les outils nécessaires pour pénétrer de nouveaux marchés grâce au commerce électronique, il a été envisagé que les PME participantes devraient atteindre les objectifs suivants :

- a) Le développement de leur marque dans un nouveau contexte de marché e-commerce ;
- b) Le développement de leur inventaire, de leur performance de vente et de leur croissance commerciale ;
- c) Un changement positif dans leur attitude vis-à-vis du e-commerce ;
- d) Un changement positif dans le fonctionnement de leur entreprise, intégrant le e-commerce avec des recommandations et des options pour le développement futur.

L'objectif à long terme des PME participantes, au-delà de la durée du projet, est la croissance soutenue de nouveaux marchés grâce au commerce électronique.

---

<sup>1</sup> Un rapport sur le modèle de coaching et de partenariat E-Channel est disponible à l'adresse :

<https://www.e-channel.org/resources/>

<sup>2</sup> La plateforme de contrôle de la gestion des données (PCGD) est un modèle de données et de support pour l'organisation des stocks, l'identification des opportunités et la mesure du succès sur les places de marché en ligne. Un rapport sur la création de la plateforme de contrôle de gestion des données E-Channel (PCGD), ainsi qu'un ensemble de guides pour l'utilisation des quatre outils PCGD, sont disponibles à l'adresse <https://www.e-channel.org/resources/>

Les rampes de lancement E-Channel ont aidé les PME participantes à développer leur e-commerce et à pénétrer de nouveaux marchés grâce aux soutiens suivants :

- Leur propre gestionnaire de compte de la rampe de lancement ;
- Un plan d'évaluation des nouveaux marchés ;
- Un cycle régulier d'examens ;
- Coaching individuel pour l'utilisation des données ;
- Soutien et conseils sur l'expérience utilisateur (UX)<sup>3</sup> du site web ;
- Conseils sur le marché basés sur les données ;
- Créer la confiance dans le e-commerce ;
- Utiliser les données relatives aux PME pour rechercher des gains à court terme et des opportunités à plus long terme.

## 2.1 L'impact de Covid-19

Le travail entrepris avec les PME participantes a été affecté par Covid-19, notamment du printemps 2020 au printemps 2021. De nombreux engagements avec les PME participantes ont été d'une nature différente de celle qui avait été envisagée à l'origine.

Les principaux points sont résumés ci-dessous :

- Les rampes de lancement ne pouvaient pas être utilisées comme centres de formation, l'apprentissage par les PME faisant partie de l'expérience.
- 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, avec la possibilité d'utiliser la plateforme d'apprentissage à distance du projet.
- La PCGD a été modifiée pour aider les PME participantes à travailler à distance.
- Les confinements au Royaume-Uni et en France ont fonctionné selon des règles différentes, ainsi que des dates et des périodes de temps différentes.
- Entre mars 2020 et février 2021, aucune PME n'a visité les rampes de lancement britannique ou française, la rampe de lancement britannique n'a effectué aucune visite en face à face avec les PME britanniques. La rampe de lancement française a pu rendre visite à 50% des PME françaises participantes dans leurs locaux.
- Covid-19 a eu un impact sur l'équilibre entre le travail de développement à long terme des PME et leur opportunisme à court terme. Au début du projet, les PME participantes étaient moins concentrées sur la réflexion stratégique à long terme, car elles avaient à réagir rapidement à la situation de pandémie en cours.
- En cette période d'incertitude et de turbulence, les PME participantes ont souvent eu à réagir rapidement à la situation de leur propre entreprise. Par conséquent, il y a eu des moments où les PME n'étaient pas toujours très concentrées sur les projets. Cela a parfois eu des répercussions sur le travail entrepris avec les PME participantes.
- Tous les secteurs en contact avec le public ont été touchés par Covid-19. Par exemple, de nombreuses PME britanniques et françaises participantes ont temporairement fermé leurs magasins physiques en raison des restrictions de confinement imposées par leur propre gouvernement, puis en raison de la faible fréquentation.

---

<sup>3</sup> L'expérience utilisateur (UX) est l'interaction et l'expérience que les utilisateurs ont avec les produits et services d'une entreprise.

Par exemple, **R-U PME 8** (secteur des articles ménagers) et **R-U PME 11** (secteur des loisirs) ont décidé de fermer leurs magasins ou ont dû le faire en raison des règles de confinement. Comme les PME participantes possédant des magasins physiques ont eu une fréquentation réduite ou ont dû fermer leurs locaux, l'aide à l'entrée sur le marché s'est concentrée sur les opportunités en ligne uniquement.

- Certaines des PME participantes souhaitaient trouver un équilibre entre leur participation au projet et le fait de rester concentrées sur leurs magasins physiques.

Par exemple, **R-U PME 12** (secteur de l'alimentation et de la boisson) manquait d'expérience en matière de commerce électronique et n'était pas sûre de pouvoir survivre si elle se concentrait uniquement sur le commerce électronique ; elle a donc gardé ses magasins ouverts, conformément aux règles britanniques.

- Les habitudes d'achat des consommateurs ont également changé pendant cette période, tant au Royaume-Uni qu'en France. Rétrospectivement, après la période d'imprévisibilité de mars 2020, les achats en ligne d'articles de première nécessité, tels que l'alimentation et les boissons, ont connu une forte impulsion. En outre, les achats en ligne discrétionnaires ou d'auto-récompense, tels que les articles pour la maison, l'artisanat et les vêtements et accessoires, ont connu des fluctuations croissantes et ont remplacé les voyages et les sorties au restaurant.
- Certaines des PME participantes étaient déjà habituées à travailler à distance, mais la majorité ne l'était pas. Les 24 PME ont indiqué qu'elles n'avaient qu'une expérience limitée du travail à distance, voire aucune, avant la pandémie.
- Le temps et l'engagement que les PME participantes ont pu consacrer au travail technique ont varié à différentes étapes du projet, en partie à cause de l'impact de Covid-19. Toutes les PME participantes ont indiqué qu'elles avaient dû s'adapter et restructurer leurs activités, organiser leurs employés pour qu'ils travaillent à distance, dans la mesure du possible, ou relever les défis de leur secteur de marché, au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie.

## 2.2 L'impact du Brexit

Le travail entrepris avec les PME pour pénétrer les nouveaux marchés du e-commerce dépendait du côté de la Manche où elles se trouvaient. Les conditions commerciales post-Brexit<sup>4</sup> ont eu un impact sur les plans à long terme des PME pour pénétrer les marchés internationaux, y compris le marché de l'UE. Certaines des PME participantes ont été affectées par des difficultés d'importation et d'exportation, car elles devaient importer des produits ou des pièces avant de les vendre ou de les exporter.

Malgré la fourniture d'informations, de conseils et d'orientations pendant le Brexit, aucune des PME françaises participantes n'a exprimé d'intérêt pour le marché du Royaume-Uni en tant que zone de développement de nouveaux marchés. De nombreuses PME françaises ont invoqué l'incertitude des conditions commerciales post-Brexit pour expliquer cette situation. De même, 11 des 12 PME britanniques ont déclaré vouloir se concentrer sur de nouveaux marchés nationaux. Seule une PME britannique, qui faisait déjà des affaires avec l'UE, a persévéré, mais a été confrontée à l'incertitude post-Brexit après janvier 2021.

---

<sup>4</sup> Un rapport sur les conditions commerciales post-Brexit et l'impact sur les PME est disponible à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

Par exemple, **R-U PME 9** (secteur de l'habillement et des accessoires) a connu des retards dans la réception d'inventaires en provenance d'Europe et a dû payer une taxe supplémentaire.

- Certaines PME britanniques et françaises, ainsi que des clients britanniques et français, étaient soumis à des pratiques incohérentes en matière de taxes et autres frais de livraison, selon le pays où ils se trouvaient, la provenance des marchandises et le transporteur qui les livrait.

## 2.3 Personnel et recrutement

Lors que les gestionnaires de compte des rampes de lancement et les PME participantes travaillaient sur les plans d'entrée sur le nouveau marché des PME, les gestionnaires de compte des rampes de lancement étaient conscients du fait que de nombreuses PME participantes n'avaient pas d'expérience significative en matière de e-commerce et devaient donc trouver un équilibre entre le soutien apporté et la capacité des PME à agir pendant cette période. De nombreuses PME ont identifié le personnel comme un domaine nécessitant un investissement plus stratégique si elles voulaient réaliser pleinement leurs plans d'entrée sur le marché. Plus précisément :

- a) Disponibilité du personnel des PME (liée aux congés techniques et à la réorganisation du personnel).
- b) Les compétences du personnel des PME pour le e-commerce. Par exemple, une formation était nécessaire et de nombreuses PME ne pouvaient pas se permettre d'investir dans le recrutement de personnel supplémentaire et qualifié pendant cette période de grande incertitude.

La disponibilité du personnel possédant un ensemble de compétences clés appropriées a eu un impact sur le travail entrepris avec les PME participantes. La concentration et l'engagement des PME participantes étaient souvent incohérents. À certains moments, les PME participantes ont réalisé une grande partie de leurs plans d'entrée sur le marché et ont fait de grands progrès, alors qu'à d'autres moments, elles ont fait très peu de progrès.

Le recrutement, un processus coûteux, a été particulièrement difficile pendant le confinement et a été rendu encore plus difficile lorsque certaines des PME participantes ont également eu à licencier d'autres employés qui n'avaient pas les compétences nécessaires. Ces décisions ont été difficiles à prendre pour les PME.

Par exemple, **FR PME 2** (secteur des loisirs) a dû licencier du personnel et ne l'a pas remplacé.

La capacité des PME à respecter leur engagement de fournir du personnel compétent en matière d'e-commerce pour travailler avec leurs gestionnaires de compte des rampes de lancement au cours du cycle de révision des PME a posé problème. Les PME participantes n'ont pas toujours été en mesure de fournir du personnel compétent en matière de commerce électronique et possédant les compétences requises. Il s'agissait d'un problème majeur si la PME avait été identifiée comme manquant de compétences techniques clés.

E-Channel FR attendait des PME françaises qu'elles fournissent deux personnes, à 60% (exigence de base) pour le développement de leur site web, mais cela s'est avéré très difficile, long et coûteux, et cette situation, y compris les difficultés de recrutement de personnel, a été exacerbée par la pandémie.

## 2.4 Les PME par secteur

Le projet E-Channel a travaillé avec des PME participantes issues de différents secteurs, ayant des dispositions différentes en matière d'innovation, à différents stades de croissance et de maturité, qu'il s'agisse de start-ups ou de PME établies depuis plus longtemps. La ventilation par secteur est importante, car le travail entrepris avec chaque PME était lié à plusieurs éléments :

- Comment chaque secteur s'est comporté en raison des restrictions commerciales imposées par les gouvernements français et britannique sur la Covid-19 ;
- Les tendances et le comportement des consommateurs dans chaque secteur en raison de la Covid-19 ;
- Les conditions commerciales post-Brexit<sup>5</sup>;

Tableau 1 présente une ventilation des différents secteurs dont sont issues les PME et compare les PME françaises et anglaises.

Aperçu des secteurs											
	Alimenta tion et boissons	Articles Ménagers	Vêtement s et Accessoir es	Arts et Artisan at	Santé et Beauté	Techno logie	Service	Produits pour Animaux	Produits pour Bébé	Jouets et Jeux	Loisirs
R-U	5	4	1	1	0	0	0	0	0	0	1
FR	0	2	0	0	1	3	2	1	1	1	1
TOTAL	5	6	1	1	1	3	2	1	1	1	2

Tableau 1: Aperçu des PME par secteur

Il est évident que les secteurs des articles pour la maison (6 PME au total, 4 au Royaume-Uni et 2 en France) et des loisirs (2 PME au total, 1 au Royaume-Uni et 1 en France) sont les seuls secteurs qui se chevauchent en France et au Royaume-Uni avec les PME participantes.

<sup>5</sup> Cette question est abordée plus en détail dans un rapport sur les principaux enseignements tirés du travail avec les PME participantes dans le contexte du Brexit, disponible à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

### 3. Soutien technique entrepris avec les PME

Le soutien technique a été un élément clé du travail entrepris avec les PME participantes. 22 des 24 PME françaises et britanniques participantes, soit près de 92%, n'avaient pas de système d'analyse de suivi du commerce électronique suffisant en place. Cela a nécessité un travail préliminaire plus important que prévu. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont travaillé de manière proactive avec les 24 PME participantes, en leur faisant franchir les étapes nécessaires, le cas échéant, pour les aider à mettre en place ces outils de suivi essentiels. Une fois ces outils mis en place, les PME ont commencé à travailler sur l'optimisation du marketing et d'autres activités clés pour améliorer les ventes.

#### 3.1 Plans d'entrée sur les nouveaux marchés

Le plan d'entrée sur le nouveau marché est l'étape du parcours PME où toutes les données et informations ont été recueillies, analysées, évaluées, partagées et discutées avec la PME. Après ce processus approfondi, le gestionnaire de compte rédige le plan d'entrée sur le nouveau marché. Ce plan est ensuite partagé et discuté avec la PME. Dans le cadre de ce plan, les possibilités de formation et de développement pour la PME sont également discutées. Chaque PME participante a reçu un plan pour pénétrer de nouveaux marchés.

Une grande partie du travail effectué avec les PME a porté sur l'accès et l'interprétation de leurs données de vente. Ces données devaient également être pertinentes, par exemple, pour inclure le nombre de ventes et de produits. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont discuté, expliqué et montré des exemples aux PME participantes de la manière dont les données pouvaient être utilisées. Les outils PCGD ont été configurés de manière à fournir des rapports explicites aux PME, conçus pour être aussi conviviaux que possible, l'objectif étant que les PME participantes puissent y accéder et les utiliser à distance. Le principal problème était le calendrier, en raison de Covid-19, car les PME participantes avaient pour priorité la survie de leur entreprise actuelle, tout en travaillant à la croissance de l'entreprise, y compris le recrutement et la dotation en personnel, ainsi que les ventes et les bénéfices.

Exemples du travail effectué avec les PME participantes :

- Le soutien à l'analyse des données a permis aux PME participantes de mieux comprendre leurs données et leurs indicateurs générés par la plateforme PCGD E-Channel et leurs propres sites web après le cycle d'exams des PME avec leurs gestionnaires de comptes, et a été accueilli positivement.
- Pour soutenir les PME participantes, les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont partagé des exemples de rapports Google Analytics et d'autres données, avec des commentaires sur la façon d'interpréter les données, et ont coaché les PME participantes sur la façon d'utiliser et d'interpréter ces données dans leurs nouveaux plans d'entrée sur des nouveaux marchés.
- La majorité des PME participantes se sont montrées ouvertes et réceptives à l'idée d'apporter des changements à la suite de la consultation, notamment en prenant des décisions stratégiques en matière de personnel, et étaient heureuses de suivre les conseils de leurs gestionnaires de compte des rampes de lancement.
- Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont indiqué que les PME participantes appréciaient souvent les idées et les orientations fournies et reconnaissaient l'impact qu'elles pouvaient avoir.

- La tentative de faire en sorte que les PME participantes prennent l'initiative et intègrent l'utilisation des données dans leur planification commerciale a été perturbée par des distractions telles que Covid-19 et le Brexit (Royaume-Uni).

Les exemples suivants illustrent les principales actions menées par les PME participantes dans le cadre de leurs plans d'entrée sur des nouveaux marchés :

Par exemple, **FR PME 2** (secteur des loisirs) :

- Restructuration des produits et des profils de prix (multipacks) ;
- Mise en œuvre d'une politique marketing alignée sur les pratiques internationales concurrentes.

Par exemple, **FR PME 11** et **FR PME 12** (secteur technologique) :

- Mise en œuvre de campagnes très ciblées (période de Noël) ; au vu du succès, étude d'une modification du plan marketing, en utilisant la vente directe en complément de la vente indirecte.

Par exemple, **FR PME 1** (secteur des articles ménagers) :

- Un relooking de la structure technique ou une refonte du site internet ;
- Modification complète du catalogue de produits pendant la période Covid-19 : trafic et ventes, action tenue entre mars et avril 2020 ;
- Ajustement du catalogue produits dans le cadre de l'export et de la vente directe ;
- Baisse des ventes due à l'impact de Covid-19 (février/mars 2020) ;
- Restructuration du catalogue en mars/avril 2020 ;
- Reprise des ventes sur le nouveau catalogue entre avril et juin 2020.

Le diagramme 2, ci-dessous, est tiré du tableau de bord des données PCGD pour **FR PME 1** (secteur des articles ménagers). Il illustre clairement une baisse des ventes due à l'impact de Covid-19 en février/mars 2020, et qu'une restructuration du catalogue de produits en mars/avril 2020 a permis une reprise des ventes. Le succès du nouveau catalogue de produits entre avril et juin 2020 a également eu un impact sur les ventes.



Diagramme 2 : Source : Tableau de bord des données FR PME 1, Soledis

Toutes les PME participantes ont travaillé activement à la qualité de leur inventaire et à l'amélioration de leurs descriptions de produits. Certaines PME participantes ont créé ou ajouté des produits supplémentaires sur la base des conseils et suggestions directs de leurs gestionnaires de compte des rampes de lancement.

Par exemple, **R-U PME 7** (secteur de l'alimentation et des boissons) a développé de nouveaux emballages de paniers, de nouvelles saveurs et de nouveaux produits. Ce gestionnaire de compte a indiqué que l'idée de développer de nouveaux paniers à jambon, de nouvelles saveurs et de nouveaux produits était basée sur les connaissances et l'expérience du gestionnaire de compte dans ce secteur. Le gestionnaire de compte était conscient des opportunités potentielles que **R-U PME 7** (secteur de l'alimentation et des boissons) n'avait pas. Le gestionnaire de compte pouvait également prendre du recul et voir l'ensemble des activités de la PME alors que celle-ci se concentrait davantage sur la gestion quotidienne de son entreprise que sur une vision stratégique.

- Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont pris des photos pour les PME participantes qui n'avaient pas d'images sur leur site web ou dont les images n'étaient pas de qualité suffisante. Les PME britanniques et françaises qui ont mis à jour leurs photos, conformément aux conseils de leurs gestionnaires de compte, ont indiqué qu'elles ont constaté une augmentation rapide de leurs ventes en ligne.
- L'amélioration des stocks est une action sur laquelle la plupart des PME ont commencé à travailler immédiatement.

Par exemple, **R-U PME 7** (secteur de l'alimentation et des boissons) a amélioré sa photographie.

Par exemple, **R-U PME 3** et **R-U PME 8** (toutes deux dans le secteur des articles ménagers) ont travaillé à l'amélioration des descriptions de produits, car les descriptions dupliquées par plusieurs fournisseurs ont un impact négatif sur leur positionnement dans les moteurs de recherche. Le moteur de recherche Google n'apprécie pas la duplication des descriptions, ce qui fait que les produits des PME étaient moins bien classés. La suppression de ces doublons a permis un positionnement plus positif. Ces PME ont également amélioré leur photographie.

### 3.2 Travail effectué sur le développement du site web

L'une des principales activités des PME participantes a été de travailler sur leurs sites web, notamment :

- Améliorer les sites web des PME, les gammes de produits et les descriptions ;
- Mise à jour ou identification de nouvelles opportunités pour les médias sociaux et les activités de marketing ;
- Donner des conseils sur le marketing ciblé et payant une fois que le site web d'une PME était en mesure d'attirer davantage de trafic ;
- Ajouter des critiques positives sur le site. Cela peut avoir un impact considérable sur les décisions d'achat des clients.
- La conception et la refonte du site web ont été travaillées soit par Soledis ou Vertical Plus, soit en interne par les PME elles-mêmes, soit par une autre société de commerce électronique choisie par la PME participante.
- Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont aidé les PME participantes à apporter des modifications à leurs sites web afin d'optimiser les ventes et les opérations. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont donné à toutes les PME participantes des conseils sur leurs sites web, qu'il s'agisse de petits ajustements, de modifications techniques ou de refontes complètes. Ces conseils ont été suivis par toutes les PME participantes, mais ont souvent entraîné des retards dans le lancement et la mesure des résultats.
- De nombreuses PME participantes utilisaient des logiciels de création et d'hébergement de sites web obsolètes, de sorte qu'une grande partie du travail initial avec les PME consistait à leur parler (à distance) de ce qu'elles voulaient faire avec leurs sites web. Le dilemme était que pour les PME inexpérimentées en matière de commerce électronique, elles "ne savaient pas ce qu'elles ne savaient pas". Certaines PME ont reconnu qu'elles ne voulaient pas payer pour des mises à niveau car elles n'étaient pas sûres de ce dont elles avaient besoin.
- Dans le cadre d'une stratégie à plus long terme, avec le soutien d'E-Channel, de nombreuses PME participantes ont investi dans un nouveau logiciel de commerce électronique afin de réaliser leurs ambitions en ligne. Ceci est directement dû à l'impact des conseils offerts par les gestionnaires de compte des rampes de lancement. Une fois le logiciel installé et opérationnel, les PME participantes ont indiqué qu'il avait eu un impact immédiat. Nombre d'entre elles ont mis à niveau leur logiciel ou changé d'abonnement pour avoir accès à davantage de fonctionnalités et des outils de rapportage et communication des données.
- Le passage à une autre solution logicielle d'e-commerce, avec un abonnement mensuel et une mise à jour mensuelle, s'est avéré plus rentable pour bon nombre des PME britanniques et françaises participantes.

Par exemple, **R-U PME 9** (secteur de l'habillement et des accessoires) a investi dans un nouveau logiciel de commerce électronique, car le logiciel de son site existant était obsolète et il lui manquait un certain nombre de fonctionnalités, comme la création de rapports. En outre, **R-U PME 9** avait des difficultés à suivre les transactions dans Google Analytics. Le gestionnaire de compte de la rampe de lancement a aidé à guider **R-U PME 9** à travers une série d'options, adaptées à leur activité, ce qui a permis à **R-U PME 9** de sélectionner celle qui lui semblait la plus appropriée.

Des retards ont été enregistrés dans la refonte des sites web, soit pour des raisons techniques ou de création de contenu, soit en raison d'un manque de ressources en personnel, notamment du fait que le personnel des PME a été mis au chômage technique.

Par exemple, **FR PME 5** (secteur des services), **FR PME 8** (secteur des technologies), **FR PME 11** (secteur des technologies) et **FR PME 12** (secteur des technologies) ont eu besoin d'un soutien supplémentaire pour la refonte et la restructuration de leur site web ou avaient des sites web qui nécessitaient une révision technique et une refonte. Ce travail a été effectué, mais a pris 2 à 4 mois au lieu des 3 à 4 semaines initialement prévues, de sorte que l'impact de ce travail n'a pas encore été pleinement évalué.

Il y a eu quelques défis techniques, car les sites web de certaines PME participantes ont dû être adaptés pour permettre à la PCGD d'accéder à des données spécifiques.

Par exemple, la PCGD a dû être modifiée et améliorée afin de pouvoir analyser les données précises requises par le marché interentreprises et les cibles d'exportation de **FR PME 6** (secteur des aliments pour animaux).

Les PME qui ont eu le plus de succès pendant la durée du projet étaient plus enclines à planifier à plus long terme, notamment en investissant dans leurs sites web.

Par exemple, **R-U PME 2** (secteur de l'alimentation et des boissons) a mis à jour son site web et a saisi l'opportunité qui lui était offerte par ses données et les conseils du gestionnaire de compte de la rampe de lancement, et a obtenu de très bons résultats avec ses ventes d'e-commerce une fois qu'elle a élargi sa gamme de produits pour inclure un plus grand nombre de coffrets cadeaux.

Par exemple, **FR PME 5** (secteur des services) a lancé un nouveau site web au début de 2021. **FR PME 11** (secteur de la technologie) et **FR PME 12** (secteur de la technologie) ont lancé de nouveaux sites web à la fin du printemps 2021. Cependant, l'impact sur les ventes pourrait ne devenir clair qu'après la conclusion du projet.

Les PME participantes britanniques et françaises qui ont mis à jour leur site web, conformément aux conseils de leur gestionnaire de compte de la rampe de lancement, ont rapidement constaté une augmentation des ventes en ligne. Toutes les PME participantes possédant des boutiques en ligne ont indiqué qu'à la suite du projet, elles prévoyaient de faire de leurs boutiques en ligne une partie plus importante de leur plan d'affaires à l'avenir. E-Channel a donc eu un impact stratégique sur ces PME.

Par exemple, **R-U PME 8** (secteur des articles ménagers), **R-U PME 10** (secteur de l'artisanat) et **R-U PME 12** (secteur de l'alimentation et des boissons) ont investi beaucoup de temps et d'énergie dans leurs sites web afin de soutenir leurs magasins physiques.

En plus de travailler avec des PME participantes relativement inexpérimentées ou novices en matière de technologie et de e-commerce, E-Channel a également travaillé avec des PME participantes expérimentées du secteur technologique. Cela a apporté un autre niveau de complication.

Par exemple, il n'a pas été aussi simple que prévu d'intégrer les systèmes de **FR PME 8**, **FR PME 11** et **FR PME 12** (tous trois du secteur des technologies de l'information) à d'autres systèmes, y compris la PCGD. Cette assimilation numérique a été un défi car ces PME participantes étaient parfois réticentes à changer leurs propres systèmes établis. Il a fallu du temps pour trouver des solutions et les mettre en œuvre.

La conception du site web était une question importante pour les PME participantes. Un travail important a donc été entrepris, dans le cadre de la consultation, pour s'assurer que les sites web avaient un potentiel maximal de vente e-commerce et de suivi des données. Certaines PME souhaitaient une refonte complète de leur site web, ce qui était long et compliqué, d'autant plus que ce travail devait être soutenu et travaillé à distance.

Par exemple, **FR PME 10** (secteur technologique) a décidé de remanier complètement son site web, mais il a fallu plus de 4 mois pour lancer la nouvelle conception du site web, de sorte que leur période de consultation a été prolongée. Dans le cadre de leur plan d'entrée sur le nouveau marché, le travail avec **FR PME 11** (secteur technologique) pour remanier leur site web n'a pris qu'une semaine, et cela a été réalisé avec **FR PME 12** (secteur technologique) en 3 semaines.

Le processus de mise à niveau du site web a été plus simple pour les PME déjà impliquées dans le e-commerce et les processus numériques, comme **FR PME 1** (secteur des articles pour la maison), **FR PME 3** (secteur de la santé et de la beauté), **FR PME 4** (secteur des articles pour la maison) et **R-U PME 1** (secteur de l'alimentation et des boissons), et plus lent pour les PME participantes qui n'avaient pas de processus de vente en ligne ou des processus non fonctionnels<sup>6</sup>, comme **FR PME 7** (secteur des produits pour bébés), **FR PME 8** (secteur de la technologie) et **R-U PME 9** (secteur des vêtements et accessoires).

### 3.3 Travail entrepris sur les données et la PCGD

La PCGD est un modèle de données et de soutien, lié au modèle de consultation E-Channel, pour organiser l'inventaire, identifier les opportunités et mesurer le succès des marchés en ligne.

Dans l'ensemble, les PME participantes manquaient de compréhension et de compétences techniques, et nombre d'entre elles n'avaient qu'un niveau de

<sup>6</sup> Un processus non fonctionnel est une caractéristique du système telle que la sécurité, la fiabilité, les performances, la maintenabilité, l'évolutivité ou la convivialité.

compréhension élémentaire de leurs données ainsi que de la mise en place de leur infrastructure e-commerce de base, y compris, mais sans s'y limiter, Google Analytics. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont consacré plus de temps que prévu aux PME participantes pour leur apporter un soutien technique pendant la période de consultation intensive, notamment en ce qui concerne les données et l'inventaire, qui étaient plus compliqués et prenaient plus de temps à réaliser à distance.

La PCGD intègre quatre étapes importantes de l'entrée et de la croissance d'un nouveau marché d'e-commerce, et les outils de la PCGD ont aidé les PME dans les domaines suivants :

- Normalisation de l'inventaire des produits
- Évaluation du marché
- Évaluation des coûts
- Croissance de l'entreprise

### 3.3.1 L'inventaire et le score de qualité de l'inventaire de la PCGD

Tableau 2 contient des exemples du travail de développement de l'inventaire effectué avec les PME participantes :

Area of inventory development	PME
Développement de catalogues de produits en ligne	<b>FR PME 1</b> (secteur des articles ménagers) <b>R-U PME 8</b> (secteur des articles ménagers)
Développement de la structuration des produits en ligne, par exemple, avoir moins de produits par catégorie, ou réduire le nombre de catégories	<b>FR PME 7</b> (secteur des produits pour bébés) <b>R-U PME 9</b> (secteur de vêtements et accessoires)
Développements en matière de segmentation des cibles marketing et d'enrichissement des données pour les tableaux de bord PCGD, avec un maximum d'inventaire visible sur le site web	<b>FR PME 3</b> (secteur de la santé et de la beauté) <b>FR PME 6</b> (secteur d'aliments pour animaux) <b>R-U PME 12</b> (secteur de l'alimentation et des boissons)
Développement du contenu des produits	<b>FR PME 8</b> (secteur de la technologie) <b>R-U PME 2</b> (secteur de l'alimentation et des boissons)

Tableau 2 : Exemples du travail de développement de l'inventaire entrepris avec les PME participantes

L'outil d'inventaire de la PCGD a permis aux PME participantes de vérifier leur inventaire par rapport à une série d'erreurs courantes et de fixer leurs propres objectifs, pour tenter d'obtenir un score de qualité de 100 % dans la PCGD. Les 24 PME participantes ont eu besoin de conseils sur leur inventaire. Les PME participantes étaient généralement très ouvertes à l'idée d'adapter leurs méthodes de travail, et la situation de Covid-19 a accéléré ce besoin.

Par exemple, **R-U PME 2** (secteur de l'alimentation et des boissons) est une illustration typique des nombreuses PME qui commettaient des erreurs courantes sur leurs sites web, telles que des descriptions manquantes ou médiocres et l'absence d'images. Après le soutien du gestionnaire de compte de la rampe de lancement, le score de qualité des inventaires de **R-U PME 2** dans la PCGD est passé à 96 %.

Le score de qualité des stocks a augmenté grâce au soutien des gestionnaires de comptes des rampes de lancement :

- **R-U PME 11** (secteur des loisirs), le score de qualité de l'inventaire est passé à 97%.
- **R-U PME 1** (secteur de l'alimentation et des boissons) et **R-U PME 5** (secteur des articles ménagers), le score de qualité de l'inventaire est passé à 100 %.

Les PME ont indiqué qu'en utilisant l'outil d'inventaire de la PCGD, il était facile de voir quels produits manquaient de descriptions, d'images et de prix.

### 3.3.2 Possibilités de commercialisation identifiées par la PCGD

L'outil d'aide à la commercialisation de la PCGD a signalé les opportunités fortes, bonnes et potentielles pour les PME identifiées dans les données provenant de leurs diverses sources. L'outil d'aide à la commercialisation a eu un impact immédiat sur les PME participantes, car il leur a permis de travailler immédiatement sur des produits afin d'améliorer leurs ventes.

Parmi les exemples de PME qui ont utilisé l'outil d'analyse des opportunités commerciales pour prendre des mesures rapides afin de tirer parti de leur situation actuelle, on peut citer **R-U PME 5** (secteur des articles ménagers), **R-U PME 8** (secteur des articles ménagers), **R-U PME 9** (secteur des vêtements et accessoires) et **R-U PME 10** (secteur de l'artisanat). Les quatre PME participantes ont convenu que cette victoire rapide et efficace leur a donné plus de confiance dans le processus d'e-commerce. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont fait des suggestions de campagnes de marketing. De nombreuses PME ne tiraient pas pleinement parti des médias sociaux et ont donc bénéficié de conseils en matière de médias sociaux et de marketing.

Par exemple, **R-U PME 10** (secteur de l'artisanat) a lancé avec succès une promotion de Pâques et créé un contenu vidéo rapide et facile pour présenter ses produits et les partager sur les médias sociaux.

### 3.3.3 Croissance de l'entreprise

L'outil de croissance de l'entreprise a été très populaire auprès des PME participantes car il leur a permis de suivre leurs objectifs à long terme pour leur nouvelle entrée sur le marché, de voir comment leur entreprise se porte, de projeter la croissance potentielle des ventes sur la base des tendances actuelles et d'obtenir une vue d'ensemble des performances de vente sur de plus longues périodes.

Par exemple, **R-U PME 7** (secteur de l'alimentation et des boissons) est l'une des nombreuses PME qui ont travaillé de manière proactive avec leur gestionnaire de compte de la rampe de lancement pour améliorer leur inventaire, jusqu'à ce qu'elles n'aient plus besoin que d'une assistance occasionnelle. Lorsque **R-U PME 7** a commencé à voir ses ventes augmenter, elle s'est tournée vers de nouvelles activités sur le marché, notamment l'exploration de plateformes supplémentaires, l'internationalisation en dehors du Royaume-Uni et les possibilités de commerce B2B.

Par exemple, dans le cadre de la croissance de leurs activités, **FR PME 8**, **FR PME 11** et **FR PME 12** (secteur de toutes les technologies) ont examiné de nouvelles opportunités de marché en Inde et en Amérique du Nord ainsi qu'en Europe.

Le diagramme 3, ci-dessous, est typique du travail effectué avec les PME qui étaient intéressées par la croissance des affaires en dehors de leur marché national.

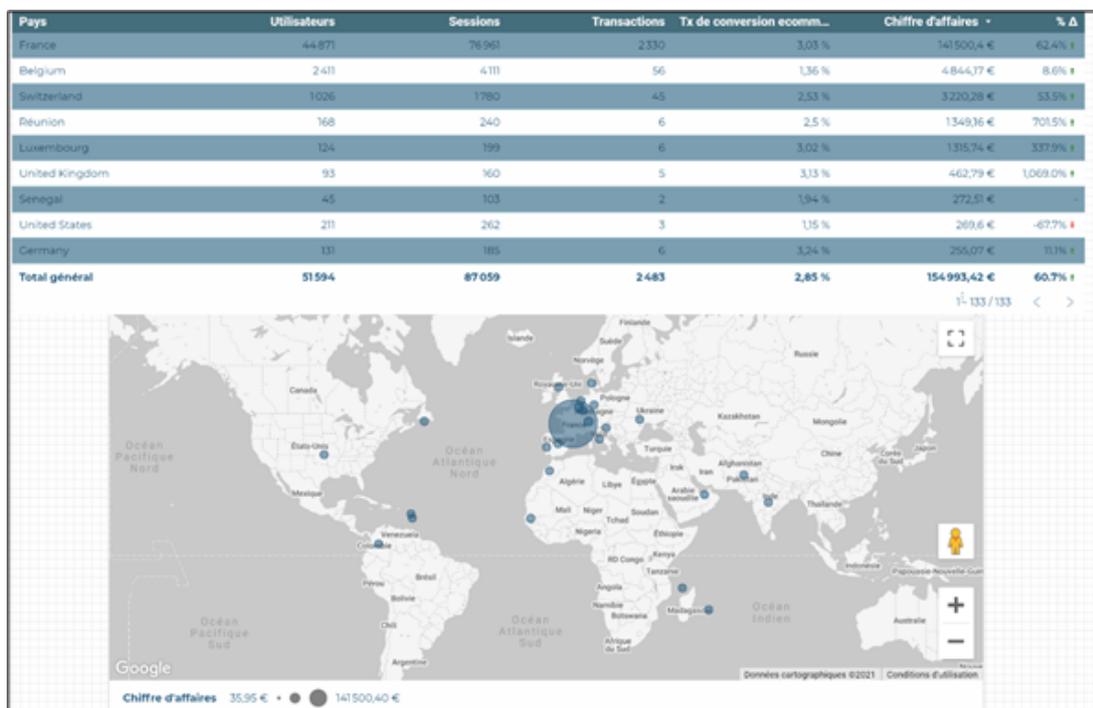


Diagramme 3 : Exemple de nouvelles opportunités de marché pour **FR PME 8** (secteur technologique)

### 3.3.4 Profits et coûts

L'outil de calcul des profits et des coûts a permis aux PME de voir combien d'argent elles gagnaient pour chaque commande, grâce à leurs opérations de commerce électronique. L'outil de calcul des pertes et profits a parfois nécessité un travail plus long car il devait être alimenté par des données de qualité. Cependant, les PME ont déclaré qu'il s'agissait d'un outil inestimable, car il leur permettait de voir la relation entre leurs ventes et leurs bénéfices. Un volume de ventes élevé n'est pas nécessairement synonyme de bénéfices

élevés. Une grande partie du capital des PME est immobilisée dans leur inventaire. Cet outil a permis aux PME d'examiner la gamme de leurs stocks, de réduire certaines de leurs lignes de produits ou de se concentrer sur des produits spécifiques à marge plus élevée.

Par exemple, **R-U PME 9** (secteur des vêtements et accessoires) a réduit certaines de ses lignes de produits en ligne à l'aide de cet outil, car elle avait vendu très peu de produits en raison de la fermeture de son magasin physique.

Par exemple, les ventes e-commerce de **R-U PME 2** (secteur de l'alimentation et des boissons) ont fluctué en raison de Covid-19, mais ses ventes en ligne ont compensé la perte de revenus due au fait qu'elle a dû fermer ses magasins physiques. Ceci est illustré dans le diagramme 4, ci-dessous :

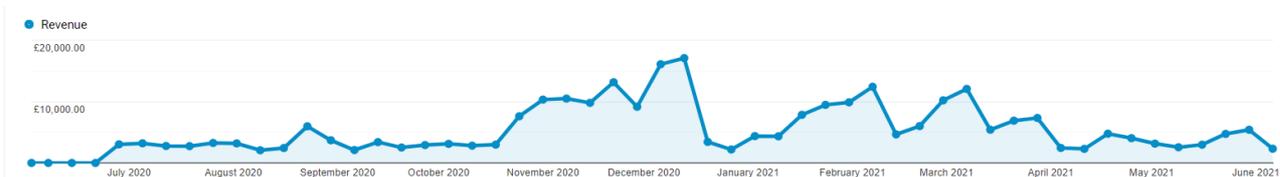


Diagramme 4 : Les ventes en ligne de **R-U PME 2** ont compensé le manque à gagner dû à la fermeture de ses magasins physiques

## 4. B2B et B2C Travail effectué avec les PME participantes

L'une des possibilités d'entrée sur un nouveau marché est le passage du B2C<sup>7</sup> au B2B<sup>8</sup>. Des deux partenaires du projet, Soledis avait plus d'expérience du B2B que Vertical Plus. Les deux partenaires du projet ont combiné leur expérience du B2B et du B2C pour soutenir les PME dans leur parcours vers un nouveau marché de l'e-commerce, et pour leur offrir des options B2B et B2C.

En France, au début du projet, 50% (6) des PME françaises participantes étaient, ou avaient été, impliquées dans le B2B. A la fin du projet, cet intérêt avait augmenté à 67% (8) des PME françaises exprimant un intérêt actif pour le B2B.

Au Royaume-Uni, au début du projet, 100% (12) des PME britanniques souhaitaient concentrer leur nouvelle entrée sur le marché sur les ventes B2C. A la fin du projet, l'intérêt pour le B2B avait augmenté avec 34% (4) des PME britanniques exprimant un intérêt actif pour le B2B, y compris **R-U PME 1** (secteur de l'alimentation et des boissons), **R-U PME 2** (secteur de l'alimentation et des boissons), **R-U PME 7** (secteur de l'alimentation et des boissons) et **R-U PME 12** (secteur de l'alimentation et des boissons).

Une petite cohorte de 24 PME n'est pas nécessairement représentative de l'attitude des PME participantes au Royaume-Uni et en France vis-à-vis du B2B en tant qu'opportunité d'entrée sur un nouveau marché. Il faut considérer que :

- Les PME participantes britanniques qui se sont manifestées et ont été recrutées étaient toutes des détaillants, dont le modèle d'entreprise était principalement de type B2C.
- Deux des PME britanniques, **R-U PME 1** (secteur de l'alimentation et des boissons) et **R-U PME 7** (secteur de l'alimentation et des boissons) avaient une branche B2B distincte, qu'elles souhaitaient conserver en dehors du projet. Elles ont d'abord considéré le projet E-Channel comme une opportunité de se concentrer spécifiquement sur le B2C, mais à la fin du projet, elles avaient toutes deux intégré de nouveaux plans d'entrée sur le marché B2B.
- Parmi les PME françaises participantes, certaines étaient beaucoup plus axées sur le B2B que sur le B2C. A la fin du projet, deux de ces PME françaises envisageaient de nouveaux plans d'entrée sur le marché B2C.
- Dans une certaine mesure, le passage au B2B dépendait également du secteur de marché des PME, comme on l'a vu avec les quatre PME britanniques, qui appartenaient toutes au secteur de l'alimentation et des boissons.

Le travail effectué avec les PME participantes a consisté à donner des conseils sur :

- La mise en œuvre de tarifs B2B spécifiques ;
- La mise en œuvre de produits spécifiques (comme les multipacks) pour assurer la séparation B2C / B2B ;

Tableau 3 présente une vue d'ensemble du travail de soutien B2B effectué avec les PME participantes dans les domaines suivants :

---

<sup>7</sup> De l'entreprise au consommateur (Business to Consumer ou B2C en anglais) désigne le processus par lequel une entreprise vend des produits et des services directement au consommateur.

<sup>8</sup> Le commerce interentreprises (Business-to-Business ou B2B en anglais) est une transaction ou une activité réalisée entre une entreprise et une autre, comme un grossiste et un détaillant.

Domaine de l'assistance B2B	PME
Mise en place d'outils spécifiques pour le suivi des ventes B2B	<b>FR PME 11</b> (secteur de la technologie) <b>FR PME 12</b> (secteur de la technologie)
Calculs pour les systèmes et services hydrauliques spécialisés	<b>FR PME 10</b> (secteur de la technologie)
Travail de netlinking <sup>9</sup> sur des sites tiers B2B	<b>FR PME 8</b> (secteur de la technologie) <b>FR PME 11</b> (secteur de la technologie) <b>FR PME 12</b> (secteur de la technologie)
Systèmes d'aiguillage vers un bureau central et un centre de gestion des commandes ou fulfillment centre <sup>10</sup>	<b>FR PME 1</b> (secteur des articles ménagers)

Tableau 3 : Soutien B2B spécifique pour les PME participantes

Par exemple, le soutien accordé à **FR PME 3** (secteur de la santé et de la beauté) comprenait une possibilité d'objectifs B2B. La PCGD a donc été améliorée pour **FR PME 3** afin de présenter l'impact de l'internationalisation du commerce interentreprises sur les ventes actuelles et futures.

Par exemple, le soutien B2B à **FR PME 1** (secteur des articles ménagers) comprenait une stratégie à moyen terme réussie, notamment :

- Des conseils sur les ventes aux supermarchés et autres centres de distribution spécialisés pour ses produits spécifiques ;
- Un essai de ventes numériques directes aux marchés B2B utilisant le e-commerce ;
- Un essai supplémentaire pendant la période de Noël, avec un suivi réussi des données sur le trafic et les ventes ;
- Une refonte complète de la stratégie de vente, afin d'inclure un canal d'e-commerce (en cours). Ce dernier a été intégré comme partie intégrante de la future stratégie commerciale et non comme une réflexion après coup.

Le diagramme 5 ci-dessous montre l'impact du travail B2B entrepris pour soutenir FR PME 1 (secteur des articles ménagers) en vue de la période de Noël. On peut voir clairement que le chiffre d'affaires a augmenté de 150%.

<sup>9</sup> Dans le domaine de l'optimisation des moteurs de recherche, le netlinking décrit les actions visant à augmenter le nombre et la qualité des liens entrants vers une page web dans le but d'améliorer le classement de cette page ou de ce site web dans les moteurs de recherche.

<sup>10</sup> Le fulfillment, ou la gestion des commandes en français, et Response Handling and Fulfilment (RHF) en anglais, est le nom donné au processus de traitement et gestion des commandes en e-commerce. En d'autres termes, c'est l'ensemble du processus, de la commande d'un produit à la livraison au client final. De plus, il comprend aussi le post-traitement et la gestion des retours.

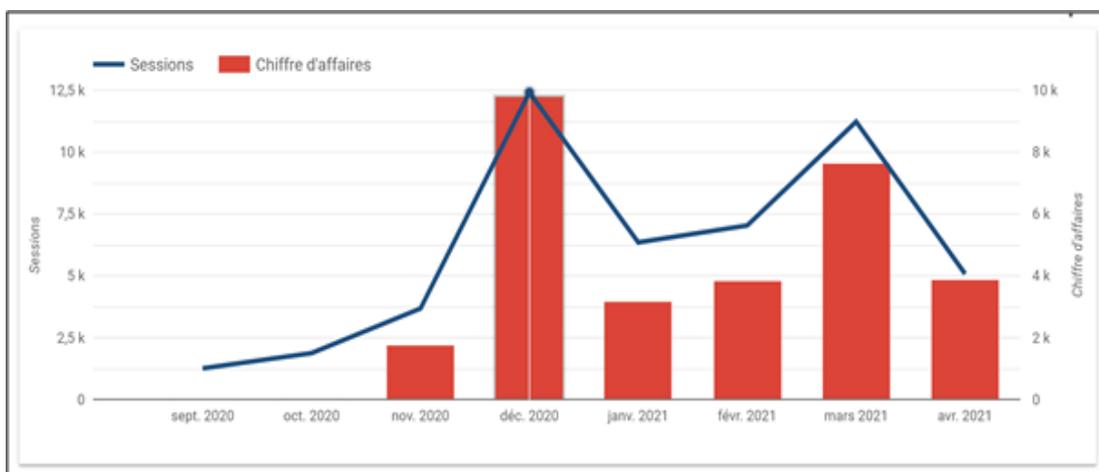


Diagramme 5 : L'impact du travail B2B entrepris pour soutenir FR PME 1 (secteur des articles ménagers) en vue de la période de Noël

## 5. Résumé : Le parcours des PME vers une plus grande confiance et indépendance en matière de e-commerce

Malgré les défis de 2020, le projet E-Channel a travaillé avec 24 PME participantes et les a aidées avec succès à développer leurs nouvelles stratégies d'entrée sur le marché du e-commerce via de nouvelles plateformes et des canaux multiples, un accent sur les marchés B2B ou B2C, de nouvelles opportunités transfrontalières, la vente via les médias sociaux et numériques, l'utilisation de la vidéo et du contenu interactif, le contenu généré par l'utilisateur et le e-commerce mobile.

Le travail entrepris par E-Channel avec les PME participantes comprenait les éléments suivants :

- Soutien de leur propre gestionnaire de compte de la rampe de lancement ;
- Un plan d'évaluation du nouveau marché ;
- Un cycle régulier d'examens ;
- Un coaching individuel pour l'utilisation des données ;
- Un soutien technique ;
- Soutien marketing :
- Un soutien au site web ;
- Des conseils sur le marché basés sur les données.

Grâce à ce travail, les 24 PME participantes ont été équipées pour planifier en conséquence pour l'avenir et recentrer leurs efforts, le cas échéant, pour aider à développer leurs systèmes et processus afin d'accroître le succès de leurs ambitions en matière de e-commerce.