

MT 2.4.3

Rapport sur le travail
conjoint de Vertical Plus et
Soledis sur le travail
technique, les opérations,
les échanges culturels et
l'innovation

	Contenu	Page
1	Introduction	p2
2	Méthodologie	p7
3	L'apprentissage au niveau méta : 12 leçons clés	p7
3.1	Un partenariat innovant et un projet innovant	p7
3.2	L'importance des échanges culturels entre Vertical Plus et Soledis	p7
3.3	La technologie soutient l'opération	p8
3.4	L'impact des différences culturelles sur le travail technique et opérationnel de la PCGD	p8
3.5	Échange culturel et accessibilité linguistique	p9
3.6	Échanges techniques et opérationnels axés sur l'innovation	p9
3.7	Soutien technique et opérationnel aux PME dans la perspective d'une rampe de lancement	p10
3.8	Les PME et le déficit technologique - les couches de l'informatique	p10
3.9	Attitude des PME face aux opportunités et aux risques	p11
3.10	La collaboration entre le Royaume-Uni et la France face au Brexit	p12
3.11	Les PME travaillent en vase clos	p12
3.12	Prestashop, Moodle et échange technique	p13
4	Résumé - Thèmes émergents	p14

Tableaux

Tableau 1	Les quatre domaines d'échange avec des exemples de collaboration, et la documentation clé qui les soutient	p3
--------------	--	----

Diagrammes

Diagramme 1	Une représentation de la manière dont l'innovation est au cœur du projet E-Channel	p5
----------------	--	----

1. Introduction

Ce rapport fait la synthèse et la réflexion sur le travail de collaboration entrepris par les partenaires du projet, Vertical Plus et Soledis, avec un récit sur 4 domaines clés d'échange :

- Échange technique
- Échange opérationnel
- Échange culturel
- Innovation

Comme il s'agit d'un rapport de fin de projet, il vise à s'appuyer sur le contenu qui a été couvert dans d'autres rapports, pour faire ressortir les aspects clés de l'apprentissage au niveau méta. Ce rapport rassemble les gros titres, énumère les rapports et les documents les plus importants et indique où les trouver. Il tire des conclusions de l'interaction entre les quatre domaines d'échange identifiés, sur la base de ce que les partenaires du projet considèrent comme l'apprentissage le plus significatif au niveau méta lié à ces quatre domaines.

Les partenaires du projet ont toujours été convaincus qu'E-Channel était un projet innovant avec un objectif ambitieux et à long terme d'établissement de relations commerciales, d'innovation technologique et d'intégration par la création d'un modèle viable et durable axé sur les PME, avec des rampes de lancement dédiées qui pourraient être reproduites dans la région France Manche Angleterre (FMA) et au-delà.

Dans l'offre originale (p4), il est indiqué que :

E-Channel ouvre de nouveaux marchés aux PME des deux côtés de la Manche. L'innovation du modèle de rampe de lancement réside en partie dans le fait qu'il permet de surmonter les barrières culturelles et linguistiques et de réduire les doubles emplois, par exemple en matière de recherche et de développement. La création de la compatibilité et de la diffusion des technologies françaises et britanniques permet aux PME de vendre plus facilement leurs produits.

Grâce à un échange de connaissances et de cultures passionnant et rigoureux, Vertical Plus et Soledis apprendront l'un de l'autre, apporteront de nouveaux produits et idées sur le marché de l'exportation, augmenteront la commercialisation de la recherche, développeront et déploieront un modèle commercial innovant pour soutenir les PME.

Tableau 1 présente les quatre domaines d'échange avec des exemples de collaboration, ainsi que la documentation clé qui les soutient.

Domaine d'échange	Exemples de collaboration et d'échange	Documentation et rapports E-Channel ¹
Échange technique	<ul style="list-style-type: none"> • La conception et la création de la PCGD² ; • La vision des opérations de la PCGD et les 4 outils ; • La réponse aux commentaires des PME sur la PCGD ; • Adaptation de la PCGD pour atténuer le Covid-19 via un accès à distance ; • Moodle³ et Nodal Start⁴; • Prestashop⁵; 	<ul style="list-style-type: none"> • Document d'information décrivant le modèle technologique E-Channel pour les participants • Rapport résumant le travail de création de la plateforme de contrôle de la gestion des données • Un guide pour les gestionnaires de compte et les PME dans l'utilisation des outils de la plateforme de contrôle de gestion des données E-Channel : <ol style="list-style-type: none"> 1. Outil de croissance de l'entreprise • Un guide pour les gestionnaires de compte et les PME dans l'utilisation des outils de la plateforme de contrôle de gestion des données E-Channel : <ol style="list-style-type: none"> 2. Outil de gestion des inventaires • Un guide pour les gestionnaires de compte et les PME dans l'utilisation des outils de la plateforme de contrôle de gestion des données E-Channel : <ol style="list-style-type: none"> 3. Outil de planification des affaires • Un guide pour les gestionnaires de compte et les PME dans l'utilisation des outils de la plateforme de contrôle de gestion des données E-Channel : <ol style="list-style-type: none"> 4. Outil d'évaluation du marché • Rapport sur le fonctionnement et les performances de la PCGD

¹ Tous ces documents sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

² Plateforme de contrôle de la gestion des données

³ Moodle, une plateforme d'apprentissage à distance en ligne, a été proposée par E-Channel comme ressource 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. Moodle était une réponse innovante pour soutenir les PME participantes et atténuer les effets de Covid-19.

⁴ NODAL START est une innovation de Soledis basée sur le modèle de consultation en e-commerce E-Channel avec un audit de 6 jours, suivi de 6 mois de soutien.

⁵ Prestashop est une plateforme de commerce électronique "freemium" et source ouverte. Pour plus d'informations, consultez le site : <https://www.prestashop.com/>

		E-Channel avec les PME participantes
Opérations des rampes de lancement	<ul style="list-style-type: none"> • Les deux rampes de lancement - vision et configuration • les opérations quotidiennes des rampes de lancement • Les rampes de lancement deviennent des centres de formation pour les 24 PME • Fourniture de services de consultation pour les 24 PME • Comment les rampes de lancement ont travaillé avec les OSE⁶ et les Non-OSE⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensemble de critères permettant de s'assurer que les PME participantes ont le potentiel et les capacités nécessaires • Liste de contrôle des critères spécifiques à l'entreprise • Dossier d'information pour les OSE • Dossier d'information pour les PME • Rapport sur les principaux résultats et enseignements tirés par les Rampes de Lancement, concernant la préparation et l'audit des PME • Rapport sur l'impact du projet pour Vertical Plus et Soledis pendant le projet et les opportunités futures • Rapport résumant le travail effectué avec les PME participantes • Rapport sur le fonctionnement et les performances des rampes de lancement E-Channel avec les PME • Rapport sur les principaux résultats et enseignements tirés des tendances pour les PME participantes • 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
Échange culturel	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration du personnel : échange de personnel culturel et technique 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport sur la contribution potentielle d'autres projets de l'UE à E-Channel

⁶ 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.

⁷ 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.

	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration B2B⁸ et B2C⁹ • L'impact de Covid-19 sur les échanges culturels • L'impact du Brexit sur les échanges culturels • Échange culturel entre les PME participantes et les OSE • Échange culturel entre les PME participantes françaises et britanniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport sur la contribution réelle des autres projets de l'UE à E-Channel
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires du projet sont 2 PME • Modèle de consultation E-Channel pour l'entrée sur le marché du e-commerce des PME (pré-Covid-19) • Collaboration pour trouver des moyens innovants de poursuivre le projet face à la pandémie • Innovation pour les PME afin qu'elles fonctionnent en partenariat avec leurs rampes de lancement et établissent de nouvelles pratiques commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport sur le modèle de coaching et de partenariat E-Channel • Rapport sur les principaux enseignements tirés de la mise en place des services de consultation E-Channel • Rapport sur le travail conjoint de Vertical Plus et Soledis sur les échanges techniques, opérationnels, culturels et l'innovation

Tableau 1 : Les quatre domaines d'échange avec des exemples de collaboration, et la documentation clé qui les soutient

⁸ 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.

⁹ 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.

Comme l'illustre le diagramme 1, l'innovation est au cœur du projet E-Channel. Si les échanges techniques, les échanges opérationnels et les échanges culturels sont liés les uns aux autres de différentes manières, ils sont tous liés aux processus, services et systèmes innovants conçus par le projet E-Channel. Tout en réfléchissant au travail du projet et à celui des partenaires, il s'agissait de notre premier élément d'apprentissage méta-niveau.

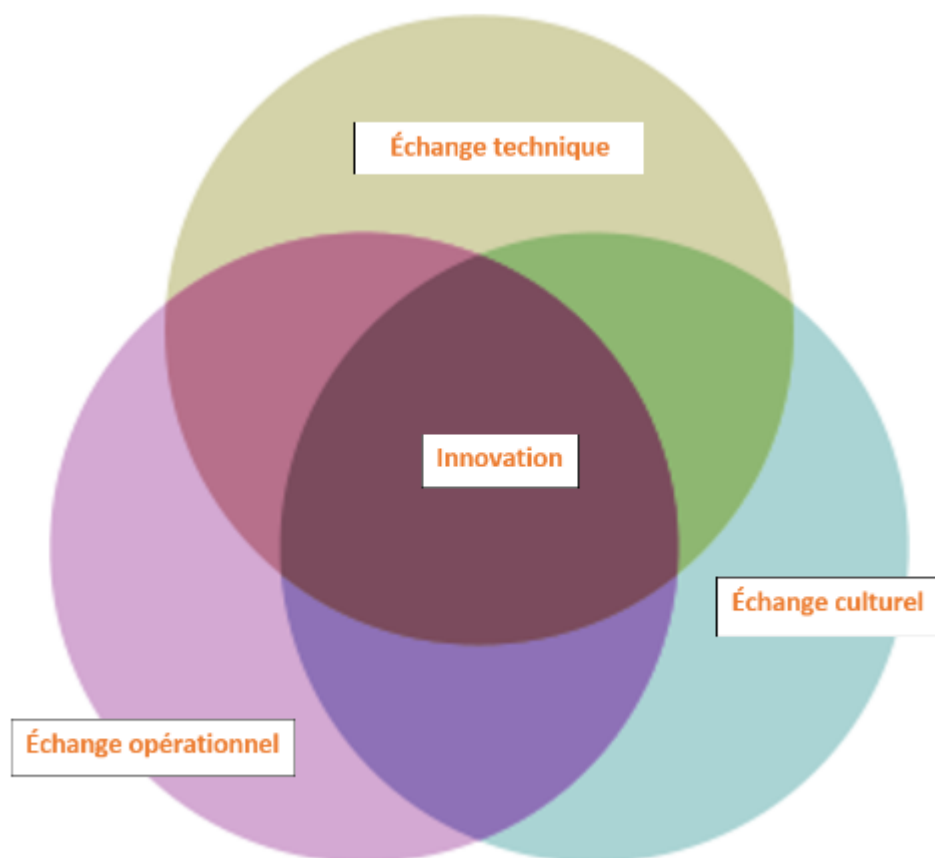


Diagramme 1 : Une représentation de la manière dont l'innovation est au cœur du projet E-Channel

2. Méthodologie

Comme une grande partie de ce terrain a été documentée dans des rapports précédents, l'objectif de ce rapport est de fournir les grandes lignes, une vue d'ensemble et un récit clair sur la façon dont les quatre domaines, à savoir les échanges techniques, les échanges opérationnels, les échanges culturels et l'innovation, se croisent avec un récit sur les leçons apprises à un méta-niveau.

Les informations pour ce rapport ont été recueillies pendant la période de réclamation finale du projet, de février à juillet 2021, à partir d'une variété de sources, y compris les réunions formelles de gestion de projet (RGP), les réunions techniques, les réunions entre le personnel des rampes de lancement, les discussions des micro-réunions et des réunions de rattrapage informelles, les conversations et les commentaires informels, et les communications par courriel de différentes parties prenantes à divers moments au cours de cette période.

L'impact de Covid-19 sur le projet a été abordé dans d'autres rapports et est mentionné lorsqu'il y a eu un impact direct sur les quatre domaines abordés dans ce rapport.

3. L'apprentissage au niveau méta : 12 leçons clés

Une série de 12 leçons clés tirées par les partenaires du projet à un méta-niveau de ce projet a été capturée ci-dessous. Ces leçons ne sont pas présentées dans un ordre particulier.

3.1 Un partenariat innovant et un projet innovant

Il n'était pas courant que le chef de file ou un partenaire d'un projet Interreg soit une PME, aussi le jumelage de ces deux organisations était-il novateur.

Les deux partenaires du projet ont combiné leur expérience et leur expertise techniques pour offrir une solution technique et opérationnelle "à guichet unique" aux 24 PME participantes, en combinant l'assistance technique et l'assistance opérationnelle, ainsi que les avantages d'un échange culturel solide dans un ensemble intégré, où chaque volet informe les autres. Cet ensemble innovant a donné naissance à un modèle robuste qui, selon les partenaires du projet, pourra être reproduit à l'avenir.

Leçon clé 1

Il est possible pour deux PME, travaillant dans des pays différents et axées sur des marchés différents, de fournir un soutien conjoint et interculturel en matière de commerce électronique à différents types de PME, même en cas de Brexit et de pandémie.

3.2 L'importance des échanges culturels entre Vertical Plus et Soledis

L'échange culturel entre Vertical Plus et Soledis a commencé en février 2018, lorsque les deux entreprises se sont rencontrées pour la première fois pour discuter de la possibilité d'une collaboration technique et opérationnelle. Le projet E-Channel a démarré plus tard que prévu, en septembre 2019. Rétrospectivement, le moment était crucial, car Vertical Plus et Soledis

avaient déjà eu une série de réunions en face à face, avaient établi une bonne relation de travail et avaient une compréhension claire des détails de leur collaboration dans le projet E-Channel avant l'impact de la pandémie en mars 2020.

Comme ils ont commencé le processus d'échange culturel avant tout échange technique ou opérationnel, et presque deux ans avant la pandémie, ils avaient une meilleure connaissance et compréhension de l'autre ainsi que du projet.

S'ils n'avaient pas été en mesure d'établir d'abord cette relation personnelle fondée sur leur échange culturel, il est probable que la collaboration entre Vertical Plus et Soledis n'aurait pas été aussi fructueuse. Il aurait été possible, mais beaucoup plus difficile, de s'engager dans un échange culturel à distance et cela n'aurait peut-être pas été à un niveau aussi profond. En l'état actuel des choses, la relation était suffisamment solide pour résister à la pandémie et permettre à Vertical Plus et à Soledis d'envisager une collaboration future.

Leçon clé 2

Si l'on peut faire beaucoup avec la technologie, y compris face aux défis transnationaux et mondiaux, un échange culturel efficace et durable nécessite l'établissement de relations personnelles de confiance vraiment solides, avec des rencontres en personne comme facteur clé.

3.3 La technologie soutient l'opération

Dès le début, les partenaires du projet ont veillé à ce que leurs équipes techniques interagissent avec les équipes des rampes de lancement pour discuter et partager la technologie à utiliser avec les PME. Les réunions techniques ont porté sur la fonction, la performance et l'exploitation. Bien qu'il y ait une boucle de rétroaction, la technologie devait soutenir l'opération, et non l'inverse.

C'est un point très important car, dès le début, les équipes techniques et les équipes opérationnelles des rampes de lancement ont travaillé en étroite collaboration, et non séparément, et ont donc compris comment leurs deux domaines se recoupaient pour soutenir les objectifs du projet. Comme ce principe était ancré dans le projet, lorsque la pandémie a frappé, les équipes techniques et opérationnelles avaient déjà cette compréhension partagée, elles étaient donc mieux disposées à effectuer les changements nécessaires pour améliorer l'accès à distance.

Leçon clé 3

Pour être efficace, l'innovation technique doit s'appuyer sur des scénarios d'utilisation clairs pour la planification et le retour d'information sur l'utilisation réelle après le développement, afin de garantir que les solutions sont adaptées à l'objectif et aux utilisateurs, et qu'elles sont techniquement possibles et fiables.

3.4 L'impact des différences culturelles sur le travail technique et opérationnel de la PCGD

Grâce à leurs propres échanges culturels, les partenaires du projet ont compris, dès le début du projet, que le contenu, la vision et le fonctionnement de la PCGD seraient différents selon que les PME se trouvent en France ou au Royaume-Uni, en raison de différences culturelles et opérationnelles, ainsi que de leur orientation opérationnelle B2C ou B2B. Ces différences subtiles ont été intégrées par les équipes techniques dès le début de leur travail et n'ont donc pas été ajoutées ultérieurement à un "système de base".

Leçon clé 4

Il était important pour les partenaires du projet que, lorsque les rampes de lancement ou les PME accèdent à la PCGD, celle-ci ne soit pas considérée comme un modèle "trop anglais" ou "trop français" et qu'elle soit suffisamment souple pour répondre aux besoins B2B ou B2C des PME.

3.5 Échange culturel et accessibilité linguistique

Toutes les réunions entre les partenaires du projet se sont déroulées en anglais, car le directeur général de Soledis et les gestionnaires de compte des rampes de lancement parlent tous couramment anglais. Le coordinateur du projet Vertical Plus / E-Channel parle français et a traduit tous les documents : ordres du jour, procès-verbaux, actions, rapports, etc. afin que tous les documents E-Channel soient en français et en anglais. Cet élément bilingue était innovant mais aussi assez rare.

La possibilité d'avoir des documents clés dans les deux langues était cruciale car elle les rendait accessibles à l'ensemble du personnel de Vertical Plus et de Soledis et compensait en partie le fait que les réunions techniques et opérationnelles communes devaient se tenir en anglais. Partir du principe que "l'anglais est la langue des affaires" est non seulement passéiste et dépassé, mais pourrait même empêcher les PME britanniques d'accéder aux nouveaux marchés internationaux du commerce électronique. La capacité à converser dans la langue du partenaire du projet et de la PME participante est une leçon dont Vertical Plus tient compte dans sa réflexion sur le déploiement de ce modèle à l'avenir.

Leçon clé 5

Travailler avec et dans une autre langue, dans le cadre des affaires et à des fins professionnelles, est également un moyen essentiel de comprendre la culture d'entreprise sur différents marchés.

3.6 Échanges techniques et opérationnels axés sur l'innovation

Les événements de 2020, en particulier l'impact de la pandémie de Covid-19 à partir de mars 2020, ainsi que l'incertitude des conditions commerciales post-Brexit, ont ajouté de nouvelles couches d'incertitude à l'agitation générale de la gestion d'une petite ou moyenne entreprise. En conséquence, non seulement Vertical Plus et Soledis ont eu à proposer des réponses et des solutions techniques et opérationnelles innovantes avant même que les processus de projet prévus et convenus aient eu le temps de s'intégrer, mais ils ont dû travailler dans un délai très court.

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. Ce fut un véritable test de la résilience, de la flexibilité et de la détermination des deux partenaires du projet, qui ont été capables de collaborer (à distance) et de trouver et mettre en œuvre des solutions dans les délais impartis.

Leçon clé 6

Vertical Plus et Soledis, en tant que PME elles-mêmes, avaient les connaissances techniques et opérationnelles pour soutenir les PME impliquées dans le projet, et ont pu s'appuyer sur leur propre expérience pour faire face aux mêmes défis du Brexit et de Covid-19.

3.7 Soutien technique et opérationnel aux PME dans la perspective d'une rampe de lancement

L'aide apportée aux PME participantes pour qu'elles deviennent des praticiens du e-commerce axés sur les données, en accédant à leurs propres données, en les comprenant et en les interrogeant, avec le soutien du modèle de consultation E-Channel, était innovante.

Il s'agissait d'un échange technique et opérationnel, les deux rampes de lancement utilisant la PCGD (accès à distance adapté au Covid-19) pour soutenir les PME.

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.

Le modèle a finalement été couronné de succès, mais il a été plus difficile pour les rampe de lancement de travailler avec des PME à distance pour les raisons suivantes :

- De nombreuses PME participantes manquaient de compétences en informatique et d'expérience et de compétences en matière de commerce électronique ;
- Bon nombre des PME participantes ont eu besoin d'un soutien informatique plus important que prévu pour se lancer dans le commerce électronique ;
- Un travail de collaboration supplémentaire a été nécessaire pour connecter la PCGD aux données des PME, car les rampes de lancement ne tenaient pas pleinement compte des différentes plateformes utilisées par les PME participantes.

Cela a pris beaucoup plus de temps que prévu, d'autant plus que les étapes de sélection et d'initiation ont commencé au début de l'année 2020, et ont coïncidé avec la première vague de la pandémie qui a frappé l'Europe.

Rétrospectivement, les partenaires du projet estiment que dans des circonstances normales, plus de temps aurait pu être accordé pendant les phases de sélection et d'initiation pour évaluer les capacités et les compétences informatiques des PME, ce qui serait une leçon apprise pour l'avenir.

Leçon clé Key lesson 7

En raison des restrictions liées au fait de travailler à distance, le projet s'est concentré sur ce qu'il pouvait faire à distance pour soutenir les PME participantes. Bien qu'il n'ait pas été conçu pour être un projet axé sur les données, cet élément s'est prêté le mieux aux circonstances.

En aidant les PME à comprendre et à utiliser leurs données, Vertical Plus et Soledis ont compris qu'il s'agissait d'une lacune importante pour les PME. Le réalignement de la consultation et l'accent mis sur les données ont donc apporté un avantage considérable aux PME.

3.8 Les PME et le déficit technologique - les couches de l'informatique

La majorité des PME participantes n'avaient pas une grande expérience du commerce électronique. Entreprendre le commerce électronique était déjà un défi pour certaines des PME participantes. Alors que les partenaires du projet ont été en mesure d'adapter la technologie et les opérations de l'E-Channel relativement rapidement pour s'adapter au travail à distance, de nombreuses PME participantes ont trouvé qu'il s'agissait d'une couche de

technologie qui les sortait de leur zone de confort.

La pandémie a ajouté une couche supplémentaire de stress, car les PME participantes ont réalisé que le commerce électronique pouvait être primordial pour leur entreprise, mais elles n'avaient pas les compétences ou la capacité d'investir dans l'apprentissage. Cela a poussé beaucoup de PME à sortir de leur zone de confort. La nécessité de travailler à distance pour accéder à cette solution de commerce électronique a ajouté une nouvelle couche de compétences informatiques que de nombreuses PME n'avaient pas.

Pour de nombreuses raisons valables, les PME participantes n'ont pas pris le temps de se perfectionner, même avec le soutien offert par E-Channel dans le cadre de l'initiative Moodle. Les discussions sur les systèmes interactifs à distance, notamment Moodle, ont permis un échange technique instructif entre les rampes de lancement française et britannique.

Les partenaires du projet estiment que même si, en fin de compte, cette cohorte de 24 PME ne s'est pas engagée dans Moodle, très probablement en raison de circonstances sans précédent, Moodle reste un bon modèle pour le soutien et la formation des PME, dans une ère post-Covid-19, et ils l'envisagent donc comme une étape future.

Leçon clé Key lesson 8

Cette cohorte de 24 PME ne s'est pas engagée avec enthousiasme dans Moodle, car il fallait consacrer plus de temps à l'apprentissage plutôt qu'à relever les défis immédiats du Brexit et de Covid-19. Cependant, les partenaires du projet pensent désormais qu'un tel outil de soutien à l'apprentissage en ligne a sa place pour aider les PME (dans des moments moins stressants) dans leur parcours d'entrée sur le marché du e-commerce, et le considèrent donc comme un développement futur.

3.9 Attitude des PME face aux opportunités et aux risques

Les PME participantes ont pris conscience des avantages qu'il y avait à s'engager dans le commerce électronique pour pénétrer de nouveaux marchés, comme moyen de se prémunir contre le Covid-19 et de protéger leur entreprise. De nombreuses PME participantes ont déclaré que cela avait été un facteur déterminant dans leur décision de rejoindre le projet E-Channel.

Cependant, il est également apparu que, bien qu'elles soient ouvertes à toutes les opportunités présentées par le projet, le climat commercial en 2020 signifiait qu'elles étaient relativement plus réticentes aux risques opérationnels. Dans ces circonstances, il n'était pas toujours facile de lire leur motivation ou de juger de leur capacité de changement ou de croissance, car les PME étaient naturellement prudentes. En tant que PME elles-mêmes, les partenaires du projet ont fait preuve d'empathie envers les PME participantes et ont compris leur sentiment de vulnérabilité.

Leçon clé 9

Les partenaires du projet estiment que, bien qu'il s'agisse d'une période exceptionnelle, une plus grande attention pourrait être accordée, au cours de la phase de sélection et d'accueil, à la façon dont les PME participantes potentielles perçoivent les risques et les opportunités, afin que ces domaines puissent être mieux adaptés aux préoccupations et aux aspirations des PME.

3.10 La collaboration entre le Royaume-Uni et la France face au Brexit

L'impact de l'incertitude prolongée avant et immédiatement après le Brexit, puis des conditions commerciales post-Brexit a été ressenti par les partenaires du projet à un niveau opérationnel et commercial.

- Cela a retardé leur accès aux OSE.
- Elle a eu un impact sur la volonté des PME britanniques de pénétrer les nouveaux marchés nationaux du e-commerce plutôt que les marchés européens plus larges et au-delà.
- De même, elle a freiné le désir des PME françaises de pénétrer le marché du e-commerce au Royaume-Uni.

Leçon clé 10

Malgré l'incertitude des conditions commerciales post-Brexit (même en juillet 2021, au moment de la rédaction de ce rapport), les partenaires du projet estiment que le fait d'avoir deux rampes de lancement, une dans chaque pays, est un modèle solide, qui pourrait être reproduit avec les bons partenaires de projet. Cette approche est soutenue par leurs échanges culturels et par la conviction pragmatique qu'une fois la "poussière retombée", les marchés britannique et français seront "toujours là" et constitueront de nouvelles opportunités de marché pour le commerce électronique.

3.11 Les PME travaillent en vase clos

Le projet a été conçu de manière à ce que les PME participantes puissent se soutenir mutuellement tout au long du processus d'initiation à l'E-Channel et de soutien au e-commerce. Il était prévu que les PME soient recrutées et intégrées par tranches de 8 afin qu'elles aient leur initiation et leur formation initiale au e-commerce ensemble sur les rampes de lancement. Avant mars 2020 et l'impact de Covid-19, il était prévu que les 24 PME aient des possibilités d'échanges techniques, opérationnels et culturels sur les rampes de lancement.

Le rôle des rampes de lancement comprendrait les éléments suivants :

- être la façade publique d'E-Channel ;
- accueillir des événements communs sur les rampes de lancement française et britannique ;
- organiser des événements pour attirer les PME participantes potentielles ;
- accueillir des événements commerciaux entre les PME, les OSE et les non-OSE ;
- accueillir des réunions entre les PME participantes ;
- signaler et faciliter un maximum d'échanges culturels ;
- être utilisés comme lieux de formation sur place pour le soutien et l'apprentissage par les pairs des PME ;

- offrir un soutien en face à face.

En raison du confinement, les rampes de lancement ne pouvaient plus servir de bureaux physiques ou de centres d'accueil pour les PME ou les OSE participantes. Au lieu de cela, les rampes de lancement ont dû créer de nouveaux processus, au-delà du plan de projet initial. En conséquence, non seulement ces événements n'ont pas pu avoir lieu, mais chaque PME a été contrainte de travailler à distance, de manière isolée, sans aucune interaction avec les autres PME participantes, ce qui leur a fait manquer des occasions de se mettre en réseau et de se soutenir mutuellement. Tout le travail de collaboration a dû se faire virtuellement.

Leçon clé 11

Les solutions techniques innovantes ont eu un impact sur les opérations du projet en termes de soutien et d'orientation supplémentaires nécessaires aux PME, travaillant individuellement plutôt que dans le modèle original conçu pour qu'elles travaillent en cohortes. Cette stratégie à distance n'a pas favorisé une compréhension ou un engagement culturel plus profond ou à plus long terme comme l'aurait fait le travail en face à face. Les PME auraient peut-être trouvé le processus moins stressant, plus bénéfique et même plus rapide si elles avaient eu accès au soutien et à l'apprentissage par les pairs, ainsi qu'aux services initialement prévus pour les rampes de lancement. Les partenaires du projet pensent qu'à l'avenir, avec les rampes de lancement fonctionnant comme des plaques tournantes comme prévu, ce modèle est robuste et pourrait être répété, avec un apprentissage en ligne supplémentaire pour soutenir le processus plutôt que de remplacer les éléments en face à face.

3.12 Prestashop, Moodle et échange technique

Les partenaires du projet ont appris les uns des autres. Alors que le projet touche à sa fin, ils ont discuté de la collaboration technique et opérationnelle en cours et à venir. Vertical Plus prévoit des développements dans des domaines tels que le B2B, l'utilisation de Prestashop et les possibilités d'utiliser Moodle ou des outils similaires. Soledis envisage le " NODAL START ", une innovation basée sur le modèle de consultation en e-commerce E-Channel avec un audit de 6 jours, suivi de 6 mois de soutien.

Leçon clé 12

En plus de soutenir les PME participantes, les partenaires du projet, en tant qu'organisations apprenantes, étaient ouverts à l'apprentissage et à la collaboration entre eux. De cette manière, Vertical Plus et Soledis ont été en mesure d'éprouver de l'empathie pour les PME qui traversaient un processus similaire d'innovation et de changement commercial.

4. Résumé - Thèmes émergents

De nombreux échanges techniques, opérationnels et culturels entre les partenaires du projet ont été d'un type différent de celui qui avait été envisagé. Des solutions innovantes pour les partenaires du projet ont été mises en place pour les PME participantes, dont certaines ont dû être revues et affinées au fur et à mesure que le travail de soutien aux PME se poursuivait.

En ayant à interroger, inscrire et initier les PME participantes à distance plutôt qu'en face à face, il y avait moins d'occasions de poser des questions de suivi et d'approfondissement dans des domaines tels que la compétence technique. E-Channel a ensuite eu à faire face à des problèmes inattendus :

- La compétence technologique était un domaine dans lequel toutes les PME participantes, des deux côtés de la Manche, étaient plus faibles que prévu, et leur capacité à se concentrer sur ce point a été entravée par Covid-19.
- Certaines PME ont surestimé leurs connaissances en matière de commerce électronique et leur savoir-faire technique connexe.
- Certaines PME ont sous-estimé l'impact que l'entrée sur un nouveau marché devrait avoir sur les pratiques opérationnelles générales de leur entreprise.

Une leçon clé est que lorsque l'on tente d'aider les PME dans le domaine du e-commerce, il est facile de se laisser entraîner dans des demandes de soutien technique plus large, surtout lorsque les PME étaient très stressées. Malheureusement, la phase de recrutement et d'initiation du projet a coïncidé avec la première vague de la pandémie au printemps 2020. Par conséquent, il était difficile pour les partenaires du projet de ne pas offrir un soutien supplémentaire afin de maintenir les PME sur la bonne voie.

Cependant, en tant qu'exercice de réflexion, alors que le projet touche à sa fin, il est évident qu'un modèle de consultation complet de bout en bout, avec un accompagnement et un partenariat avec les PME, a été fourni et que les PME françaises et britanniques recrutées ont entrepris leur parcours d'e-commerce avec E-Channel.

E-Channel a été bien accueilli par les PME participantes, les OSE et les non-OSE. Les PME participantes ont trouvé que l'audit et le soutien des données, associés au modèle d'accompagnement collaboratif en matière de commerce électronique, leur étaient utiles, même si elles ne pouvaient pas accéder à toutes les fonctions de la PCGD et profiter de toutes les possibilités de formation et de mise en réseau offertes par les rampes de lancement en raison du Covid-19.

Les partenaires du projet estiment que le modèle E-Channel pourrait être reproduit avec succès.

Peut-être, comme dernier élément de méta-apprentissage et avec le recul, les partenaires du projet n'ont-ils pas pleinement apprécié, à l'époque, la valeur ajoutée de leur propre échange culturel au cours des premières étapes de la planification du projet, qui ont précédé la pandémie et la nécessité d'atténuer les effets de Covid-19. C'est également et tout autant grâce à l'échange culturel qui avait déjà eu lieu entre les partenaires du projet que l'E-Channel a prévalu.