

Interreg



France (Channel
Manche) England

E-Channel

European Regional Development Fund

MT 2.2.3

Rapport sur le modèle de coaching et de partenariat E-Channel

Contenu	Page
1. Méthodologie	p2
1.1 Les livrables principaux	p2
2. Le modèle de coaching et de partenariat E-Channel	p3
2.1 Sessions de révision et de planification programmées	p3
2.2 Suivi de la formation et du coaching dans l'utilisation des outils E-Channel sélectionnés pour le plan de développement de la PME	p5
3. Les quatre outils et documents d'orientation de la PCGD	p6
3.1 Guide 1: L'outil de gestion des inventaires	p7
3.2 Guide 2: L'outil d'évaluation du marché	p7
3.3 Guide 3: L'outil de planification des activités	p7
3.4 Guide 4: L'outil de croissance de l'entreprise	p8
4. Le plan d'entrée sur le nouveau marché	p9
5. Résumé Le modèle de coaching et de partenariat E-Channel	p10

1. Méthodologie

La création du modèle de partenariat et de coaching E-Channel fait partie du processus de collaboration entre les partenaires du projet, Vertical Plus et Soledis. Ce modèle sous-tend le parcours des PME, une série d'étapes allant de l'intérêt initial des PME pour le projet, y compris le processus de sélection et d'évaluation, à l'initiation et à la consultation.

Un processus solide a été créé par E-Channel pour soutenir le parcours des PME, dont un pilier majeur était la fourniture du modèle de coaching et de partenariat E-Channel. Cependant, il s'agit d'un processus humain. Les PME participantes étaient soumises à un large éventail de pressions commerciales et personnelles et à l'impact supplémentaire de Covid-19 en 2020, en plus du Brexit. Par conséquent, dans ce climat imprévisible, E-Channel a dû adopter une approche fluide et réactive pour travailler avec les PME. Il s'agissait de la même approche adoptée par les partenaires du projet, eux-mêmes des PME, travaillant également dans le contexte du Brexit et de la pandémie.

Ce rapport examine spécifiquement la manière dont le modèle de coaching et de partenariat est mis en œuvre lorsque les gestionnaires de compte des rampes de lancement, des deux côtés de la Manche, soutiennent les PME tout au long du processus de consultation.

1.1 Les livrables principaux

Dans le document d'offre original, T2.2.3 (Valeur cible 24) (p 26), il était indiqué que :

Le résultat sera un paquet de coaching pour chaque PME [24]. Le travail effectué dans le cadre de ce modèle de développement de l'accompagnement et du partenariat sera consigné dans un bilan de fin d'intégration qui alimentera ensuite un cycle continu de bilans des PME. Ce travail est lié à l'activité des opérations E-Channel. Dans ce modèle, les rampes de lancement travailleront de manière interactive avec les PME au Royaume-Uni et en France, avec un gestionnaire de compte dans leur propre pays qui gèrera l'apport d'expertise des rampes de lancement du Royaume-Uni et de la France, selon les besoins. Dans le cadre de l'intégration et de l'initiation, puis tout au long du projet, un modèle de coaching et de partenariat sera utilisé pour :

[a] Établir des méthodes de travail permanentes avec chaque PME, y compris des sessions de révision et de sessions de planification ;

[b] Suivi de la formation et du coaching dans l'utilisation des outils E-Channel sélectionnés pour leur plan de développement ;

[c] Établir des examens conjoints entre les PME et les gestionnaires de compte sur la façon dont les ventes, le trafic client et les autres mesures de la plateforme E-Channel influencent le marketing, les produits, la tarification, l'exportation, les opérations commerciales et la prise de décision ;

Ce rapport est lié à T2.3.1 : Un rapport sur les principaux résultats et les leçons tirées des tendances pour les PME participantes¹ qui identifiera et discutera les leçons apprises.

2. Le modèle de coaching et de partenariat E-Channel

2.1 Sessions de révision et de planification programmées

Le modèle de coaching et de partenariat E-Channel suit le modèle de planification, d'exécution et de révision. Après la phase initiale de collecte de données, l'étape suivante du parcours des PME consiste pour les gestionnaires de compte des rampes de lancement à travailler intensivement avec chaque PME sur une période de quatre mois sur le plan de travail de la PME. Outre les réunions informelles de rattrapage, de contrôle et autres communications, le programme comprend quatre sessions formelles d'examen et de planification, conçues pour être organisées chaque mois dans le cadre du cycle de conseil de la PME. Ces réunions formelles sont destinées à :

- aider les gestionnaires de compte des rampes de lancement à soutenir les PME dans la gestion de leur parcours par le biais de contrôles mensuels réguliers ;
- donner à la fois à la PME et au gestionnaire de compte le temps de travailler entre les réunions ;
- laisser le temps aux PME de réfléchir à ce qui a été convenu et à ce qu'elles pourraient vouloir, et avoir besoin, pour aller de l'avant ;
- constituent de précieux points de contact pour la communication et contribuent à prévenir les dérives, donc, la PME peut ainsi fournir un retour d'information précieux, qui est recueilli par le gestionnaire de compte pour alimenter les plans futurs ;
- E-Channel sera proactif et réactif pour soutenir les PME en temps utile si elles rencontrent des situations imprévues, comme la pandémie, et doivent se recentrer sur leurs propres affaires ;
- sont un moyen de mesurer et d'évaluer les progrès et l'impact du projet.

Le modèle de coaching et de partenariat E-Channel suit le modèle de planification, d'exécution et de révision.

Comme partie du plan de coaching et de partenariat E-Channel, suit le modèle de planification, de mise en œuvre et d'examen, les questions clés à débattre lors des réunions officielles sont les suivantes :

¹ Ce rapport sera disponible à <https://www.e-channel.org/resources/>

- Êtes-vous sur la bonne voie avec votre plan ?
- Êtes-vous d'accord avec le plan que vous avez établi ?
- Qu'est-ce qui vous distrait ou vous retient ? Qu'est-ce qui vous inquiète ?
- Quelles nouvelles opportunités avez-vous identifiées ou travaillez-vous actuellement ?
- Comment évaluez-vous vos progrès concernant l'entrée sur un nouveau marché ?
- Comment E-Channel vous soutient-il / quel impact le processus de conseil E-Channel a-t-il sur votre entreprise ?

Ces résultats serviront de base au prochain rapport, sur les principales conclusions et les enseignements tirés des tendances pour les PME participantes, qui sera disponible à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

2.2 Suivi de la formation et du coaching dans l'utilisation des outils E-Channel sélectionnés pour le plan de développement de la PME

Après avoir travaillé avec les PME pour collecter et évaluer les données des PME au cours du processus d'induction et d'initiation, les gestionnaires de compte des rampes de lancement, tant chez Vertical Plus que chez Soledis, ont indiqué que, dans un grand nombre de cas, les PME participantes avaient très peu d'expérience du e-commerce ou de l'utilisation efficace de leurs données de e-commerce. Par conséquent, à ce stade du parcours des PME, il a fallu, dans le cadre du processus d'intégration et d'initiation, former, encadrer et soutenir les PME dans l'utilisation de leurs propres plateformes de données et de leurs systèmes actuels beaucoup plus que ce qui avait été prévu à l'origine.

Avec un nombre important de PME participantes, des deux côtés de la Manche, les deux problèmes les plus courants étaient les suivants :

- i) d'accéder aux données des PME ;
- ii) l'approche des PME pour définir les critères de réussite ;

Une grande partie du travail de soutien aux PME consistait à organiser l'accès à leurs données, puis à les former à leur utilisation. Dans certains cas, cela n'a pas été simple, car les PME utilisaient une variété de plateformes et de développeurs web. La première tâche, difficile et relativement longue, a été de configurer correctement leur technologie afin que les éléments de base, tels que les ventes, puissent être suivis efficacement.

De nombreux objectifs issus des premières réunions avec les PME tendaient à se concentrer sur la résolution du développement du e-commerce, comme le déploiement de nouvelles approches pour les produits existants et les marchés domestiques. Il a été envisagé qu'une fois cette question traitée, l'accent pourrait être mis sur les marchés transmanche. Cependant, la longue incertitude liée au Brexit, ainsi que les perturbations superposées de Covid-19 pour les entreprises, ont fait que les bases permettant aux PME participantes de pénétrer de nouveaux marchés, y compris les marchés internationaux, n'ont pas été idéales pour les propriétaires et les gestionnaires de PME harcelées. De nombreuses PME ont éprouvé des difficultés à réaliser pleinement leurs projets pendant la période de consultation et envisagent donc une perspective à plus long terme.

À l'origine, il était prévu que les PME aient déjà un certain niveau de compréhension de leur propre plateforme de données et de leurs processus. Cependant, dans un nombre significatif de cas, de nombreuses PME manquaient de connaissances sur l'utilisation des données pour éclairer leurs décisions commerciales. De nombreuses PME participantes ont eu besoin d'un soutien et d'une formation supplémentaires pour comprendre leur propre plateforme de données et leurs processus, ainsi que d'une formation sur la manière de gérer, de piloter et d'interpréter leurs données à l'aide de leur propre tableau de bord sur la PCGD. Lorsqu'il est apparu clairement que toutes les PME ne partaient pas du même point, le modèle de coaching et de partenariat a démarré plus tôt dans le processus que prévu. De nombreuses PME participantes avaient besoin d'un développement beaucoup plus important de leurs compétences en matière de collecte, de gestion et d'interrelation des données avant de pouvoir être aidées à utiliser ces données pour la prise de décisions commerciales, y compris la planification de l'entrée sur de nouveaux marchés.

Au moment où les PME ont commencé à utiliser les outils E-Channel sélectionnés dans le cadre de leur plan de développement, nombre d'entre elles avaient déjà reçu une formation et un accompagnement et étaient donc plus à l'aise pour travailler avec leurs gestionnaires de comptes E-Channel sur le développement, l'appropriation et le suivi de leurs plans d'e-commerce plutôt que sur la mise en œuvre et l'exploitation à grande échelle et à grande vitesse. Grâce à ce soutien précoce, les PME étaient plus disposées à participer à la formation de suivi différenciée et à l'accompagnement dans l'utilisation des outils E-Channel sélectionnés pour leurs plans de développement.

3. Les quatre outils et documents d'orientation de la PCGD

La Plateforme de Contrôle de la Gestion des Données (PCGD) est un modèle de données et de soutien pour l'organisation des stocks, l'identification des opportunités et la mesure du succès sur les places de marché en ligne.

La PCGD intègre quatre étapes importantes de l'entrée et de la croissance des nouveaux marchés de l'e-commerce, pour lesquelles il existe les outils suivants :

- Outil de normalisation de l'inventaire
- Outil d'évaluation du marché
- Outil d'évaluation des coûts
- Outil de croissance de l'entreprise

Quatre guides sur les outils de gestion du contrôle des données² sont partagés par les gestionnaires de compte des rampes de lancement avec les PME dans le cadre des quatre réunions intensives avec leurs gestionnaires de compte:

- Guide 1. Gestion des inventaires
- Guide 2. Évaluation du marché
- Guide 3. Planification des activités
- Guide 4. Croissance de l'entreprise

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement et les PME travaillent ensemble dans ces quatre domaines. Ces étapes ne doivent pas être franchies dans l'ordre, mais servent à soutenir un nouveau plan de marché qui dépend de la position et des opportunités de chaque PME et qui, une fois mis en place, est ensuite suivi et révisé pendant l'entrée sur le nouveau marché. Un nouveau marché peut être défini comme un groupe distinct de clients potentiels susceptibles d'acheter les produits d'une entreprise.

Les guides comprennent une formation pour les PME sur la façon de les utiliser. Ces guides de l'utilisateur ont été rédigés avant la pandémie, à l'intention des PME et des gestionnaires de compte des rampes de lancement, comme point de référence commun. Ils ont pris une importance encore plus grande que prévu à cause de la pandémie, car les restrictions de voyage et les exigences de distance sociale ont fait que l'accès à la PCGD et à ses outils, ainsi que la formation à leur utilisation, ont dû se faire à distance.

² Les guides de l'utilisateur E-Channel seront disponibles à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

Ces guides sont les suivants :

3.1 Guide 1: L'outil de gestion des inventaires

L'outil de gestion des inventaires fournit à la PME un score de qualité. Celui-ci est calculé en tenant compte d'un certain nombre de facteurs, notamment l'inventaire, le titre, les descriptions, le nombre de produits actifs, la qualité des images, entre autres. Cet outil peut être utilisé pour identifier les titres, les descriptions, les images, etc. qui peuvent être améliorés. Dans la mesure du possible, les PME doivent chercher à intégrer le plus grand nombre possible de mots-clés pertinents dans leurs titres et descriptions afin de "vendre" réellement le produit et d'aider les clients à comprendre pourquoi il est si bon.

3.2 Guide 2: L'outil d'évaluation du marché

L'outil d'évaluation du marché aide la PME à identifier les opportunités qui s'offrent à elle à partir de son inventaire actuel, en fonction de ses stocks, de ses commandes, de ses vues et de son taux d'exécution. Ces opportunités sont regroupées dans les catégories suivantes :

Opportunités fortes	Lorsqu'il est prouvé qu'un produit se vend et qu'il est possible de réaliser ou d'augmenter les ventes avec relativement peu de travail.
Bonnes opportunités	Fewer products have sold but the products have good Moins de produits se sont vendus mais les produits ont un bon potentiel ; avec un peu d'investissement pour améliorer ces produits, ils pourraient obtenir de bons résultats.
Opportunités potentielles	Ces produits montrent des signes précoces de promesse et méritent que l'on y investisse du temps pour les aider à se vendre.

3.3 Guide 3: L'outil de planification des activités

Avec l'outil de planification des activités, la PME peut accéder à un résumé visuel des données suivantes, organisées par mois :

- Total des commandes
- Ventes totales
- Variation (%)
- Coût
- Profit

En outre, il existe une ventilation des éléments suivants pour chacun des canaux de vente des PME :

- Nombre de commandes
- Valeur des ventes

La PME est en mesure de voir une projection pour le mois à venir et ce qui a été réalisé dans la période précédente et la PME peut voir des comparaisons par :

- Mois par mois, en évaluant si les chiffres sont en hausse, en baisse ou à peu près au même niveau que le mois précédent ;
- Les comparaisons d'une année sur l'autre, qui permettent de voir comment ce mois-ci se compare aux 12 mois précédents ;
- 6 mois, en comparant cette période aux 6 mois précédents ;
- Année, en comparant cette année à l'année précédente ;

3.4 Guide 4: L'outil de croissance de l'entreprise

L'outil de croissance de l'entreprise permet à la PME d'analyser la rentabilité des commandes et des bénéfices en fonction de la vue qu'elle choisit, notamment des vues d'ensemble des commandes, des ventes et des bénéfices, des vues de commandes ou de produits spécifiques et une liste déroulante permettant à la PME de sélectionner un mois.

La PME peut voir la rentabilité de chaque commande et ensuite identifier les commandes problématiques ou particulièrement rentables, afin d'informer ses stratégies futures. Dans la vue produit, la PME peut accéder à un résumé du nombre de commandes, des ventes, des coûts et des bénéfices.

Ces quatre outils sont dynamiques. Ils alimentent le plan d'entrée sur le nouveau marché de la PME, en partenariat avec son gestionnaire de compte, sur la base de l'interrogation des données de la PME dans la PCGD. Au bout de quatre mois, le gestionnaire de compte organise une réunion avec la PME pour faire le point sur la croissance de l'activité sur le marché et pour définir un plan à plus long terme. Par la suite, la PME continue d'utiliser la PCGD pour l'aider à évaluer la croissance et la rentabilité du marché et à réagir aux nouvelles opportunités commerciales.

4. Le plan d'entrée sur le nouveau marché

Le plan d'entrée sur le nouveau marché est l'étape du parcours des PME où toutes les données et informations ont été recueillies, analysées, évaluées 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 avec la PME. Dans le cadre de ce plan, les possibilités de formation et de développement pour la PME sont également discutées.

Au bout d'un mois, le gestionnaire de compte procède à la première évaluation du marketing et des ventes avec la PME, lui montrant d'où viennent les premières idées et opportunités de marketing ciblé. La PCGD a été mise en place pour montrer à la PME où se trouvent ces opportunités. La PME choisit d'agir ou de rejeter les opportunités qui lui sont présentées.

Une fois que le plan d'entrée sur le nouveau marché a été rédigé et partagé avec la PME, celle-ci réalise tout ou partie des actions avec le soutien de son gestionnaire de compte de la rampe de lancement. Certaines de ces actions seront entreprises par les ressources internes de la PME participante, d'autres nécessiteront un travail externe (et souvent rémunéré), et d'autres encore exigeront une enquête plus approfondie de la part du gestionnaire de compte.

- Dans de nombreux cas, les points d'action peuvent ne donner lieu à aucune action supplémentaire parce que la PME a pris la décision commerciale de réduire sa croissance dans un domaine particulier.
- Dans certains cas, la PME ne réalise que peu, voire aucune, des actions prévues dans son plan d'entrée sur le marché.
- Par ailleurs, la PME peut suivre activement les conseils à une date ultérieure, en dehors du cadre du projet.

Trois obstacles à la réalisation de ces plans ont été identifiés :

1. L'impact des changements rapides des entreprises sur les PME en raison de l'arrivée du Brexit, couplé à la crise de Covid-19 :
Ces deux événements ont été source d'incertitude pour les entreprises et ont suscité un manque d'ambition généralisé quant à l'éventualité de nouvelles perturbations significatives pour les entreprises.
2. La dépendance des PME à l'égard de l'expertise extérieure pour entreprendre des tâches techniques même très rudimentaires :
Dans de nombreux cas, plusieurs personnes, issues de différentes organisations ou travaillant en interne, pouvaient être impliquées dans le processus de travail sur les tâches techniques. Cela a rendu la gestion plus difficile pour les gestionnaires de compte des rampes de lancement, qui devaient vérifier les progrès réalisés par les PME participantes, qui ne savaient pas nécessairement elles-mêmes combien de temps certaines tâches prendraient parce qu'elles les avaient externalisées.
3. Le manque de connaissances sur l'utilisation des données pour éclairer les décisions commerciales :
Une grande partie de la consultation a consisté à aider les PME participantes à élaborer des plans et des objectifs plus solides, et à se connecter à leurs données afin de pouvoir suivre ces plans et objectifs plus efficacement.

5. Résumé

Le modèle de coaching et de partenariat E-Channel

Dans le cadre du modèle de coaching et de partenariat, les PME travaillent en partenariat avec E-Channel pour trouver des moyens de planifier l'avenir et de recentrer leurs efforts, lorsqu'ils sont identifiés et convenus, pour aider à développer leurs systèmes et processus afin d'accroître le succès de leurs ambitions en matière d'e-commerce.

Grâce à ce partenariat actif entre les PME et leurs gestionnaires de compte des rampes de lancement, les PME auront reçu une formation et un soutien pratiques, spécifiques à leur entreprise et à leur marché, en matière de gestion des inventaires, d'évaluation du marché, de planification et de croissance des activités. Par conséquent, les PME auront une meilleure compréhension de la manière d'utiliser leurs données pour leur donner un avantage maximal et auront été soutenues dans cette démarche par la consultation E-Channel. Aujourd'hui, et à l'avenir, les PME seront mieux préparées à entrer sur de nouveaux marchés en utilisant le e-commerce dans le cadre de leur parcours des PME.

S'il est possible que les aspirations et l'ambition d'E-Channel et des PME participantes soient plus limitées que prévu, le modèle de coaching et de partenariat d'E-Channel permet aux PME d'avoir des options et de prendre des décisions plus éclairées, face aux inconnues du Brexit et de la pandémie mondiale, où la situation commerciale d'une PME peut changer rapidement.