

## MT 2.4.1

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

Contenu	Page
1. Justification	p2
2. Méthodologie	p4
3. Principaux enseignements tirés par l'équipe du projet lorsqu'elle a travaillé avec les PME participantes sur l'entrée de nouveaux marchés soutenue par le e-commerce	p5
3.1 Les leçons apprises : Les principaux défis auxquels ont été confrontés les gestionnaires de comptes pour soutenir chaque PME au cours du cycle de révision des PME	p5
3.2 Leçons apprises : Aperçu des activités basées sur les données	p9
3.3 Leçons apprises : Évolution de l'entreprise	p10
3.4 Leçons apprises : Stratégie	p12
4. Résumé	p14

## Tableaux

Tableau 1	Définitions des outils sur mesure et des outils supplémentaires	p11
-----------	---	-----

## Annexes

Annexe 1	Aperçu des 20 leçons clés tirées de l'interaction des gestionnaires de compte des rampes de lancement avec les PME participantes dans le développement de leurs ambitions en matière de commerce électronique par rubrique	p16
----------	--	-----

# 1. Justification

Ce rapport se concentre sur les expériences des gestionnaires de comptes des rampes de lancement de l'e-commerce qui ont aidé les PME participantes à développer leur entrée sur de nouveaux marchés, y compris l'exportation potentielle, dans le cadre du cycle continu d'évaluation des PME.

Les responsables de compte des rampes de lancement au Royaume-Uni et en France étaient très expérimentés et ont travaillé en étroite collaboration avec les PME participantes de la manière suivante :

- a. Soutien d'une approche axée sur les données pour le développement du commerce électronique ;
- b. Évolution de leur activité pour soutenir la croissance du commerce électronique ;
- c. Aide à l'intégration du commerce électronique dans leur réflexion stratégique.

Dans l'offre, il est indiqué (p27) :

*Les résultats seront les suivants : Les rampes de lancement E-Channel aideront les PME à développer leurs exportations soutenues par le commerce électronique dans le cadre du cycle permanent d'examen des PME. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement du Royaume-Uni et de la France travailleront en étroite collaboration avec les PME participantes de la manière suivante :*

*a) Une activité fondée sur les données :*

*S'assurer que les PME comprennent les mesures générées par la plateforme E-Channel et comment ces données peuvent être utilisées pour ajuster leurs plans de marketing, l'inventaire et la description des produits, la tarification, la livraison, ainsi que la gestion et le développement de leur entreprise, afin d'être le plus compétitif possible sur le marché.*

*b) Évolution de l'entreprise :*

*Examiner l'utilisation par les PME des outils E-Channel (mis en place lors de l'intégration) et procéder à des ajustements pour optimiser les ventes et les opérations. Examiner également les outils E-Channel supplémentaires qui peuvent être ajoutés à leur ensemble personnalisé et initier la PME à leur utilisation. Par exemple, ajouter la diffusion de leur inventaire à d'autres places de marché B2C<sup>1</sup> ou ajouter des outils de diffusion de places de marché B2B<sup>2</sup>.*

---

<sup>1</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>2</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.

*c) Stratégie :*

*S'assurer que les PME développent et gèrent leurs plans et stratégies de croissance des exportations de commerce électronique ; que les PME passent d'un soutien intensif à un exportateur actif.*

*Ce travail sera géré par le gestionnaire de compte de la rampe de lancement avec chaque PME (24) dans le cadre du cycle continu de révision des PME.*

## 2. Méthodologie

Pendant leur engagement avec E-Channel, chaque PME participante avait accès à son propre gestionnaire de compte de la rampe de lancement. Les informations ont été enregistrées par les gestionnaires de compte des rampes de lancement dans le cadre du cycle continu prévu de révisions régulières des plans d'entrée sur le nouveau marché des PME (prévu mensuellement mais programmé en fonction de la disponibilité des PME). Toutes les données clés supplémentaires issues de réunions ou de conversations intermédiaires, par courrier électronique, téléphone ou téléconférence à distance, que la PME ou le gestionnaire de compte de la rampe de lancement pouvaient demander, ont également été consignées.

À partir de mars 2020, les réunions en face à face n'ont pas eu lieu au Royaume-Uni, en raison des restrictions Covid-19. En France, en raison des différentes restrictions de la Covid-19, 50 % des PME françaises participantes ont pu rencontrer leurs gestionnaires de compte des rampes de lancement française, en face à face, au moins une fois, dans les locaux de la PME.

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement avaient également accès aux données en ligne des PME. Les grands titres et les tendances significatives de ce processus ont été discutés chaque mois lors des réunions officielles de gestion du projet, auxquelles ont participé les PDG de Vertical Plus et de Soledis, le gestionnaire du projet, le coordinateur du projet et un administrateur non exécutif du chef de file. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont également participé à ces réunions ou fourni des informations. Une mise à jour sur les PME qui entreprennent des activités de e-commerce avec le soutien des rampes de lancement E-Channel était un point permanent de l'ordre du jour de ces réunions formelles de gestion de projet.

En outre, 3 questionnaires ont été utilisés :

- La liste de contrôle des critères spécifiques à l'entreprise<sup>3</sup>, un questionnaire de collecte de données sur les PME qui permet de comparer les données.
- Questionnaire sur la source des données<sup>4</sup>
- Questionnaires sur le Brexit<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Le questionnaire de collecte de données sur les PME est disponible à l'adresse suivante :

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

<sup>4</sup> Le questionnaire sur les sources de données est disponible à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

<sup>5</sup> Les questionnaires Soledis et Vertical Plus sur le Brexit sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

### 3. Principaux enseignements tirés par l'équipe du projet lorsqu'elle a travaillé avec les PME participantes sur l'entrée de nouveaux marchés soutenue par le e-commerce

Dans le cadre du processus de consultation, les rampes de lancement E-Channel ont aidé les PME à développer leur e-commerce et à pénétrer de nouveaux marchés, y compris l'exportation potentielle. Tant les PME participantes que les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont été confrontés à des défis, des problèmes et des résultats positifs de la consultation, et dans le cadre du modèle de coaching et de partenariat E-Channel.<sup>6</sup>

- Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont formé les PME à l'utilisation des outils E-Channel dès l'accueil et l'initiation, puis dans le cadre du cycle continu de révision des PME, en particulier à l'utilisation de Google Analytics.
- Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont formé les PME à l'utilisation de la PCGD, qui prend les données de Google Analytics et les triangule avec les données du site Web et les vues des produits, ce qui, une fois combiné, produit un ensemble de données qui peuvent être efficacement interrogées par l'ensemble des outils E-Channel, pour éclairer les décisions et la stratégie commerciales. Par exemple, les changements de produits et de stocks.

#### 3.1 Les leçons apprises :

#### Les principaux défis auxquels ont été confrontés les gestionnaires de comptes pour soutenir chaque PME au cours du cycle de révision des PME

Les principaux défis auxquels ont été confrontés les gestionnaires de compte des rampes de lancement pour soutenir chaque PME au cours du cycle d'examen des PME sont les suivants :

##### 1. Un engagement incohérent des PME

L'un des impacts de Covid-19, du printemps 2020 à l'automne 2020, a été que de nombreuses PME ont dû s'adapter et restructurer leur entreprise, organiser leurs employés pour qu'ils travaillent à distance, dans la mesure du possible, et atténuer les défis dans leur secteur de marché, au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie. En conséquence, les gestionnaires de compte des rampes de lancement n'ont pas toujours pu contacter le personnel clé des PME, et les réunions ont été plus difficiles à organiser. Au Royaume-Uni comme en France, certaines PME ont adopté des modes de travail différents, en déployant du personnel dans d'autres régions ou en le mettant en congé (chômage partiel). Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ne pouvaient jamais être sûrs de la quantité de travail (si tant est qu'il y en ait eu, dans certains cas) que la PME avait pu faire entre les réunions d'examen. Parfois, certaines PME n'étaient pas disponibles pour dialoguer avec leur gestionnaire de compte, ou le faisaient de manière irrégulière. Cela était dû à deux raisons principales :

---

<sup>6</sup> Un rapport sur le mode de coaching et de partenariat E-Channel est disponible à l'adresse suivante : <https://www.e-channel.org/resources/>

### **a) Focus et engagement des PME :**

Beaucoup de PME participantes ont été confrontées à des périodes de défi et d'incertitude et ont dû s'adapter et s'ajuster au fur et à mesure de l'évolution de la situation de Covid-19, et n'ont donc pas toujours pu consacrer le temps prévu au projet lors des réunions de projet convenues. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont indiqué que la concentration et l'engagement des PME participantes n'étaient donc pas constants. À certains moments, les PME participantes ont réalisé une grande partie de leurs plans d'entrée sur le nouveau marché et ont fait de grands progrès, alors qu'à d'autres moments, elles n'ont fait que très peu de progrès.

### **b) Disponibilité du personnel possédant les compétences clés appropriées**

La capacité des PME à respecter leur engagement de fournir du personnel compétent et adapté au commerce électronique pour travailler avec le gestionnaire de compte des rampes de lancement afin de soutenir chaque PME pendant le cycle d'examen des PME a posé problème. Par exemple, dans le cas de FR PME 2 (secteur des loisirs), certains membres du personnel ont été licenciés et n'ont pas été remplacés.

Il n'était pas toujours possible pour les PME participantes de fournir du personnel compétent en matière de commerce électronique, ayant les compétences requises, en particulier si la PME avait été identifiée comme manquant de compétences techniques clés. Par exemple, l'attente d'E-Channel France était que les PME françaises mettent à disposition 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 du personnel, a été exacerbée par la pandémie. Certaines PME françaises ont embauché des stagiaires de longue durée qui n'avaient pas l'expérience requise en matière de vente en ligne ou de communication sur le web avant de commencer.

## **2. Gestion flexible des agendas**

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont rencontré des difficultés dans la gestion de leur propre agenda en essayant de s'engager avec les PME. Ils ont tous indiqué qu'ils avaient parfois dû travailler dur pour reprendre des rendez-vous avec les PME et maintenir les canaux de communication ouverts afin de minimiser les dérives. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont trouvé frustrant que les contacts clés soient parfois indisponibles, moins disponibles ou qu'ils aient besoin d'avoir des agendas flexibles pour pouvoir changer leurs horaires de réunion à court terme, ou utiliser différents canaux de communication. Par exemple, passer, souvent à court terme, de la vidéoconférence, où ils avaient installé des écrans partagés pour soutenir une PME et lui parler d'un problème technique, à un appel téléphonique, où ce type de soutien était beaucoup plus difficile à fournir.

## **3. Gestion du temps**

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont reconnu avoir consacré plus de temps que prévu à l'accompagnement et au soutien des PME participantes dans le développement de leurs compétences techniques, et parfois plus que ce qui avait été prévu au moment de l'intégration. Le travail à distance, un impact de Covid-19, a ralenti le processus de consultation. Une partie du rôle des gestionnaires de compte des rampes de lancement consistait à trouver des moyens de soutenir les PME lorsque, malgré l'enthousiasme et la bonne

volonté de ces dernières, leur niveau de compétence technique, parfois associé à leur disponibilité pour assister aux réunions (virtuelles), était souvent loin d'être optimal pour le travail intensif visant à amener les PME là où les gestionnaires de compte voulaient qu'elles soient.

#### **4. Sensibilité à l'activité principale des PME**

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont indiqué que toutes les PME participantes ont reconnu que le projet E-Channel était une occasion de recevoir une formation et un soutien pour leurs données et leur site web. En cette période d'incertitude et de turbulences, les PME ont souvent été confrontées à des dilemmes entre l'orientation du projet et l'orientation commerciale. Il est arrivé que les PME ne soient pas toujours axées sur les projets, ce qui a posé des difficultés aux gestionnaires des comptes pour s'engager avec elles. Certaines PME sont restées concentrées sur leurs magasins physiques alors qu'elles tentaient de résister à Covid-19. Les gestionnaires des comptes ont souligné l'importance d'essayer d'être sensible aux besoins et à la situation des PME. Il fallait trouver un équilibre entre le soutien à apporter et le soutien que la PME pouvait supporter à un moment donné. Parfois, une touche plus légère était nécessaire, car la PME n'était peut-être pas en mesure de digérer les conseils ou de les mettre en œuvre. Il était important d'essayer de tenir compte de l'évolution de l'activité principale de la PME, car celle-ci était souvent, à juste titre, le principal centre d'intérêt de la PME, ou pouvait le devenir rapidement en cas de problème. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont convenu qu'il était primordial de faire preuve de souplesse dans leur engagement avec les PME participantes.

#### **5. Communication et relations - formelles et informelles**

L'instauration d'un climat de confiance et d'une bonne communication a été un facteur clé de succès pour les gestionnaires de compte des rampes de lancement. Cependant, les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont indiqué qu'ils ont trouvé plus difficile et plus long de construire des relations avec les PME participantes lorsqu'il n'y avait pas, ou peu, de réunions en face à face. Il s'agissait souvent d'une pratique de travail différente pour les PME participantes. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont indiqué qu'ils avaient l'impression qu'il leur fallait beaucoup plus de temps pour trouver le juste équilibre entre un ton formel, professionnel et "business" et un ton plus informel et amical lors des vidéoconférences.

#### **6. Assistance technique**

La majorité des PME n'avaient pas suffisamment d'outils d'analyse de suivi en place, ce qui a nécessité un travail préliminaire plus important que prévu. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont travaillé de manière proactive avec les PME, en les guidant à travers les étapes requises, le cas échéant, pour les aider à mettre en place ces outils de suivi essentiels.

Une fois ces étapes mises en place, le travail pouvait se concentrer sur l'optimisation du marketing et d'autres activités clés pour améliorer les ventes.

Ces activités clés comprenaient :

- Améliorer leurs sites web / leur gamme de produits / leurs descriptions ;
- Médias sociaux / marketing ;

- Choisir et déployer le marketing payant, une fois que leur site était en bonne position, pour y pousser plus de trafic ;
- Ajout d'avis positifs et d'informations sur les produits sur le site ;

En raison du manque de compréhension technique des PME, de leurs compétences techniques, du niveau de compréhension de leurs données ainsi que de la mise en place de leur infrastructure de base en matière de commerce électronique (par exemple, ne pas avoir une connaissance et une compréhension suffisantes des outils de données, y compris Google Analytics), les gestionnaires de compte des rampes de Lancement ont dû prévoir du temps supplémentaire pour apporter aux PME participantes un soutien technique beaucoup plus important que prévu, notamment en ce qui concerne les données et l'inventaire, ce qui était plus compliqué et prenait plus de temps à faire à distance. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont convenu que le support technique était plus facile dans un contexte de face à face, car cela leur permet de montrer et d'expliquer aux PME sur leurs propres ordinateurs, en utilisant leurs propres systèmes, en face à face. Bien qu'il soit possible de partager des écrans, par exemple, les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont trouvé que le travail à distance avec les PME prenait plus de temps.

## **7. Surcharge de l'assistance technique**

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont parfois dû trouver un équilibre entre leur désir de soutenir la PME et le temps et l'engagement que la PME était capable de donner pour s'engager avec les gestionnaires de compte (qui variaient selon les étapes du projet). Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont veillé à ne pas surcharger les PME en matière de support technique.

## **8. L'équilibre entre l'indépendance des PME et la dépendance excessive à l'égard des gestionnaires de compte des rampes de lancement**

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont indiqué qu'à la fin de leur période de consultation, de nombreuses PME manquaient encore de compétences techniques, certaines n'étaient pas encore totalement confiantes et d'autres voulaient encore que les gestionnaires de compte des rampes de lancement prennent les devants. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement souhaitaient que les PME deviennent indépendantes dans l'utilisation et l'interrogation de leurs propres données pour conduire leurs nouvelles aspirations de marché. Bien que les gestionnaires de compte se soient efforcés de soutenir les PME participantes, rétrospectivement, avec un nombre important de PME, il y a eu un équilibre délicat entre le soutien apporté et la dépendance excessive des PME vis-à-vis des gestionnaires de compte des rampes de lancement.

## **9. Autres risques**

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement des deux côtés de la Manche ont signalé qu'il y avait une incertitude générale, même sans le Brexit et le Covid-19, (les PME britanniques étaient plus touchées par l'incertitude du Brexit). Les gestionnaires de compte des rampes de lancement étaient suffisamment expérimentés pour savoir que les PME sont toujours confrontées à des risques mais aussi à des opportunités lorsqu'elles gèrent leur propre entreprise, et encore plus lorsqu'elles cherchent à la développer.

## **10. En dehors des attributions du projet**

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont été très souvent sollicités pour leurs conseils et leur soutien sur des services hors du cadre du projet. Rétrospectivement, il est évident que cela était dû, en partie, aux liens étroits et à la relation positive que les gestionnaires de compte des rampes de lancement construisaient avec les PME participantes dans le cadre de la consultation. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement étaient peut-être trop exigeants, mais ils ont apprécié l'implication des PME participantes, malgré les difficultés, et ont voulu leur faire vivre une expérience positive et les guider sur la voie du succès.

Par exemple, dans les deux pays, les PME ont demandé aux gestionnaires de comptes français et britanniques des rampes de lancement s'ils pouvaient redessiner les sites web des PME et donner leur avis sur différents logiciels. Les gestionnaires de compte de la rampe de lancement du Royaume-Uni ont également été invités à prendre des photos de produits, à donner leur avis sur les campagnes de marketing et de promotion et à créer un contenu vidéo rapide et facile pour présenter leurs produits et les partager sur les médias sociaux.

## **3.2 Leçons apprises : Aperçu des activités basées sur les données**

### **11. Formation et soutien aux activités basées sur les données**

Pour soutenir davantage les PME, les gestionnaires de compte de la rampe de lancement du Royaume-Uni ont partagé des exemples de rapports provenant d'outils tels que Google Analytics, accompagnés de commentaires sur la manière d'interpréter les données, et ont formé les PME à l'utilisation et à l'interprétation de Google Analytics, dans le cadre de leurs nouveaux plans d'entrée sur le marché. Les gestionnaires de compte français et britanniques ont indiqué que la majorité des PME participantes étaient ouvertes et réceptives aux changements résultant de la consultation, 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 qu'après le soutien intensif reçu dans le cadre du cycle de révision des PME, les PME participantes avaient une meilleure compréhension de leurs données et des mesures générées par la plateforme PCGD E-Channel. Pour la première fois, un nombre important de PME participantes avaient une meilleure compréhension de ce qu'elles voulaient que leurs sites Web fassent, des données disponibles pour soutenir leurs activités et des analyses de données qu'elles pouvaient effectuer. Bien qu'il s'agisse d'un résultat positif, les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont indiqué que, dans certains cas, la tentative d'amener les PME à prendre l'initiative et à intégrer les utilisations des données dans leur propre planification commerciale a été perturbée par des distractions, notamment Covid-19 et le Brexit (Royaume-Uni).

### **12. Les gains à court terme contre la stratégie à long terme**

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement britannique et française ont convenu qu'il était important d'aider les PME à passer de la lutte 'contre les incendies' à court terme et de l'attention immédiate à la réflexion à long terme. Plus important encore, les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont indiqué que les PME avaient besoin de voir des gains à court terme, car elles étaient confrontées à tant d'incertitudes avant de pouvoir penser à plus long terme. Les gestionnaires de compte de la rampe de lancement du Royaume-Uni ont indiqué

que les conditions commerciales de l'après-Brexit ont également eu un impact significatif sur les plans à long terme des PME concernant l'entrée sur les marchés internationaux et de l'UE. Certaines PME ont été affectées par des difficultés d'importation de la chaîne d'approvisionnement, par exemple, soit avec des composants pour fabriquer leurs produits, soit avec des produits de l'UE à vendre au Royaume-Uni, comme des vêtements et des accessoires. Il s'agissait à la fois de problèmes d'importation et d'exportation.<sup>7</sup>

### **13. L'impact de Covid-19 sur la stratégie à long terme**

Suite à Covid-19, certaines des PME participantes ont essayé de faire plus d'affaires en ligne mais ont constaté qu'elles n'avaient pas les systèmes, les logiciels ou le personnel expérimenté pour le faire avec autant de succès qu'elles l'espéraient. Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont convenu que Covid-19 avait eu un impact sur l'équilibre entre le travail de développement à long terme des PME et leur opportunisme à court terme et que, par conséquent, il leur était plus difficile d'orienter les PME vers une réflexion stratégique à plus long terme.

De nombreuses PME ont dû réagir rapidement à la situation de pandémie en cours et n'ont donc pas toujours eu la capacité constante et significative de penser à long terme ou de manière stratégique. Leurs plans à long terme existants ont dû être reconsidérés dans le contexte de Covid-19, et elles ont dû faire face à d'autres défis, comme la gestion des problèmes de santé mentale et de bien-être familial pendant la longue période de confinement de l'hiver 2020/21.

### **14. Activité commerciale fondée sur des données et liens avec les médias sociaux**

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont également convenu que les PME avaient plus de succès si elles utilisaient les médias sociaux à leur avantage. Un gestionnaire de compte de la rampe de lancement britannique a montré à une PME comment utiliser ses données pour adapter ses plans de marketing, la description de ses produits, ses prix et ses livraisons afin d'être le plus compétitif possible sur le marché.

## **3.3 Leçons apprises : Évolution de l'entreprise**

À partir de l'examen initial de l'utilisation des outils E-Channel par les PME (mis en place lors de l'initiation et l'intégration), des ajustements ont été effectués pour optimiser les ventes et les opérations. Les gestionnaires de comptes des rampes de lancement ont pu aider les PME à effectuer ces ajustements. Les gestionnaires de comptes ont indiqué que les ajustements nécessaires variaient considérablement d'une PME à l'autre.

---

<sup>7</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/>

## 15. Outils hors du cadre du projet

Tableau 1 précise la définition des outils sur mesure et des outils supplémentaires.

Tools	Definitions
Outils sur mesure	Outils utilisés par les PME, parmi ceux qui sont pertinents pour leur activité et leur contexte.
Outils supplémentaires	Des outils demandés par les PME, pour faire des choses qui ne pouvaient pas être faites en utilisant la panoplie d'outils E-Channel.

Tableau 1: Définitions des outils sur mesure et des outils supplémentaires

Les gestionnaires de compte ont indiqué que, parfois, certaines PME leur demandaient des outils qui n'entraient pas dans le cadre du projet. Par exemple, des outils de diffusion B2B supplémentaires. Les gestionnaires de compte ont convenu que, comme les activités de diffusion entraînaient des coûts, elles étaient traitées en dehors du cadre du projet. Dans certains cas, les activités qui nécessitaient un investissement de la part des PME étaient traitées directement par les PME elles-mêmes.

## 16. Sites web et logiciels

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont réalisé que de nombreuses PME utilisaient des logiciels de création et d'hébergement de sites Web obsolètes. Beaucoup de PME ne voulaient pas payer pour des mises à jour car elles n'étaient pas sûres de ce qu'elles voulaient.

Des problèmes techniques liés aux sites web ont entraîné des retards dans la mise en œuvre de l'utilisation de la PCGD par les PME et des situations spécifiques. Par exemple, des conseils basés sur des données qui serviraient de base aux plans d'entrée sur le marché des PME. Les conseils donnés par les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont été suivis par les PME, mais ont souvent entraîné des retards dans le lancement des produits et du marketing, ainsi que dans la mesure des résultats.

## 17. Traction et impact des outils PCGD

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont convenu que l'outil d'opportunités marketing dans la PCGD a eu un impact majeur, car il a donné aux PME la possibilité de travailler immédiatement sur les produits pour améliorer leurs ventes (gains rapides). Les gestionnaires de compte des rampes de lancement sont d'accord pour dire qu'il y a un modèle commun dans la période pendant laquelle les PME ont utilisé les outils et qu'elles se sont concentrées sur les gains rapides avant les gains à long terme.

- Les PME ont commencé par utiliser l'outil d'analyse des opportunités de marketing pour prendre des mesures rapides afin de tirer parti de leur situation actuelle. Il s'agissait donc d'une victoire rapide et efficace qui leur a donné confiance dans le processus et qui a donc constitué un tremplin pour les étapes suivantes.

- D'autres outils, tels que l'outil de calcul des pertes et profits, nécessitaient parfois de travailler sur de plus grandes quantités de données et étaient donc considérés par les PME comme un objectif à moyen terme.
- L'outil de croissance de l'entreprise a également été populaire, car il a permis aux PME d'obtenir une vue d'ensemble des performances de vente sur de plus longues périodes.

## **18. Outils PCGD - facilité d'utilisation**

Les gestionnaires de compte ont convenu qu'une fois les outils PCGD configurés, ils fournissaient des rapports explicites aux PME, conçus pour être aussi conviviaux que possible, l'objectif étant que les PME puissent y accéder et les utiliser à distance. Le principal problème était de ne pas disposer de suffisamment de données pour que l'outil puisse fournir des résultats utiles. Ces données devaient également être pertinentes, par exemple, pour inclure le nombre de ventes et de produits. Dans les cas où les données de qualité étaient insuffisantes, les gestionnaires de compte ont jugé utile de discuter, d'expliquer et de montrer aux PME des exemples d'utilisation des données.

### **3.4 Leçons apprises : Stratégie**

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont apporté un soutien considérable aux PME participantes dans leur parcours d'entrée sur les nouveaux marchés de l'e-commerce. Il était primordial que les PME s'engagent activement dans des activités d'entrée sur le marché du e-commerce à court et moyen terme, car cela les a aidées à identifier et à explorer des opportunités et des stratégies à plus long terme.

## **19. PME indépendantes**

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont indiqué que, malgré l'engagement actif des PME dans les activités liées aux nouveaux marchés, il était trop tôt pour évaluer dans quelle mesure les PME allaient poursuivre cette activité une fois la période de soutien intensif terminée. Ils se sont également demandés si les PME seraient capables d'agir de manière indépendante une fois le projet terminé. Certaines des PME participantes manquaient de confiance quant à la manière d'atteindre des objectifs à long terme ou globaux ; pour survivre à court terme, elles devaient être flexibles et réactives à la situation de leur marché, afin de se prémunir contre Covid-19.

D'autres PME, bien qu'heureuses de s'engager et de suivre les conseils de la consultation, n'ont pas pris les mesures nécessaires pour devenir totalement indépendantes, car il était plus facile, au cours du projet, de s'en remettre à un tiers, comme les gestionnaires de compte des rampes de lancement E-Channel. Après le projet, cette approche peut se traduire par la recherche d'un soutien continu auprès d'autres fournisseurs de soutien au commerce électronique. Toutefois, à ce stade, les PME participantes avaient acquis une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des différentes facettes du commerce électronique et avaient donc une meilleure idée du type de soutien qu'elles recherchaient.

## 20. Indicateurs identifiables de la transition

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont indiqué qu'ils ont vu des indicateurs identifiables de la transition des PME vers plus d'indépendance pendant leur période de consultation, bien que Covid-19 et le Brexit aient rendu cela plus difficile à juger. Les gestionnaires de comptes des rampes de lancement ont convenu que la dynamique entre eux et les PME participantes a changé pendant leur période de consultation.

Un indicateur de ce changement est que, en dehors des réunions d'évaluation formelles prévues, le nombre de contacts initiés par les PME pendant le soutien intensif de la période de consultation, par exemple des réunions intermédiaires supplémentaires ou des conversations par e-mail, téléphone ou téléconférence, a diminué vers la fin de ce processus.

Grâce au cycle continu prévu de révisions mensuelles formelles avec les PME de leurs plans d'entrée sur le nouveau marché, les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont pu contrôler la quantité de travail que les PME avaient entrepris de manière indépendante, y compris la mesure dans laquelle elles avaient été capables d'appliquer toute nouvelle compétence technique, par exemple pour interroger leurs données.

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont reconnu que les PME ont commencé à poser plus de questions, à demander des éclaircissements dans des domaines techniques et à vérifier leur compréhension. Au cours de cette période de soutien intensif, elles ont gagné en confiance et ont été motivées car elles ont pu constater l'impact des outils et la manière dont ils pourraient être utilisés pour interpréter leurs propres données.

## 4. Résumé

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont convenu que, une fois que les PME ont été présentées avec leurs plans d'entrée sur le nouveau marché et le modèle et les processus envisagés par eux.

Certaines PME étaient plus enthousiastes que d'autres à l'idée de travailler immédiatement sur leur plan d'entrée sur le nouveau marché, mais elles ont toutes eu besoin d'un suivi, d'encouragements et d'une communication souple de la part des gestionnaires de compte des rampes de lancement.

Certaines PME ont déclaré qu'elles ne pouvaient pas travailler sur l'ensemble du projet, ou le faire dans les délais impartis, pour des raisons de budget, de personnel, de temps et de nécessité de se concentrer sur d'autres choses. Par exemple, le Brexit, Covid-19 ou leurs magasins physiques, et ont donc eu besoin de plus de soutien en matière de planification à court et moyen terme de la part des gestionnaires de compte des rampes de lancement.

La plupart des PME étaient disposées à régler ce qu'elles considéraient comme les éléments de base du commerce électronique, tels que leurs sites web et leurs stocks, afin d'être en meilleure position pour poursuivre leur activité à une date ultérieure. Il s'agissait d'un travail crucial pour les gestionnaires de compte des rampes de lancement car c'était la base à partir de laquelle les aspirations des PME en matière d'e-commerce allaient se développer.

Avec le soutien des gestionnaires de compte des rampes de lancement, de nombreuses PME participantes ont remporté des victoires rapides ou "faciles", ce qui leur a donné la confiance nécessaire pour aller plus loin et réfléchir à un plan d'e-commerce à plus long terme.

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement étaient satisfaits des résultats de l'assistance technique supplémentaire qu'ils avaient apportée aux PME. Bien qu'à la fin de la période de consultation intensive, de nombreuses PME manquaient encore de confiance dans l'accès à leurs propres données, elles avaient une bien meilleure compréhension de la manière d'utiliser leurs données.

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement E-Channel ont conseillé aux PME participantes où elles pouvaient obtenir un soutien supplémentaire si elles hésitaient à aller de l'avant de manière indépendante.

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont convenu que le parcours d'entrée des PME sur le marché du commerce électronique peut être long et n'est pas toujours un chemin droit. Leur rôle exigeait de la patience et de la flexibilité et ils ont estimé que c'était un énorme avantage de pouvoir s'appuyer sur leur expérience antérieure d'assistance aux clients, y compris les PME, dans une série d'activités d'e-commerce.

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement ont affirmé que l'un des résultats significatifs du projet était que, parce qu'ils se sont engagés avec les PME participantes, celles-ci ont eu le soutien et les conseils nécessaires pour utiliser leurs données afin de planifier l'avenir en conséquence, malgré le Brexit, le Covid-19 et d'autres défis inconnus.

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement étaient positifs quant au fait que les PME participantes avaient, pour la plupart, essayé de suivre leurs conseils et concentré leurs efforts, le cas échéant, pour développer leurs propres systèmes et processus de e-commerce.



La majorité des PME participantes ont également déclaré que, outre la faiblesse de leurs systèmes et processus de commerce électronique, leurs expériences et décisions antérieures en matière de commerce électronique n'avaient pas fait l'objet d'une planification stratégique significative. Sans données fiables pour étayer leurs choix commerciaux, leurs décisions avaient souvent été fondées sur une intuition. Cependant, grâce à leur nouvelle confiance résultant du soutien qu'elles ont reçu, de nombreuses PME participantes ont fait savoir à leur gestionnaire de compte de la rampe de lancement qu'elles souhaitaient repartir de zéro, si nécessaire, afin que cette fois, leurs systèmes et processus soutiennent correctement leurs plans d'entrée sur le marché du e-commerce et leurs aspirations futures.

Les gestionnaires de compte des rampes de lancement étaient également positifs quant au fait qu'ils ont obtenu un succès considérable dans leur soutien aux PME participantes, à court et moyen terme. À plus long terme, l'impact global de leur travail avec les PME participantes et la mesure dans laquelle ces dernières répondent à leurs aspirations et à leurs futures ambitions en matière de commerce électronique constitueront une mesure clé du succès.

## Annexe 1

Aperçu des 20 leçons clés tirées de l'interaction des gestionnaires de compte des rampes de lancement avec les PME participantes dans le développement de leurs ambitions en matière de commerce électronique par rubrique.

1	Un engagement incohérent des PME	p5
	1a) Focus et engagement des PME	p6
	1b) Disponibilité du personnel possédant les compétences clés appropriées	p6
2	Gestion flexible des agendas	p6
3	Gestion du temps	p6
4	Sensibilité à l'activité principale des PME	p7
5	Communication et relations - formelles et informelles	p7
6	Assistance technique	p7
7	Surcharge de l'assistance technique	p8
8	L'équilibre entre l'indépendance des PME et la dépendance excessive à l'égard des gestionnaires de compte des rampes de lancement	p8
9	Autres risques	p8
10	En dehors des attributions du projet	p9
11	Formation et soutien aux activités basées sur les données	p9
12	Les gains à court terme contre la stratégie à long terme	p9
13	L'impact de Covid-19 sur la stratégie à long terme	p10
14	Activité commerciale fondée sur des données et liens avec les médias sociaux	p10
15	Outils hors du cadre du projet	p11
16	Sites web et logiciels	p11
17	Traction et impact des outils PCGD	p11
18	Outils PCGD - facilité d'utilisation	p12
19	PME indépendantes	p12
20	Indicateurs identifiables de la transition	p13