

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment UP! Lokal peut-elle optimiser ses processus internes et stratégies de marché pour rendre les produits bio plus accessibles à Bruxelles tout en restant viable économiquement ?

Mémoire présenté par :

Amel STITOU

Pour l'obtention du diplôme de :

Master - Ingénieur commercial

Année académique :

2024-2025

Promoteur :

Mohamed SELMOUNI

Remerciements

Je tiens à remercier mon maître de stage, Denis Hees, de m'avoir offert l'opportunité de réaliser mon stage au sein de UP! Lokal. Je lui suis reconnaissante pour ses nombreux conseils et son accompagnement tout au long de cette expérience.

Je remercie également Monsieur Selmouni, qui m'a été d'une aide précieuse. Son soutien constant m'a permis de me dépasser et de rester motivée tout au long de la rédaction de mon mémoire. Sa disponibilité et la qualité de ses conseils ont été un véritable pilier dans ce travail.

Enfin, je souhaite remercier du fond du cœur les personnes qui me sont les plus chères, mes parents. Leur soutien, leur confiance et leurs encouragements m'ont donné la force d'avancer, de persévérer dans la rédaction de ce mémoire et de croire en la suite de mon parcours.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussignée, STITOU, Amel, étudiante en Master 2, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail

« Je soussignée, **STITOU, Amel**, étudiante en Master 2, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Date

19/05/2025

Signature



Je soussignée, **STITOU, Amel-230699**, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	X
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le 19/05/2025

Signature **STITOU, Amel-230699**

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	1
Chapitre 1 : Contextualisation du projet.....	2
1.1 Environnement	2
1.1.1 Année de création et évolution	2
1.1.2 Valeurs et missions	4
1.1.3 Activités clés.....	4
1.1.4 Analyse financière	6
1.1.5 Structure organisationnelle et fonctionnement	7
1.1.6 Étude de la concurrence	10
1.1.7 Responsabilité sociale et environnementale.....	12
1.2 Description du projet	13
1.2.1 Problématique et objectif du projet.....	13
1.2.2 Contraintes.....	13
1.2.3 Opportunités.....	14
Chapitre 2 : Contexte théorique du projet	15
2.1 Environnement technologique.....	15
2.1.1 Architecture SaaS.....	15
2.1.1.1 Définition	15
2.1.1.2 Avantages	16
2.1.1.3 Défis.....	17
2.1.2 Architecture On-Premise	18
2.1.2.1 Définition	18
2.1.2.2 Avantages	18
2.1.2.3 Défis.....	19
2.1.3 ERP.....	19
2.1.3.1 Définition	19
2.1.3.2 Avantages	20
2.1.3.3 Défis.....	21
2.1.3.4 Faire face au changement	21
2.1.4 TIC	22
2.1.4.1 Définition	22
2.1.4.2 Adoption des TIC par les PME en Belgique	22
2.2 Outils de pilotage de la performance	26
2.2.1 Balanced Scorecard	26
2.2.2 Sustainability Balanced Scorecard	27
2.3 Différentes approches	29
2.3.1 Les approches prédictives	29
2.3.2 Les méthodes agiles.....	31
2.4 Méthodologies d'enquêtes.....	36
2.4.1 Méthode d'enquête qualitative	37
2.4.1.1 Entretiens individuels.....	37
2.4.1.2 Observations	38

2.4.1.3	Focus Group.....	39
2.4.2	Méthodes d'enquête quantitative	39
2.4.3	Méthode de collecte	40
2.4.4	Choix de la taille de l'échantillon	40
2.4.5	Analyses statistiques	41
2.5	Approche organisationnelle du projet	43
2.5.1	Les étapes d'une gestion de projet	43
2.5.2	Les différentes stratégies de croissance	45
Chapitre 3 : Cas pratique.....		49
3.1	Description de la gestion de projet.....	49
3.1.1	Approche méthodologique	50
3.1.2	Analyse SWOT	52
3.2	Analyse des besoins de UP ! Lokal et des parties prenantes	55
3.2.1	Entretien avec UP ! Lokal	55
3.2.2	Entretien avec les épiciers	56
3.2.3	Entretien avec les clients	58
3.3	Évaluation des outils d'automatisation : site web et ERP	59
3.3.1	Présentation des options	59
3.3.1.1	Fonctionnalités clés d'un ERP	59
3.3.1.2	Fonctionnalités clés d'un site web.....	62
3.3.2	Contraintes et coûts.....	69
3.3.2.1	Coût de l'ERP	69
3.3.2.2	Coût du site web.....	70
3.3.3	Choix des outils	71
3.3.3.1	Critères de décision entre le site web et l'ERP	71
3.3.3.1.1	Choix de l'ERP	71
3.3.3.1.2	Choix du site web.....	71
3.3.3.2	Pilotage et succès de la digitalisation.....	72
3.3.3.2.1	Sustainability Balanced Scorecard	72
3.3.3.2.2	Facteurs clés du succès de l'implémentation de l'ERP	74
3.4	Optimisation des produits et services	76
3.4.1	Identification des zones géographiques de l'offre du bio	79
3.4.2	Analyse des préférences des consommateurs.....	83
3.4.3	Détermination du budget et stratégie de prix.....	86
3.5	Stratégie d'extension	89
3.5.1	Développement de service ou de produit	89
3.5.2	Développement de marché.....	92
3.6	Plan financier.....	94
Chapitre 4 : Bilan, recommandations et perspectives du projet.....		97
4.1	Conclusion générale.....	97
4.2	Recommandations.....	98
4.3	Regard critique	99

4.3.1	Au niveau de ma démarche	99
4.3.2	Au niveau des solutions proposées	99
4.3.3	Au niveau de l'implication des épiciers.....	100
4.4	Perspectives	101
	<i>Bibliographie</i>.....	102

Table des figures

Figure 1 : Présentation d'Urban Product.....	2
Figure 2 : Évolution mensuelle des achats et recyclage de légumes/fruits (en kg).....	6
Figure 3 : Structure organisationnelle d'Urban Product	8
Figure 4 : Modèle de UP! Lokal	9
Figure 5 : Part de marché en Belgique.....	10
Figure 6 : Lieux d'achats de produits bio	11
Figure 7 : Le modèle de fourniture SaaS	16
Figure 8 : Les logiciels ERP centralisent les données d'une entreprise.....	20
Figure 9 : Balanced scorecard	26
Figure 10 : The sustainability balanced scorecard.....	28
Figure 11 : Les diverses approches	29
Figure 12 : Les étapes du cycle « en cascade »	30
Figure 13 : La boîte noire	31
Figure 14 : Les approches agiles	32
Figure 15 : Implication du client	33
Figure 16 : Boucle « construire – mesurer – apprendre »	34
Figure 17 : Les quatre phases du cycle de vie du projet	43
Figure 18 : La matrice de Ansoff.....	45
Figure 19 : La matrice des ambitions pour l'innovation	47
Figure 20 : Site actuel de UP! Lokal	64
Figure 21 : Nouvelle version du site de UP! Lokal.....	64
Figure 22 : L'offre panier sur la nouvelle interface.....	66
Figure 23 : Formulaire panier sur la nouvelle interface.....	66
Figure 24 : Page de paiement sur la nouvelle interface	67
Figure 25 : Échange de UP! Lokal avec un épicier.....	68
Figure 26 : Comparaison des coûts d'une solution Saas et on-premise.....	70
Figure 27 : Demandes produits	89
Figure 28 : Schéma de la chaîne de distribution alimentaire	91

Table des tableaux

Tableau 1 : Spécialistes en tic selon la taille de l'entreprise.....	23
Tableau 2 : Entreprises qui exploitent un site web	23
Tableau 3: Entreprises qui utilisent le cloud computing.....	24
Tableau 4 : Différences entre les enquêtes qualitatives et quantitatives.....	37
Tableau 5 : Méthodologie de la gestion de projet.....	50
Tableau 6 : Analyse SWOT	52
Tableau 7 : Tableau comparatif des différents ERP.....	69
Tableau 8 : Signification des variables du questionnaire	77
Tableau 9 : Statistiques descriptives par genre	77
Tableau 10 : Statistiques descriptives par tranche d'âge	78
Tableau 11 : Statistiques descriptives par niveau d'éducation	79
Tableau 12 : Accès aux produits bio par commune	80
Tableau 13 : Résultats du test du khi carré.....	81
Tableau 14 : Analyse du genre et de la perception du bio.....	81
Tableau 15 : Diversité de l'offre du bio en fonction des communes	82
Tableau 16 : Significativité globale du modèle.....	83
Tableau 17 : Préférences de moyens d'achat	84
Tableau 18 : Préférences de la population.....	85
Tableau 19 : Montant prêt à dépenser selon le revenu	86
Tableau 20 : Estimation des revenus par commune par la vente de paniers bio	87
Tableau 21 : Informations relatives aux revenus de UP! Lokal	95
Tableau 22 : Les différents scénarios	95

Introduction

À l'heure où le numérique redéfinit nos modes de vie, chaque geste, chaque interaction passe de plus en plus par des outils digitaux. Dans ce contexte de transformation digitale, les entreprises qui veulent rester compétitives doivent non seulement s'adapter, mais aussi anticiper. C'est précisément le défi que souhaite relever UP! Lokal, une initiative engagée pour rendre les produits bio plus accessibles à la population bruxelloise.

Face à une demande croissante et une expansion rapide dans plusieurs quartiers de Bruxelles, UP! Lokal est aujourd'hui confrontée à une double nécessité : alléger sa gestion administrative grâce au numérique, et adopter des stratégies pour poursuivre son développement sans complexifier ses opérations. Ce mémoire vise à explorer ces pistes et à proposer des solutions concrètes pour accompagner UP! Lokal dans cette nouvelle phase de son évolution.

La problématique de mon mémoire est la suivante : « ***Comment UP! Lokal peut-elle optimiser ses processus internes et ses stratégies de marché pour rendre les produits bio plus abordables à Bruxelles, tout en restant viable économiquement ?*** ». Tout au long de ce travail, j'analyserai les différentes solutions permettant à UP! Lokal de gérer sa croissance actuelle et d'envisager un développement futur.

Afin de répondre à cette problématique, plusieurs étapes seront suivies :

Dans la première partie, « ***Contextualisation du projet*** », je présenterai l'ASBL dans le but de mieux comprendre son fonctionnement, ses enjeux ainsi que les objectifs poursuivis dans le cadre du projet.

La deuxième partie, « ***Contexte théorique du projet*** », développera les concepts clés qui me permettront d'alimenter la troisième partie, cœur de mon mémoire, centrée sur la comparaison des outils numériques et des stratégies de marché.

La troisième partie, « ***Cas pratique*** », mettra en pratique les notions théoriques abordées, en exposant les résultats obtenus, les outils utilisés, les défis rencontrés et des pistes d'amélioration.

Enfin, la quatrième partie, « ***Bilan, recommandations et perspectives du projet*** », apportera un regard critique sur la méthodologie employée et les choix effectués. J'y développerai également les pistes envisageables pour assurer la viabilité du projet sur le long terme.

Bonne lecture, en espérant qu'elle vous sera aussi enrichissante qu'elle l'a été pour moi.

Chapitre 1 : Contextualisation du projet

1.1 Environnement

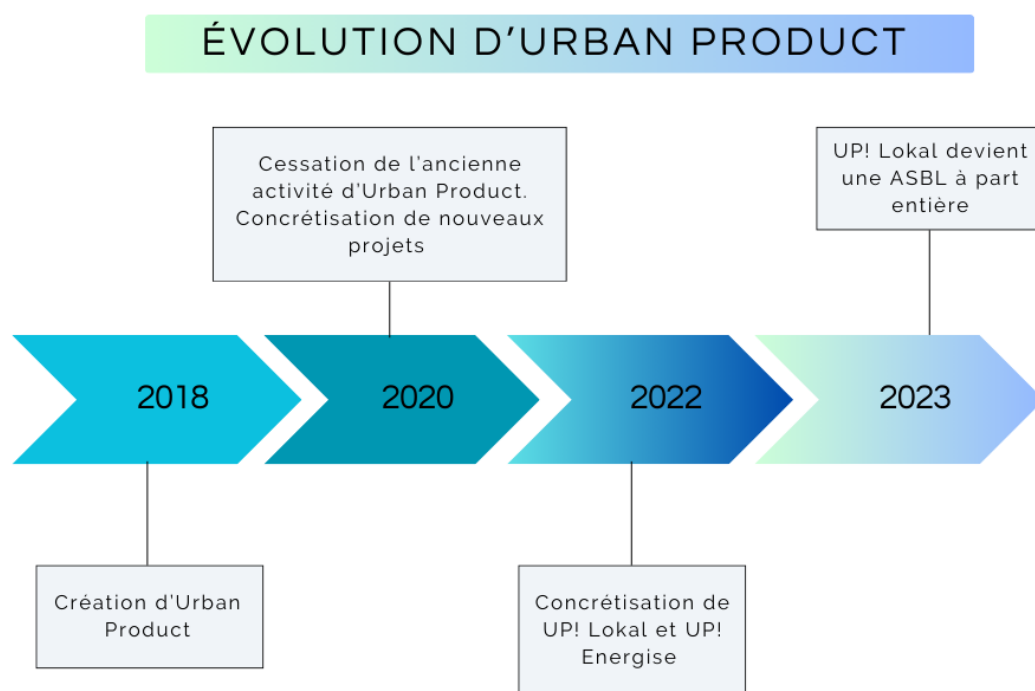
1.1.1 Année de création et évolution

Urban Product est une ASBL fondée en 2018 par Denis Hees et Ludo Moyersoën, animée par le désir d'impacter positivement la société. La prise en charge officielle de la gestion de l'ASBL s'est concrétisée fin décembre 2021 (Urban Product, 2023).

À ses débuts, l'ASBL soutenait les individus dépourvus de documents juridiques, incapables de créer légalement leur entreprise. Elle leur offrait un cadre légal pour la formalisation de leurs projets et la facturation de leurs services. L'ASBL a soutenu diverses initiatives, telles que la création de t-shirts et de masques pour la Covid-19. Cependant, le nombre de projets pris en charge a diminué progressivement, aboutissant à la cessation de ces activités en 2020 (Urban Product, 2023).

Voici une ligne du temps illustrée par la figure 1, où l'on retrouve les différentes étapes d'Urban Product :

FIGURE 1 : Présentation d'Urban Product



Source : Réalisé sur Canva par Stitou Amel, 2025.

Par la suite, Denis et Ludo ont souhaité redynamiser l'ASBL en y développant deux projets : UP! Lokal et UP! Energise anciennement appelés UP! Corner Shop et UP! Remittance lors de la création de l'organisation. Bien que ces initiatives aient été envisagées dès 2020, leur concrétisation n'a eu lieu que quelques années plus tard (Urban Product, 2023).

UP! Lokal

Initialement lancé comme phase pilote au sein de l'ASBL Urban Product, UP! Lokal est devenue une ASBL à part entière en 2023. UP! Lokal ambitionne de rendre accessible une alimentation saine, durable et de qualité pour tous. L'accès inégal à une nourriture de qualité, que ce soit à l'échelle mondiale ou en Belgique, est un obstacle majeur. De nombreuses personnes se retrouvent privées d'une alimentation de qualité en raison d'obstacles, tels que les barrières économiques, géographiques ou symboliques (Hees, 2024).

UP! Lokal s'inscrit dans une transition vers des systèmes alimentaires plus durables, en veillant donc à ce que cette transition soit aussi inclusive que possible. Le projet s'articule autour de trois objectifs principaux :

- i. Rendre plus accessible une alimentation saine et durable, en valorisant les maraîchers engagés dans une transition agroécologique (Hees, 2024).
- ii. Renforcer le rôle des épiceries de quartier, essentielles à la convivialité et à la cohésion sociale des communautés locales (Hees, 2024).
- iii. Développer un modèle de valorisation des invendus, en collaborant notamment avec des restaurants sociaux ou des acteurs de la transformation alimentaire (Hees, 2024).

UP! Energise

Pour le second projet, UP! Energise est le projet global qui a démarré concrètement à travers Energise Cameroun. UP! Energise Cameroun se consacre à l'électrification durable au Cameroun, en ciblant spécifiquement les hôpitaux, les écoles et les orphelinats. En offrant des solutions énergétiques vertes, UP! Energise Cameroun cherche à améliorer les conditions de vie dans ces établissements, en facilitant spécifiquement l'accès aux soins de santé, à une éducation de qualité et en créant des environnements plus sécurisés pour les orphelins. L'accès à une énergie stable soutient également le développement économique local (Urban Product, 2023).

Le projet bénéficie du soutien de la Fondation Roi Baudouin pour héberger les projets sur leur site ainsi que la délivrance des certificats fiscaux. Ce projet, composé de 8 porteurs de projets, se concentre sur l'électrification et l'accessibilité à l'eau (Urban Product, 2025). Les installations sont effectuées par Solarly et Signify Foundation, qui fournit des lampes. Les projets bénéficient de fonds de contrepartie de Synergie renouvelable et de donations de la diaspora camerounaise et d'autres donateurs. Synergie renouvelable double chaque euro donné par les donateurs, constituant ainsi un apport financier substantiel. Un autre partenaire clé est Schneider Electric, qui possède un large réseau de contacts dans divers pays, notamment au Bangladesh, où UP! Energise envisage de s'étendre (Urban Product, 2025).

1.1.2 Valeurs et missions

UP! Lokal vise à contribuer à un monde inclusif pour tous et non uniquement pour une élite. Cela passe par une redistribution des solutions durables et une collaboration active avec des acteurs publics et privés, dans le but de maximiser l'impact social. L'objectif est donc de décroisonner les approches, de créer des ponts entre les différents acteurs et de valoriser l'intersectionnalité des approches (Hees, 2024).

Mission :

L'ASBL a pour objectif de favoriser l'accès à une alimentation saine et durable à Bruxelles, en veillant à ce que tout le monde y ait droit (Hees, 2024).

Valeurs :

- i. **Durabilité** : Redistribuer des solutions alimentaires responsables, en favorisant des pratiques de production et de consommation respectueuses de l'environnement.
- ii. **Inclusion** : Garantir un accès équitable à une alimentation saine pour tous, quels que soient le lieu de résidence ou les conditions socio-économiques, les référents culturels.
- iii. **Solidarité** : Travailler avec des partenaires fiables pour optimiser les conditions de vie des communautés, combattre la précarité et promouvoir une société plus solidaire et équitable.
- iv. **Responsabilité partagée** : Encourager une approche collective pour atteindre des objectifs tels que la construction de systèmes alimentaires durables et inclusifs, tout en adoptant des pratiques de production et de consommation responsables.
- v. **Zéro gaspillage** : Réduire le gaspillage alimentaire en mettant en place des pratiques d'économie circulaire.

1.1.3 Activités clés

UP! lokal s'engage à promouvoir une alimentation saine et durable à Bruxelles. L'organisation collabore étroitement avec des maraîchers locaux qui adoptent des pratiques agricoles écoresponsables, telle qu'une agriculture biologique basée sur des pratiques agroécologiques. Ces maraîchers se concentrent sur la production diversifiée de fruits et légumes de saison, réduisant le recours aux pesticides et autres intrants chimiques, renforçant la biodiversité et la santé des sols.

Dans cette logique, l'ASBL a introduit le concept de « shop in the shop » dans les épiceries locales bruxelloises. Ce modèle consiste à créer un nouvel espace ou à ajuster un rayonnage existant pour mettre en avant des produits locaux, soutenant ainsi les démarches des épiciers. Pour rendre les prix plus accessibles, UP! Lokal privilégie un circuit court, établissant un lien direct entre producteurs et consommateurs. De plus, UP! Lokal favorise une approche circulaire, grâce à un dispositif de recyclage des invendus, garantissant ainsi une démarche durable à chaque étape du processus (Hees, 2024).

Offre actuelle

Par ailleurs, une offre de base composée de fruits et légumes locaux est proposée directement à l'étalage. Depuis 15 mois, l'offre inclut des paniers de fruits ou légumes disponibles sur abonnement. Progressivement, l'offre s'est enrichie avec l'introduction de nouveaux produits. Parmi eux, on trouve des œufs de la ferme des Boulys, du jus naturel belge produit par Fruit Collect, des produits secs en vrac fournis par le grossiste Bionaturels, de l'huile de tournesol de la ferme d'Ancion, ainsi que du miel de l'apiculteur De Coster.

Diversification

Afin d'élargir son offre, notamment pour répondre aux demandes de certains épiciers. UP! Lokal vise à collaborer avec Cabas qui fournit des fruits et légumes, des produits secs et des produits laitiers. Cabas sélectionne des produits de saison issus de petites productions locales. Cette collaboration permettrait à UP! Lokal de diversifier son offre avec des produits tels que les agrumes, le café et d'autres produits italiens. Bien que ces produits ne soient pas originaires de Belgique, ils sont achetés directement auprès des fermes ou via des coopératives partageant les mêmes valeurs de développement durable.

Soutien aux commerces

Enfin, l'initiative soutient également les épiciers de quartier existants en les encourageant à proposer des produits issus de circuits courts, renforçant ainsi le lien entre les producteurs et les consommateurs. Cette initiative sensibilise les citoyens bruxellois à l'importance de consommer frais, local et durable, tout en stimulant l'économie locale et en réduisant le gaspillage alimentaire.

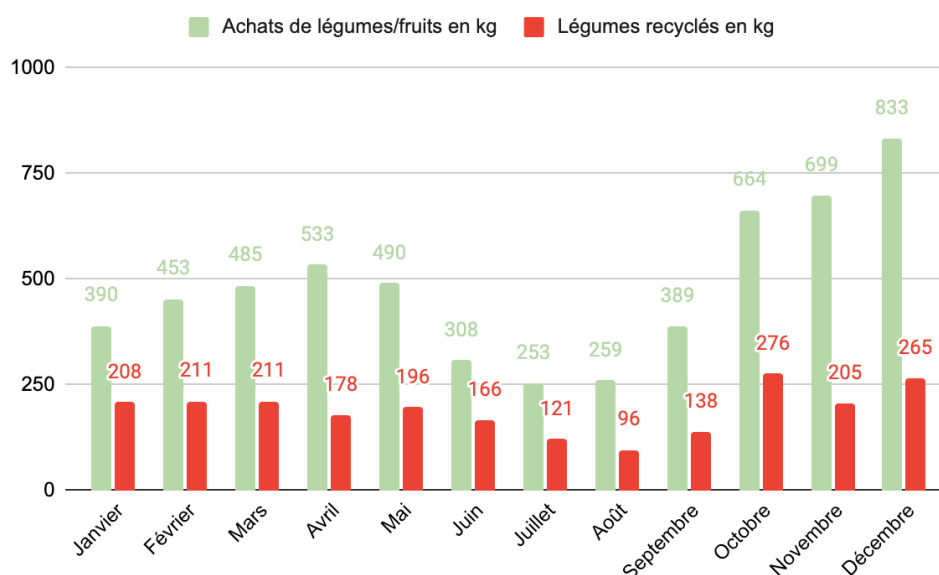
Bilan chiffré de 2024

Ce graphique illustre la quantité de fruits et légumes achetés par les épiciers chaque mois, ainsi que les quantités recyclées en 2024. Le nombre de kilogrammes achetés a augmenté à partir de septembre, car UP! Lokal est passé de 2 à 8 épiciers.

Le nombre de kilogrammes recyclés reste largement inférieur à la quantité achetée, ce qui montre que les épiciers parviennent à vendre la majorité de leurs produits.

En 2024, le volume total de fruits et légumes achetés s'élève à 8,2 tonnes, tandis que les fruits et légumes revalorisés par les recycleurs représentent 2,3 tonnes. En parallèle, UP! Lokal a distribué 294 paniers auprès de 27 ménages bruxellois.

FIGURE 2 : Évolution mensuelle des achats et recyclage de légumes/fruits (en kg)



Source : Réalisé sur Excel par Stitou Amel, 2025.

Les épiciers partenaires ont également contribué à la dynamique de consommation durable en vendant 7 000 œufs bio. À cela s'ajoutent 850 litres de jus de fruits naturels belges écoulés, ainsi que 70 kg de produits secs, témoignant de la diversité croissante de l'offre proposée.

Enfin, sur le plan logistique, UP! Lokal a parcouru 800 km en ville grâce à son vélo cargo, s'inscrivant pleinement dans une démarche de transport décarboné. Cette initiative a permis d'éviter l'émission de 10 tonnes de CO₂, renforçant leur engagement écologique.

Ainsi, UP! Lokal s'efforce de promouvoir une alimentation durable à Bruxelles, en soutenant des pratiques écologiques et en valorisant les acteurs locaux de la chaîne alimentaire.

1.1.4 Analyse financière

UP! Lokal est fortement dépendante des subsides qui lui ont été octroyés. En effet, ceux-ci s'élèvent à 60 998 €, dont 55 998 € proviennent de la Ville de Bruxelles et 5 000 € d'un autre subside (Van Swae, 2024).

Le subside octroyé par la Ville de Bruxelles s'élève à 79 999 €, réparti en deux versements : un premier, correspondant à 70 % du montant total (soit 55 998 €), a déjà été perçu. Le solde pourra être versé à partir de juillet, bien qu'aucune date précise n'ait encore été fixée (Van Swae, 2024).

Les revenus issus des ventes s'élèvent à 12 302,26 €, provenant majoritairement de la vente de paniers, ainsi que de fruits et légumes (Van Swae, 2024). Les coûts, quant à eux, s'élèvent à 10 572,38 €, principalement liés à l'achat de jus, de paniers, de fruits et légumes, de produits en vrac et d'huile (Van Swae, 2024). Cela représente une marge brute de 1 729,88 € pour UP! Lokal.

Cependant, certains écarts peuvent être observés, notamment pour l'activité liée aux jus de fruits. Les revenus s'élèvent à 2 077,89 €, tandis que les coûts atteignent 2 122,95 €, ce qui pourrait laisser supposer que cette activité n'est pas rentable. Toutefois, cela s'explique par le fait qu'UP! Lokal a commandé une série de jus restés en stock, les revenus correspondants seront générés au cours de l'année 2025. Il en va de même pour le miel et l'huile de tournesol.

Les revenus propres générés par UP! Lokal restent très faibles, ce qui la rend totalement dépendante des subsides. La situation n'apparaît pas encore critique, mais le subside s'arrête fin juin 2025. Or, l'ASBL ne dispose d'aucune autre source de financement et est encore loin d'atteindre son seuil de rentabilité (Van Swae, 2024).

Si les subsides venaient à s'arrêter, les fondateurs pourraient temporairement s'en sortir financièrement en renonçant à se rémunérer. Cependant, en l'absence de nouvelles aides, ils devront impérativement trouver d'autres sources de revenus pour couvrir leurs charges personnelles. Actuellement, le manque de subside pousse à mettre le projet en veille et son développement est donc suspendu.

1.1.5 Structure organisationnelle et fonctionnement

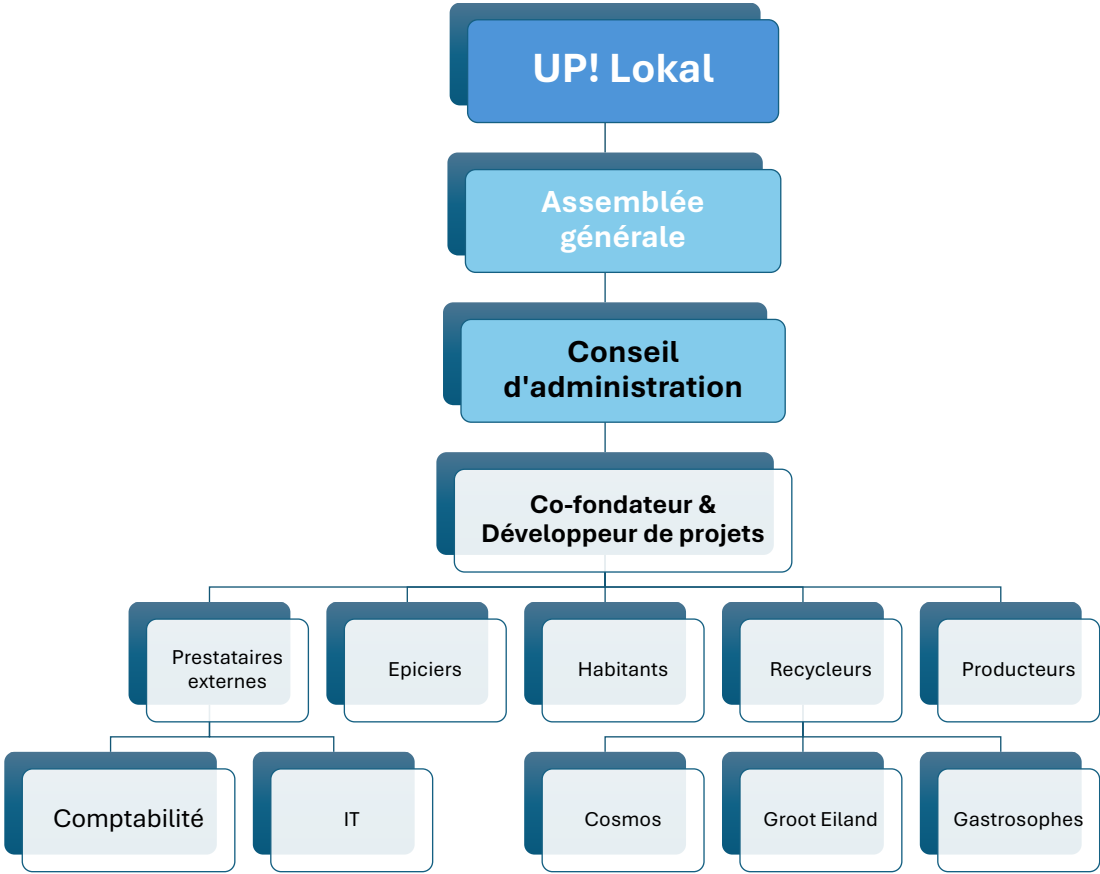
L'ASBL est dirigée par Denis Hees et Ludo Moyersoen, cofondateurs et développeurs de projets. Le conseil d'administration, présidé par Dirk Ameel avec Dieudonné Lawako Sow comme vice-président, se réunit deux fois par an. Gabriel N'galula-Mbuyi-Mbiya et Daniel Alliet sont également membres du conseil. Il est important de noter qu'Urban Product ouvre son assemblée générale au grand public et aux bénévoles désireux d'y participer, offrant ainsi une opportunité d'engager davantage les habitants dans le projet (Hees, 2024).

Leurs prestataires externes incluent Olivier Loncin, qui dirige Jalons SPRL, il les assiste dans la gestion des outils numériques, tandis que Laurent Mba est chargé de l'adaptation du site internet. En matière de comptabilité, même si Ludo et Denis privilégient l'internalisation, ils sollicitent le bureau comptable Benjamin Van Swae pour les aspects comptables (déclarations TVA, établissement et publication des comptes annuels) (Hees, 2024).

L'organisation bénéficie aussi du soutien de bénévoles, d'anciens étudiants et d'étudiants actuels, qui aident à mettre en place de nouveaux projets ou à renforcer les projets existants (Hees, 2024).

La structure organisationnelle de UP! Lokal est illustrée dans la figure ci-dessous :

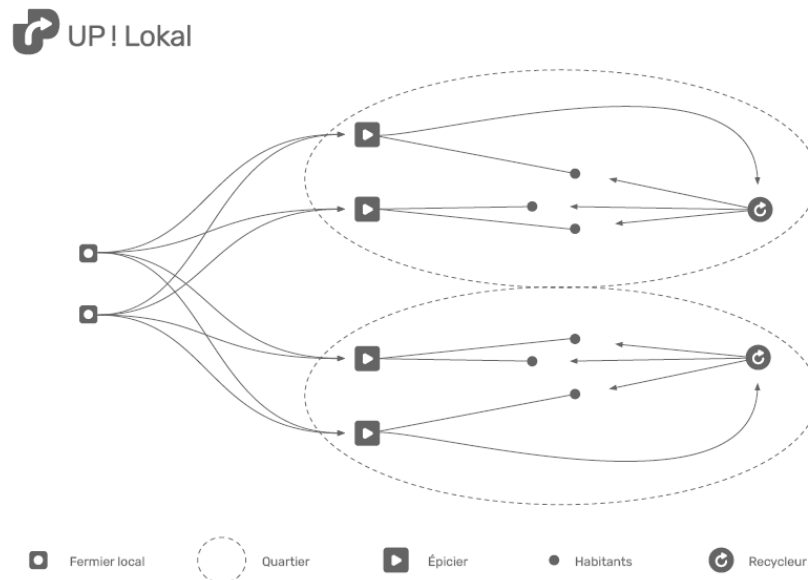
FIGURE 3 : Structure organisationnelle d’Urban Product



Source : Réalisé par Stitou Amel, 2025.

La structure de UP! Lokal est représentée dans la figure 4 :

FIGURE 4 : Modèle de UP! Lokal



Source : UP! Lokal. (2025). *UP! Lokal*. <https://urbanproduct.be>

Soutien au maraîcher

Le maraîcher partenaire actuel, un producteur de moyenne surface (7-8 hectares) propriétaire de la ferme du Montaval, située dans le Hainaut, fait face au même défi que beaucoup d'autres: la recherche de nouveaux canaux de distribution. UP! Lokal les soutient en leur offrant un nouveau canal de distribution. En tant que facilitateur, UP! Lokal assure la connexion entre le maraîcher et les épiceries partenaires (Urban Product, 2025).

Avantages pour les épiceries

Ces derniers profitent d'une gestion logistique facilitée et de tarifs concurrentiels pour des produits biologiques. Un bénéfice majeur pour eux réside dans le fait qu'ils ne prennent pas de risques financiers significatifs, car UP! Lokal récupère les invendus à concurrence de 70% du prix d'achat. Par ailleurs, la disposition d'outils marketing et la capacité d'attirer une nouvelle clientèle représentent des atouts considérables. UP! Lokal a également élargi son offre de produits grâce à la collaboration avec divers producteurs, tels que Cabas, Fruit Collect, la Ferme d'Ancion, la Ferme des Boulys, l'Apiculteur De Coster et Bionaturels. Un autre acteur clé est la population, qui achète les produits à l'étalage ou est cliente des paniers.

Collaboration avec les recycleurs

En bout de chaîne, UP! Lokal collabore avec des « recycleurs ». Il s'agit d'organisations comme Cosmos, Groot Eiland et Les Gastrosophes, qui rachètent à prix coûtant les invendus des épiceries pour les transformer en repas, soupes, desserts ou autres produits alimentaires.

Une semaine après la livraison des fruits et légumes, UP! Lokal récupère ces invendus auprès des épiciers et les revend donc aux recycleurs. Grâce à ce ramassage hebdomadaire, UP! Lokal garantit aux recycleurs un niveau de fraîcheur acceptable.

Modèle économique

UP! Lokal, en tant qu'intermédiaire entre les maraîchers et les épiciers, réalise une légère marge sur la vente des paniers et des invendus aux recycleurs. Sur les paniers, UP! Lokal reçoit une commission de 1 euro, et les épiciers également. Sur le rachat des invendus, ils font par ailleurs une marge, puisqu'ils rachètent les invendus à 70 % aux épiciers, et les recycleurs rachètent cela à UP! Lokal au prix total, qui est donc de 100 %.

Rôle de grossiste

Concernant les autres produits UP! Lokal joue un rôle de mini-grossiste pour les différents épiciers. Parmi ces produits, on retrouve les produits en vrac, les jus, le miel et l'huile. Même si ces marges sont limitées, l'objectif est de favoriser une économie sociale et solidaire, dans le but d'évoluer vers un modèle hybride combinant le soutien public et privé.

1.1.6 Étude de la concurrence

UP! Lokal fait face à une concurrence diversifiée selon ses segments d'activité, en particulier pour les produits à l'étalage et les abonnements de paniers.

FIGURE 5 : Part de marché en Belgique

Part de marché en valeur en Belgique en 2021	
● Supermarchés	42,78%
Hypermarchés	3,49%
Hard Discount	6,38%
● Magasins Bio	19,88%
Marché	1,73%
Boucherie	3,96%
Boulangerie/Pâtisserie	1,30%
Magasins spécialisés	1,82%
Ferme/Éleveur	5,13%
Achats en ligne	2,59%
● Autres	10,93%

Source : Observatoire de la consommation. (2023). *Baromètre de la consommation de produits BIO*.
<https://www.apaqw.be/sites/default/files/uploads/Observatoire/2023/obs-edm-bio270323.pdf>

Concernant les produits à l'étalage, l'entreprise se heurte à des concurrents bien établis, compliquant ainsi son accès au marché. Leurs concurrents principaux sont les supermarchés, qui possèdent la plus grande part de marché avec 42,78 %.

Parmi eux, on retrouve de grandes enseignes, telles que Lidl, Aldi, Delhaize, Carrefour, Intermarché, et d'autres (Observatoire de la consommation, 2023). Ils se caractérisent par des prix imbattables sur leurs produits d'appel, mais les prix des produits bio y sont relativement élevés. Ils proposent une large variété d'offres bio, souvent labellisée sous leur propre marque (Hees, 2024).

Ensuite, on retrouve les magasins spécialisés dans le bio, le local et le vrac, comme The Barn Bio Market, Färm, et d'autres, qui détiennent 1,82 % des parts de marché du bio. Ils proposent des produits bio à des prix plus élevés (Observatoire de la consommation, 2023).

On retrouve également les marchés, qui représentent 1,73 % de part de marché. L'un d'eux est un concurrent direct de UP! Lokal : il s'agit du marché de l'Abattoir à Anderlecht, qui propose des prix extrêmement bas, attirant une large clientèle (Observatoire de la consommation, 2023).

Concernant les concurrents proposant des paniers bio, ils sont moins nombreux. On retrouve notamment le réseau GASAP (Groupes d'Achat Solidaires de l'Agriculture Paysanne), qui offre des prix accessibles. Leur projet vise à lever les freins à une alimentation saine et durable en proposant des paniers à petit prix pour lutter contre la précarité et rendre accessible une alimentation saine à tous (Le Réseau des GASAP, 2024). Les plateformes en ligne, telles que Marley Spoon, Quitoque, eFarmz ou HelloFresh, mettent à disposition également des paniers, mais à des prix plus élevés (Marley Spoon, Quitoque, eFarmz, HelloFresh, 2024).

FIGURE 6 : Lieux d'achats de produits bio

Classement des lieux d'achat des produits bio

#01	Grandes surfaces	54%
#02	Marché	26%
#03	Magasins bio	24%
#04	Supermarchés Hard Discount	23%
#05	Magasins à la ferme	21%
#06	Supérettes bio	16%
#07	Supérettes	15%
#08	Magasins franchisés	14%
#09	Magasins spécialisés	11%
#10	Autre	1%



Source : Observatoire de la consommation. (2023), *Baromètre de la consommation de produits BIO*.
<https://www.apaqw.be/sites/default/files/uploads/Observatoire/2023/obs-edm-bio270323.pdf>

Selon une étude menée par l'Observatoire de la consommation, les marchés et les magasins à la ferme sont les lieux les plus sollicités pour l'achat de produits bio, précédant les grandes surfaces, bien qu'ils détiennent des parts de marché très faibles (1,73 % et 5,13 % respectivement). L'étude avance l'hypothèse que ces lieux sont fortement fréquentés pour des produits de niche (Observatoire de la consommation, 2023).

1.1.7 Responsabilité sociale et environnementale

Un principe fondamental anime UP! Lokal : "Leave no one behind". Ce principe est au cœur de leur démarche de redistribution de solutions durables. Le projet vise une transition juste et inclusive vers un système alimentaire durable, offrant ainsi des emplois décents aux acteurs clés, notamment les producteurs. Cette démarche garantit également que les couches populaires aient accès à une alimentation saine.

Pour ce faire, l'ASBL renforce les commerces de proximité en créant un "shop dans le shop", et propose aussi une solution au problème des invendus alimentaires en valorisant ces derniers à travers des restaurants sociaux. UP! Lokal cherche aussi à améliorer l'économie sociale et la convivialité dans les quartiers en valorisant les épiciers (Urban Product, 2025).

UP! Lokal contribue à une agriculture de type biologique plutôt qu'à une agriculture conventionnelle. En effet, l'agriculture biologique a des effets positifs sur l'environnement et le climat, tels que la diminution des gaz à effet de serre (GES), l'amélioration de la qualité des sols, l'augmentation de la séquestration de carbone et un impact positif sur la biodiversité (Commission européenne, 2023). UP! Lokal s'engage également à collaborer avec des producteurs locaux pour renforcer l'économie locale et mettre en avant ces acteurs souvent oubliés ou pressurisés par les grandes industries. Cela se traduit par un revenu décent et une amélioration des conditions de travail (Urban Product, 2025).

1.2 Description du projet

1.2.1 Problématique et objectif du projet

Je vais brièvement expliquer mon projet et les objectifs visés.

UP! Lokal est en pleine expansion dans plusieurs quartiers populaires de Bruxelles, ce qui engendre plus de travail, comme la gestion des relations des épiciers et des clients. L'ensemble des tâches effectuées par UP! Lokal est réalisé manuellement, ce qui engendre une perte de temps considérable.

De ce fait, UP! Lokal envisage d'alléger sa gestion des tâches administratives afin de poursuivre sa croissance en proposant davantage de produits aux bruxellois mais aussi afin de contribuer à une économie plus durable.

Le but de ma gestion de projet est de répondre au besoin d'UP! Lokal quant à la gestion des tâches administratives ainsi que les stratégies d'expansion à Bruxelles. De ce fait, je présenterai des solutions, telles que l'utilisation d'un ERP, la création de l'interface d'un nouveau site web et des stratégies pour acquérir de nouveaux clients et proposer de nouveaux produits.

1.2.2 Contraintes

Le projet présente plusieurs contraintes, qu'elles soient imposées par UP! Lokal ou identifiées au cours de mon observation :

Adoption par les utilisateurs

Il est essentiel que les épiciers adoptent le nouveau système mis à leur disposition. Pour cela, une communication claire et efficace sur son utilisation est primordiale. Il est également important de souligner que la plupart des épiciers ne sont pas familiers avec les outils technologiques. Il sera donc nécessaire de les accompagner tout au long du processus et de concevoir une plateforme intuitive.

Temps

Le temps constitue également une contrainte majeure, car la mise en place de l'ERP et du site web ne se fera pas immédiatement. Ces projets seront déployés progressivement au cours des prochaines années, principalement en raison de contraintes financières.

Financement du projet

UP! Lokal a une subvention Be Circular de 79 999 euros, couvrant la période de janvier 2024 à juin 2025. Chaque dépense doit être justifiée, ce qui implique de faire des choix judicieux. Cette subvention sert également à rémunérer le web designer et les employés à temps plein. Le budget étant relativement limité, il est important de ne pas envisager de solutions adaptées à une grande entreprise, mais plutôt de concentrer mes choix et recherches sur des options de coûts modérés (Hees, 2024).

1.2.3 Opportunités

Ce projet offre plusieurs opportunités pour l'entreprise, qui sont les suivantes :

Projet à long terme

L'une des opportunités de mon projet réside dans sa perspective à long terme, car il contribuera à la croissance de l'ASBL au fil des années. Il est essentiel de garder à l'esprit que d'autres personnes reprendront le projet par la suite. Il faudra donc veiller à son bon fonctionnement et s'assurer qu'il puisse évoluer en intégrant d'éventuelles améliorations par rapport aux solutions que j'aurai mises en place.

Gain de temps

Ces solutions représentent un gain de temps significatif pour la gestion du back-office et des relations des parties prenantes. De plus, elles permettront à l'équipe de se concentrer sur d'autres tâches, optimisant ainsi son efficacité et sa réactivité. En effet, la digitalisation apportera une meilleure visibilité en centralisant les données au sein de l'ERP et du site web. Il est essentiel que ces informations soient accessibles aux membres de l'ASBL afin qu'ils puissent les analyser et les exploiter efficacement. En adoptant un ERP ainsi qu'un site web, UP! Lokal pourra optimiser l'efficacité du traitement des données.

La digitalisation permettra de gérer les informations de manière plus rapide et efficace, tout en réduisant le nombre d'intermédiaires.

Résultats attendus

Le retour sur investissement ne se mesure pas en termes financiers, mais à travers des objectifs concrets. D'ici fin 2025, l'ASBL vise à recycler 23 tonnes d'invendus. Concernant la vente de fruits et légumes bio, l'objectif est d'atteindre également 23 tonnes sur la même période. Enfin, en matière de kilométrage décarboné, ils espèrent parcourir 4 800 km d'ici fin 2025 (Hees, 2024).

Chapitre 2 : Contexte théorique du projet

2.1 Environnement technologique

2.1.1 Architecture SaaS

SaaS (Software as a service) est une section applicative du cloud computing. Le cloud computing est un modèle qui permet d'accéder, quel que soit l'endroit, à des ressources informatiques via des réseaux. Ces ressources sont rapidement mises à disposition avec un effort minimal de gestion et une interaction réduite avec le prestataire de services (Barlette et al., 2016). L'entreprise qui utilise le SaaS aura un accès à distance via le réseau Internet aux applications proposées par le fournisseur de services. Le client est alors facturé pour un droit d'usage du service (Boucher, 2009).

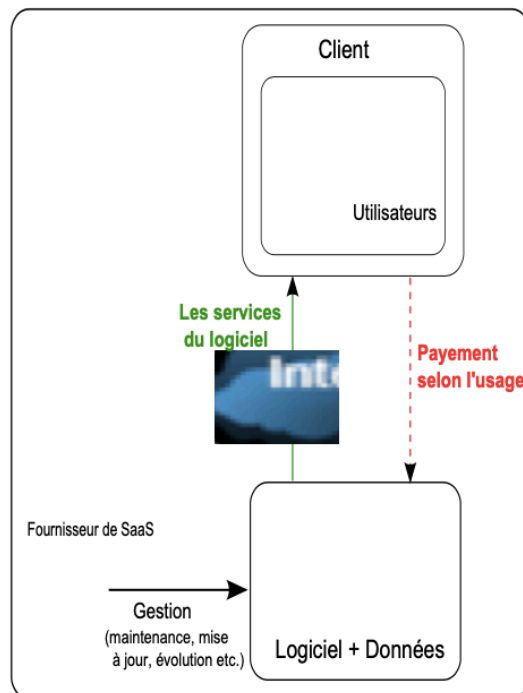
2.1.1.1 Définition

Voici la définition du SaaS selon le National Institute of Standards and Technology (NIST) : Le SaaS permet au client de bénéficier des applications du fournisseur, hébergées sur l'infrastructure cloud. Le client accède à ces applications via une interface légère, comme un navigateur web (par exemple, une messagerie électronique en ligne) ou une interface de programmation. Le client ne contrôle pas l'infrastructure sous-jacente, incluant le réseau, les serveurs, le système d'exploitation ou le stockage, à l'exception de quelques paramètres utilisateur limités configurés pour lui (NIST, 2011).

SaaS met ainsi en avant l'idée de séparation entre la possession d'un logiciel et son utilisation. Le fournisseur détient le logiciel et permet au client d'y accéder sous forme de service via le web. SaaS est souvent proposé comme alternative au modèle "on-premise", dans lequel le logiciel est installé chez le client, ce qui nécessite des investissements matériels et des ressources physiques (Ghaddar, 2013).

Un élément important dans le modèle SaaS est la simplicité des interfaces utilisateur, qui permettent d'offrir via une interface web une ergonomie équivalente, voire supérieure, à celle des applications hébergées en interne dans l'entreprise (Ghaddar, 2013).

FIGURE 7 : Le modèle de fourniture SaaS



Source : Ghaddar, A. (2013). *Une contribution à la gestion des applications SaaS mutualisées dans le cloud : approche par externalisation* [Thèse de Doctorat]. Université de Nantes.

2.1.1.2 Avantages

Flexibilité et faible engagement initial

Le modèle SaaS permet de tester le logiciel sans nécessairement passer par une phase pilote ni engager de dépenses importantes. L'idée est de tester avant d'acheter, c'est le principe du "Try and Buy". De plus, la prise de risque est limitée, car le contrat peut être interrompu si l'entreprise estime ne pas être satisfaite du service. Bien entendu, il faut respecter les engagements stipulés dans le contrat. En cas de tarification mensuelle ou annuelle, il convient de choisir le bon moment pour résilier. À l'inverse, le développement d'une infrastructure interne et l'achat d'une application sous licence représentent des investissements bien plus risqués (Boucher, 2009).

Coûts réduits

Le modèle SaaS offre également des coûts réduits. En effet, lorsqu'un logiciel est hébergé en interne, l'entreprise doit prendre en charge sa gestion. Tandis qu'avec SaaS, le prestataire héberge une même application pour plusieurs entreprises sur une seule infrastructure. C'est ce qu'on appelle l'effet d'échelle : plus il y a de clients sur une même infrastructure, plus le coût est réduit, car il est mutualisé entre plusieurs entreprises (Boucher, 2009).

Standardisation des processus

L'un des avantages majeurs du SaaS est la standardisation des processus. La personnalisation y est faible, mais la mutualisation est forte, ce qui permet de réduire les coûts. Il est donc important d'analyser les processus de l'entreprise et ses besoins. Cela devient particulièrement crucial si ces processus personnalisés sont au cœur de l'activité et constituent un avantage concurrentiel.

Accessibilité et facilité d'utilisation

Le SaaS permet également de simplifier des processus devenus trop complexes au fil du temps, comme la gestion des factures, des notes de frais ou des congés (Boucher, 2009).

Les logiciels SaaS sont conçus avec des technologies accessibles au grand public, intégrant des interfaces souvent intuitives et ergonomiques, ce qui facilite leur utilisation et réduit les besoins de formation. De plus, les prestataires peuvent proposer des formules d'autoformation en ligne (Boucher, 2009).

Externalisation de la gestion du service

Ce modèle propose donc une délégation maximale et un contrôle minimal du côté du client (Van den Berghe, 2024). Le fournisseur prend en charge les mises à jour régulières ainsi que la sécurité, ce qui diminue le risque de défaillance logicielle et améliore la fiabilité du service pour le client (Venkatachalam, 2015).

Déploiement rapide

Enfin, la vitesse de déploiement est généralement très rapide, car aucune configuration matérielle ou installation logicielle n'est nécessaire pour le client (Van den Berghe, 2024).

2.1.1.3 Défis

Personnalisation limitée

De nombreux défis sont rencontrés dans l'utilisation du SaaS, notamment en ce qui concerne l'intégration avec les systèmes internes de l'entreprise ou encore la personnalisation (Boucher, 2009).

Par exemple, certaines applications SaaS, comme un CRM, peuvent être totalement déconnectées de la comptabilité ou de la facturation, ce qui nécessite ensuite des saisies manuelles supplémentaires. Comme mentionné précédemment, pour certaines entreprises, la personnalisation est essentielle : il faut alors faire un choix entre simplicité et personnalisation. Il ne faut pas oublier que le modèle SaaS repose sur une architecture mutualisée, impliquant l'utilisation du même logiciel pour tous les clients (Boucher, 2009).

Confidentialité

Les risques liés au service sont communs à l'ensemble des services informatiques, notamment la perte de données, la divulgation d'informations, la gestion des droits d'accès ou encore la traçabilité. Le modèle SaaS induit aussi des risques spécifiques, comme une capacité réduite à personnaliser la politique de sécurité (Boucher, 2009).

L'un des principaux freins à l'adoption du SaaS est le respect de la confidentialité. Tout repose donc sur la confiance accordée au prestataire. Il est important de souligner que la divulgation d'informations à des tiers non autorisés peut survenir de manière accidentelle. Ce fut le cas de Google en mars 2009, où certains documents stockés sur Google Apps ont été rendus visibles à des personnes non autorisées. C'est pourquoi il est primordial que le prestataire fasse preuve de rigueur pour limiter ce type de risque (Boucher, 2009).

Gestion de la variabilité des besoins

De plus, la mutualisation propre au SaaS présente des défis, tels que la gestion dynamique de la variabilité des besoins des différents locataires et l'isolation de leurs données. Cela nécessite l'implémentation de nouvelles fonctionnalités au niveau de l'architecture, ce qui peut complexifier le code ou rendre la maintenance plus difficile (Ghaddar, 2013).

2.1.2 Architecture On-Premise

2.1.2.1 Définition

Le terme on-premise signifie « sur site » et s'oppose au concept de cloud computing. Le on-premise se caractérise par une infrastructure matérielle installée directement dans les locaux de l'entreprise (Van den Berghe, 2024).

Ainsi, les employés IT ont un accès physique aux données et peuvent contrôler directement la sécurité de l'infrastructure informatique ainsi que des données (Mekedem, 2022). De plus, l'une des principales différences entre le on-premise et le cloud est que le on-premise repose sur une responsabilité exclusive de l'entreprise, tandis que le cloud repose sur une responsabilité partagée (Byström, 2022).

2.1.2.2 Avantages

Le on-premise présente de nombreux avantages (Mekedem, 2022) :

- Il ne nécessite pas de connexion internet pour accéder aux données.
- L'entreprise est seule responsable de la sécurité et de la confidentialité des données.
- Elle n'est pas dépendante d'un hébergeur externe, car les logiciels sont installés sur son propre réseau.
- L'entreprise gère elle-même la qualité de service.

- Les licences des logiciels sont plus économiques sur le long terme que les abonnements mensuels du cloud.

2.1.2.3 Défis

Cependant, il présente également des inconvénients :

- Les investissements initiaux sont conséquents. Après l'implémentation, des coûts de maintenance réguliers sont nécessaires pour garantir le bon fonctionnement du système (Madaan et al., 2023).
- Les délais d'installation sont importants, car chaque installation doit être réalisée séparément sur les serveurs et les ordinateurs (Madaan et al., 2023).
- Certains logiciels nécessitent des frais supplémentaires en plus des licences (Mekedem, 2022).

2.1.3 ERP

Dans l'ère numérique, un grand nombre d'organisations ont opté pour l'adoption d'un ERP (Enterprise Resource Planning), aussi appelé PGI (progiciel de gestion intégré).

2.1.3.1 Définition

L'ERP est un outil informatique conçu pour rassembler toutes les données de l'entreprise au sein d'une base de données unique, facilitant ainsi la gestion des ressources et le flux d'informations entre les différents services (Bidan & Godé, 2017). Les ERP possèdent une architecture informatique de type client-serveur (De Rongé, 2000). Ce système centralise les données et offre une source d'information unique, permettant à l'entreprise de mieux coordonner ses opérations, qu'il s'agisse de la production, du contrôle de gestion ou de la comptabilité (Bidan & Godé, 2017).

Voici une définition simple et précise de l'ERP : L'ERP est un progiciel dont le but est d'assurer la gestion de toutes les activités internes de l'entreprise (Boutin, 2001).

FIGURE 8 : Les logiciels ERP centralisent les données d'une entreprise



Source : Sauvage, W. (2018). *Définition d'un ERP*. <https://www.cibee.fr/en/erp-definition/>

L'ERP est composé de modules indépendants partageant une base de données commune, ce qui permet l'échange de données entre eux (Norigeon, 2019).

Un ERP se distingue par l'utilisation d'un moteur de workflow, un système qui permet d'automatiser le flux d'informations au sein de l'organisation. Le workflow permet qu'une fois une donnée entrée, celle-ci soit propagée automatiquement dans l'ensemble du système, de façon à ce que les modules concernés puissent l'utiliser, selon une programmation bien définie. Grâce à la centralisation des données, l'ERP garantit la cohérence et l'unicité des informations (Norigeon, 2019).

2.1.3.2 Avantages

L'ERP permet de réduire les erreurs et d'augmenter l'efficacité opérationnelle. En adoptant un ERP, l'entreprise devient plus agile et efficace qu'auparavant. L'ERP présente de nombreux avantages, mais les deux principaux sont (Norigeon, 2019) :

- Une vision globale de l'activité de l'entreprise.
- La standardisation du fonctionnement interne.

Optimisation des processus

En effet, l'ERP permet d'assurer la cohérence et l'homogénéité des informations grâce à des processus de gestion optimisés (Norigeon, 2019). Grâce à la centralisation des données et à l'automatisation des processus, les tâches manuelles sont réduites, ce qui permet de se concentrer sur d'autres activités à plus forte valeur ajoutée (Boutin, 2001).

Amélioration de la performance

Cela permet également de réduire le temps et les efforts nécessaires pour interagir avec les clients. La vision globale qu'offre l'ERP améliore la prise de décision, grâce à des indicateurs et des tableaux de bord mis à jour en temps réel. Cela fournit aussi une vue d'ensemble sur la gestion financière de l'entreprise (Boutin, 2001).

En conclusion, l'ERP permet à l'entreprise de mieux fonctionner et de réagir plus efficacement aux attentes des clients, que ce soit en termes de services, de coûts, ou de produits. Bien évidemment, l'ERP contribue à améliorer les résultats économiques de l'entreprise (Norigeon, 2019).

2.1.3.3 Défis

Limites face aux besoins spécifiques

Les fournisseurs d'ERP ne peuvent pas adopter toutes les compétences spécifiques de leurs clients, il existe donc des domaines dans lesquels les clients ont une expertise plus approfondie. Il est ainsi nécessaire que les clients analysent leurs besoins en les comparant avec les propositions du fournisseur. Si le client souhaite intégrer des fonctionnalités qui ne sont pas prévues dans l'architecture standard, cela nécessitera un travail supplémentaire au niveau de l'architecture (Norigeon, 2019).

Changements organisationnels

L'intégration d'un ERP entraînera bien sûr des changements organisationnels au sein de l'entreprise. En plus des défis techniques et matériels, il faut également prendre en compte les ressources humaines ainsi que le fonctionnement global de l'entreprise, qui sont des éléments clés pour garantir le succès du projet (Norigeon, 2019).

Risques liés à l'intégration

L'intégration d'un ERP est un processus long, nécessitant la collaboration de plusieurs acteurs (Dumitru et Florescu, 2008). En effet, l'entreprise peut être confrontée à des risques liés à la mobilisation des acteurs, ce qui implique une mobilisation continue des équipes. Elle peut par ailleurs faire face à des risques liés à la taille et à la complexité du projet, car une implémentation peut impacter un grand nombre d'utilisateurs, qui doivent être informés et préparés en amont. Un autre risque réside dans l'atteinte des objectifs de performance, qui peut être compromise par un rejet du système par les utilisateurs ou encore une utilisation partielle de l'outil (Norigeon, 2019).

2.1.3.4 Faire face au changement

Le changement au sein de l'entreprise doit être préparé et suivi afin d'assurer une collaboration efficace. Le client doit impérativement définir ses objectifs opérationnels, financiers et temporels pour l'intégration de l'ERP (Norigeon, 2019).

De plus, l'ensemble des utilisateurs doit être impliqué dans le processus d'intégration grâce à une communication interne claire et régulière (Norigeon, 2019).

Il est également essentiel de prévoir une phase préparatoire à l'implémentation de l'ERP, comprenant notamment (Norigeon, 2019) :

- Une liste des fonctionnalités souhaitées.
- Une sélection des ERP disponibles répondant aux besoins identifiés.
- La rédaction d'un cahier des charges.

2.1.4 TIC

2.1.4.1 Définition

Les TIC regroupent un large éventail d'outils, d'applications, de logiciels et de techniques destinés à la gestion et au traitement de l'information par des moyens électroniques (Petit, 2006). Ce domaine est vaste, incluant par exemple des experts en cybersécurité, des développeurs d'applications mobiles ou encore des spécialistes en infrastructure numérique. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises font appel à ces profils spécialisés, témoignant ainsi de leur volonté de progresser dans leur transition numérique (SPF Économie, 2024).

2.1.4.2 Adoption des TIC par les PME en Belgique

Pour commencer, j'ai effectué des recherches sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les PME en Belgique. Pour cela, je me suis appuyée sur deux sources principales : les statistiques publiées par Statbel ainsi que celles disponibles sur le site du SPF Économie, le service public fédéral chargé de l'économie.

Les résultats de ces enquêtes portent sur les entreprises employant au minimum deux travailleurs. Plusieurs secteurs d'activité ne sont pas pris en compte, tels que l'agriculture, l'administration publique ou encore les activités des ménages. Lorsqu'il est fait mention de microentreprises, cela fait référence aux structures comptant entre 2 et 9 salariés (SPF Économie, 2024).

Voici les principaux résultats tirés de ma revue documentaire sur l'usage des technologies de l'information et de la communication par les PME en Belgique :

- i. Selon une enquête menée en 2022, six entreprises sur dix (soit 59,6 %) de taille moyenne emploient des spécialistes TIC. Toutefois, ce chiffre diminue fortement pour les plus petites structures. En effet, seules 8,7 % des microentreprises font appel à des spécialistes TIC. Ce taux passe à 26 % pour les entreprises de 10 à 49 employés, et 59,6% pour celles ayant entre 50 et 249 employés (SPF Économie, 2024).

TABLERAU 1 : Spécialistes en tic selon la taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise	Spécialistes TIC (%)
Microentreprises (2 à 9 employés)	8,7 %
Petites entreprises (10 à 49 employés)	26 %
Moyennes entreprises (50 à 249)	59,6 %

Source : SPF Économie. (2024). *Technologies numériques au sein des PME belges*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/technologies-numeriques-au>

- ii. Une enquête menée en 2023 souligne que la présence en ligne et les possibilités de commande ou d'achat via Internet sont devenues essentielles. Pourtant, un grand nombre de PME n'ont pas encore franchi ce cap. Près de 95 % des entreprises moyennes disposent d'un site web, mais seulement 30,3 % d'entre elles offrent la possibilité de passer des commandes ou de faire des réservations en ligne. De plus, seulement 17,1 % permettent à leurs clients de suivre le statut de leur commande sur leur site (SPF Économie, 2024).

TABLERAU 2 : Entreprises qui exploitent un site web

Taille de l'entreprise	Possède un site web	Commande/réservation en ligne	Suivi de commande en ligne
Micro (2 à 9 travailleurs)	65 %	20 %	<10 %
Moyenne (50 à 249 salariés)	95 %	30,3 %	17,1 %

Source : SPF Économie. (2024). *Technologies numériques au sein des PME belges*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/technologies-numeriques-au>

Du côté des micro et petites entreprises, la majorité possède un site web, mais avec des fonctionnalités limitées. Ainsi, seulement 65 % des microentreprises ont un site internet, souvent réduit à une présence vitrine. Moins d'une microentreprise sur deux propose une description de ses produits ou une tarification complète. Par ailleurs, seules 20 % permettent de passer une commande ou de réserver en ligne, et moins d'une sur dix offre la possibilité de suivre l'évolution de la commande (SPF Économie, 2024).

- iii. De nombreuses PME reconnaissent que le cloud computing permet une gestion centralisée, une meilleure sécurité, une automatisation des tâches, et une simplification des processus informatiques, ce qui améliore leur efficacité opérationnelle (SPF Économie, 2024).

TABEAU 3: Entreprises qui utilisent le cloud computing

Taille de l'entreprise	Pourcentage utilisant le cloud
Microentreprises (2 à 9 travailleurs)	33 %
Petites entreprises (10 à 49 travailleurs)	50 %
Moyennes entreprises (50 à 249 travailleurs)	67 %

Source : SPF Économie. (2024). *Technologies numériques au sein des PME belges*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/technologies-numeriques-au>

Les services de cloud computing sont utilisés par environ un tiers des microentreprises, la moitié des petites entreprises et 67 % des entreprises de taille moyenne. La proportion d'entreprises utilisant cette technologie est restée relativement stable depuis 2020.

Les usages les plus courants du cloud concernent : le stockage de fichiers, les services de messagerie électronique, les logiciels de bureautique, les applications de sécurité, ainsi que l'hébergement de données (SPF Économie, 2024).

Les technologies de l'information et de la communication offrent de nombreux avantages aux entreprises, mais présentent également certains obstacles, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME), dont les capacités financières et humaines sont souvent plus limitées.

Selon les résultats de l'Eurobaromètre réalisé en 2020, 490 PME belges ont été interrogées, parmi lesquelles figuraient 354 microentreprises, 119 petites entreprises et 17 moyennes entreprises. Les entretiens ont été réalisés juste avant la crise du COVID-19, et l'étude met en avant les principaux freins rencontrés par les PME dans leur volonté de se digitaliser.

Voici les résultats clés de cette enquête (SPF Économie, 2024) :

- i. 42 % des PME déclarent que le manque de personnel qualifié constitue un obstacle à l'adoption de nouvelles technologies numériques. À l'échelle de l'Union européenne, ce chiffre s'élève à 45 %, ce qui montre que les PME belges sont un peu moins confrontées à cette pénurie que leurs homologues néerlandaises ou françaises.
- ii. Les microentreprises (1 à 9 travailleurs) identifient les normes réglementaires comme principal frein à la digitalisation, avec 29 % des répondants citant cet obstacle.
- iii. Le manque de ressources financières est également un obstacle majeur, notamment pour les petites entreprises (21 %).
- iv. Les PME de plus grande taille (50 à 249 employés) se disent davantage concernées par la résistance au changement en interne. En effet, quatre PME sur dix y sont confrontées, contre 21 % pour les microentreprises et 24 % pour les entreprises de 10 à 49 travailleurs.

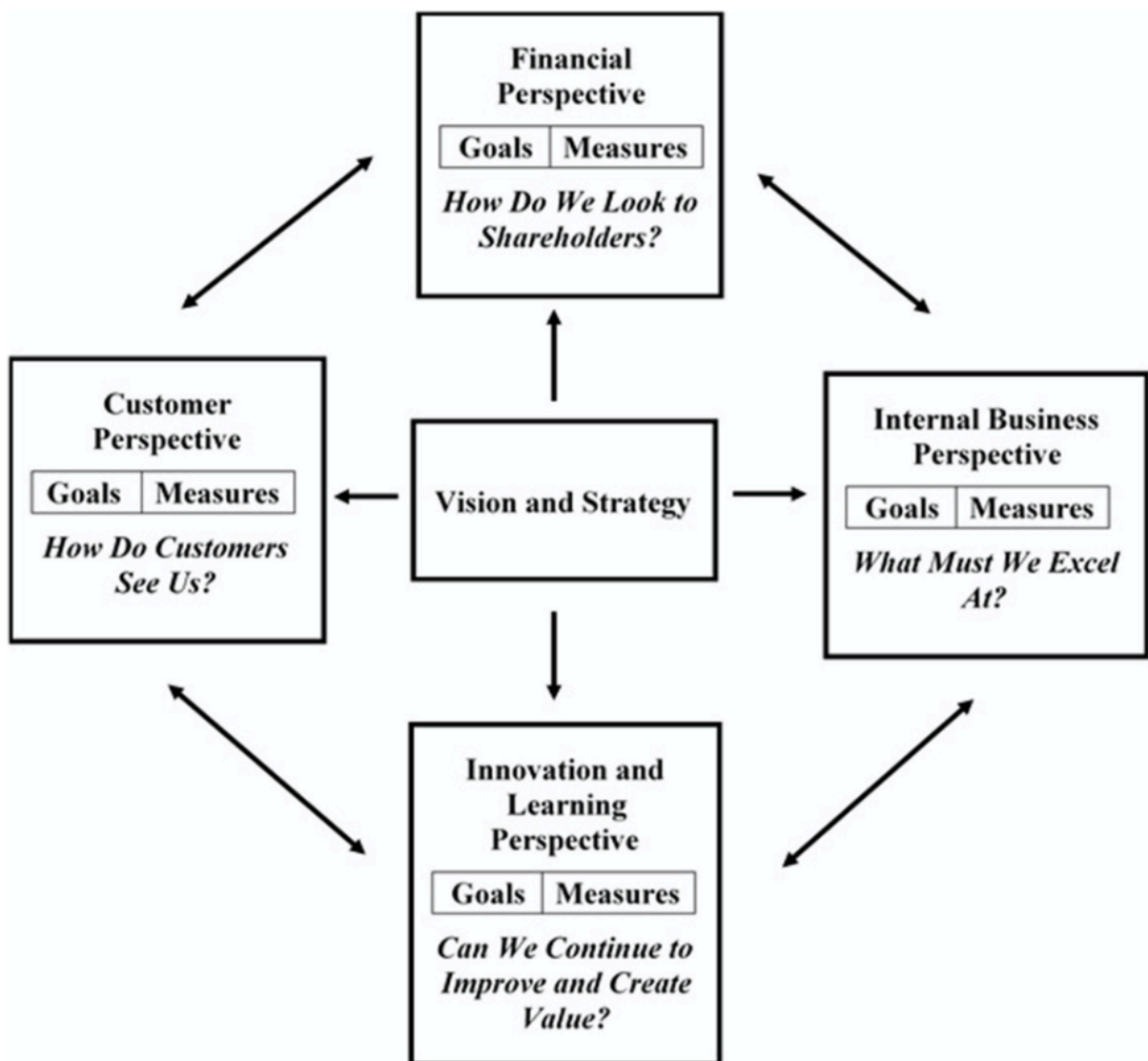
- v. L'incertitude face aux normes numériques et le manque de compétences numériques sont des freins partagés de manière relativement uniforme par l'ensemble des PME, quelle que soit leur taille.
- vi. Le manque d'implication des dirigeants est aussi cité comme un frein important à la transformation numérique.
- vii. Les problèmes liés à la sécurité informatique constituent une autre barrière à l'adoption des TIC.

2.2 Outils de pilotage de la performance

2.2.1 Balanced Scorecard

Dans les années 1990, Robert Kaplan et David Norton ont développé le Balanced Scorecard (BSC) (Lanore, 2023). Cet outil permet aux entreprises de transformer leur vision en objectifs mesurables, puis en actions opérationnelles. La logique suivante est donc utilisée : stratégie → indicateurs opérationnels → actions concrètes à mettre en œuvre (Burger-Helmchen et Raedersdorf, 2018).

FIGURE 9 : Balanced scorecard



Source : Pierce, E. (2022). *A Balanced Scorecard for Maximizing Data Performance* [Photo]. ResearchGate. https://www.researchgate.net/figure/The-balanced-scorecard-links-performance-measures-Kaplan-and-Norton-1992_fig1_359634377

Le Balanced Scorecard est un outil de pilotage stratégique de l'entreprise : il croise différentes perspectives pour transformer une stratégie en mesures concrètes et en actions opérationnelles (Lanore, 2023).

Les quatre perspectives sont les suivantes (Kaplan et Norton, 1992) :

- **Perspective financière**
- **Perspective client**
- **Perspective des processus internes**
- **Perspective d'apprentissage et de croissance**

Ces perspectives sont interconnectées et doivent être équilibrées afin d'assurer une performance globale de l'organisation. Cet outil permet d'aligner stratégie et performance et ainsi de communiquer efficacement sur les objectifs de l'entreprise (Kaplan et Norton, 1992).

Les indicateurs permettent de mesurer la performance dans différentes perspectives, d'identifier les points d'amélioration et de mettre en place des mesures à long terme pour les atteindre (Lanore, 2023).

Le BSC constitue une première piste pour élargir les mesures de performance. Cependant, le Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), qui reprend les mêmes éléments que le BSC, y ajoute une dimension RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) (Chehimi, 2022).

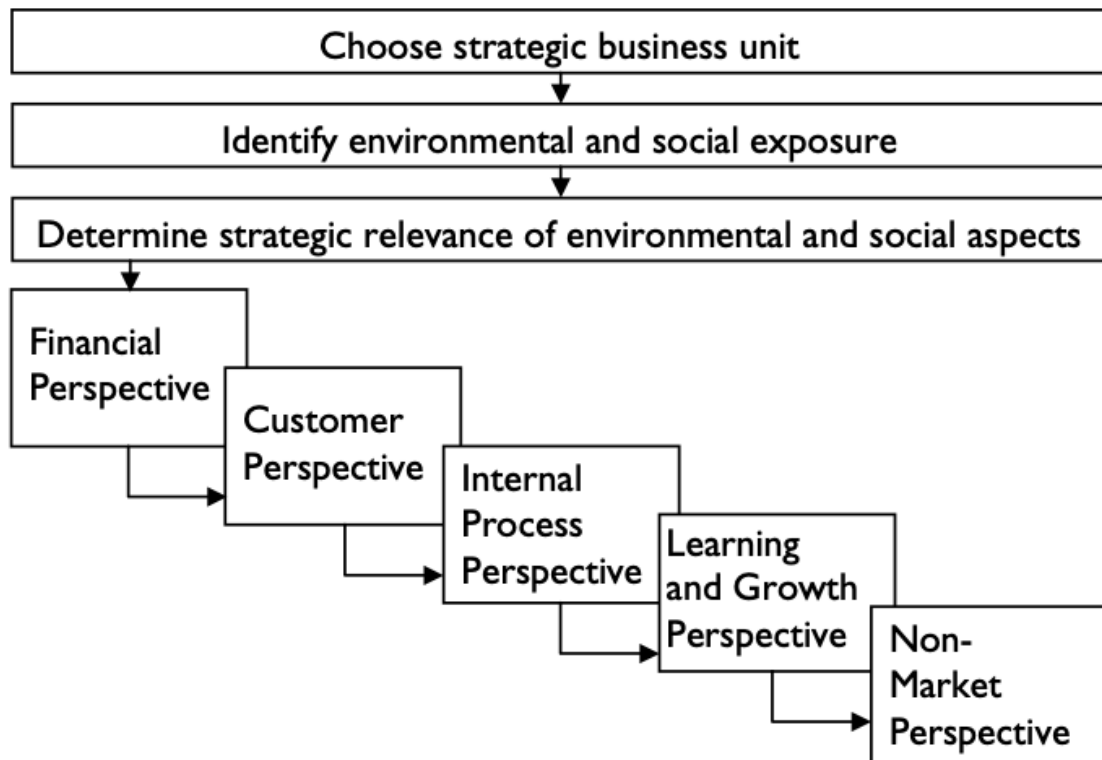
2.2.2 Sustainability Balanced Scorecard

Progressivement, Kaplan et Norton vont intégrer une dimension sociale et environnementale à leur Balanced Scorecard, sans pour autant faire directement référence au Sustainability Balanced Scorecard (Chehimi, 2022).

Le SBSC a émergé au début des années 2000, à la suite des travaux de nombreux chercheurs issus des universités de St. Gallen, de Luneburg et de l'INSEAD (Chehimi, 2022).

Le SBSC est une extension du Balanced Scorecard, mais il s'en distingue par l'architecture de sa carte stratégique. Il met en relation les performances économiques, environnementales et sociales, permettant une meilleure intégration de ces éléments en identifiant leur influence sur l'atteinte des objectifs (Chehimi, 2022).

FIGURE 10 : The sustainability balanced scorecard



Source : Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M.(2002). The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and The Environment*, 11(5), 269 – 284. Doi : 10.1002/bse.339

Le SBSC pourrait être un outil contre le greenwashing, car son objectif est de se concentrer sur des mesures concrètes afin d'évaluer si les objectifs de durabilité ont bien été atteints (Chehimi, 2022).

De ce fait, il ne se limite pas au discours et à la communication, mais met l'accent sur les actions réelles. Le SBSC constitue ainsi un outil pertinent pour les sociétés à mission, qui pourraient autrement être accusées de « purpose washing » (Chehimi, 2022).

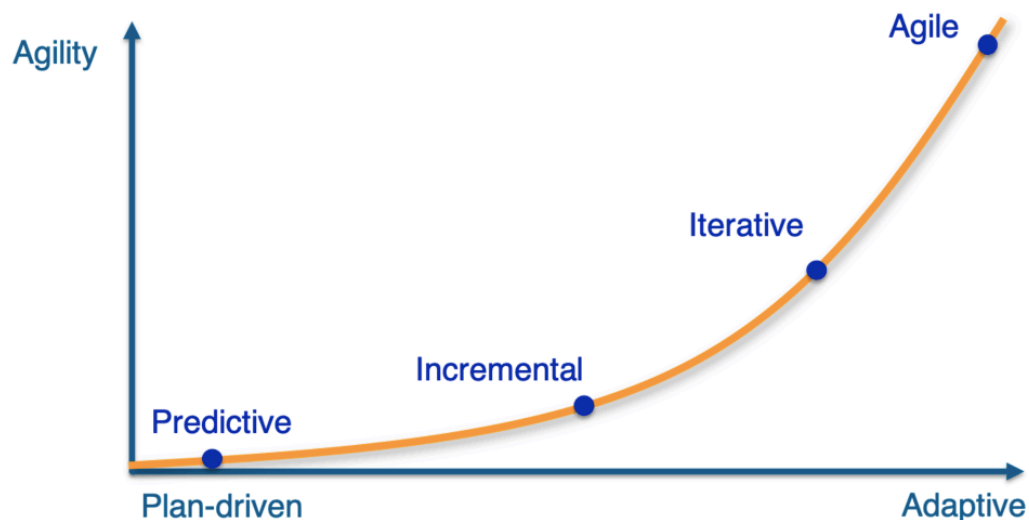
2.3 Différentes approches

Les approches désignent les méthodologies choisies pour développer, tout au long du cycle de vie, un produit, un service ou un résultat. Bien qu'il existe de nombreuses approches, celles-ci se classent généralement dans l'une des catégories suivantes (Godefroy, 2024) :

- **Approches prédictives ou traditionnelles (predictive)**
- **Approches agiles (adaptive)**
- **Approches hybrides (hybrid ou blended)**

Ces approches peuvent être différenciées. Elles se positionnent sur un spectre continu (*spectrum*), allant d'une approche purement agile à une approche entièrement prédictive. Toutefois, il est également possible de combiner ces deux méthodes, donnant ainsi lieu à une approche hybride (Godefroy, 2024).

Figure 11 : Les diverses approches



Source : Clayton, M. (2019). *Agile vs Waterfall: Which one is Right for Your Project ?*. Onl<https://onlinepmcourses.com/agile-vs-waterfall/>

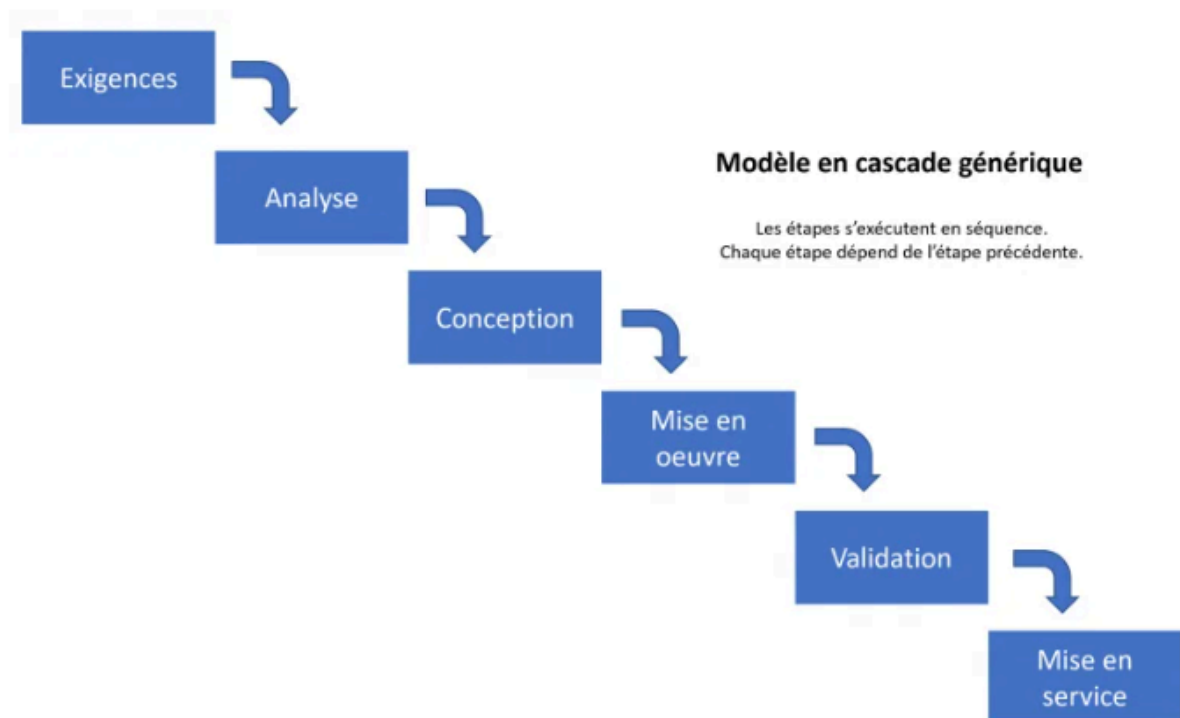
2.3.1 Les approches prédictives

Le terme « waterfall » est souvent attribué à tort à Winston Royce en tant que fondateur de cette approche méthodologique. Son article, intitulé « *Managing the Development of Large Software Systems* », publié en 1970 dans les *Proceedings of IEEE WESCON*, ne mentionne pas le mot « waterfall ». Cependant, il est reconnu comme un texte fondateur dans le domaine (Godefroy, 2024).

La première mention formelle du terme « waterfall » dans le contexte du développement logiciel provient de Thomas E. Bell et T. A. Thayer, qui l'utilisent dans leur article *Software Requirements : Are They Really a Problem ?* publié en 1976 lors de la deuxième conférence internationale sur l'ingénierie logicielle (Godefroy, 2024).

Les approches prédictives sont caractérisées par des phases séquentielles, qui se succèdent après la validation des livrables issus de la phase précédente, comme l'illustre la figure ci-dessous (Godefroy, 2024) :

FIGURE 12 : Les étapes du cycle « en cascade »



Source : Blog de Gestion de projet (s.d.). *Modèle en cascade (Waterfall) : Définition et étapes de gestion de projet.* <https://blog-gestion-de-projet.com/modele-en-cascade/>

Au début du projet, un plan détaillé de toutes les activités est mis en place, d'où l'appellation « plan driven ». L'équipe est structurée de manière hiérarchique, avec un chef de projet chargé de veiller à l'exécution des tâches conformément au plan initial. Les exigences sont généralement recueillies dès la phase initiale du projet, laquelle est, idéalement, figée, laissant ainsi peu de marge à l'imprévu. Pourtant, les projets sont souvent soumis à des changements imprévus (Godefroy, 2024).

En appliquant les principes de gestion de l'intégration, il est essentiel d'analyser l'impact du changement, de le documenter, puis de le soumettre à l'approbation du commanditaire (sponsor) ou du comité de pilotage (project board) (Godefroy, 2024).

Une fois le changement validé, le plan de gestion du projet (project management plan) est ajusté afin d'intégrer la modification dans les activités prévues. Cependant, cette procédure peut parfois être perçue comme lourde et complexe (Godefroy, 2024).

Dans cette approche, la nouveauté, la possibilité pour le client de modifier ses attentes et la non-prévisibilité sont peu compatibles (Messenger Rota, 2013).

L'effet tunnel

L'effet tunnel est une caractéristique de l'approche prédictive. Prenons un exemple : si un projet dure un an et que la phase de récolte des exigences s'étend sur deux mois, le client ne verra le résultat qu'au bout des neuf mois suivants (Messenger Rota, 2013).

Le client peut alors se poser plusieurs questions : Que s'est-il passé pendant tout ce temps ? Le résultat final correspondra-t-il réellement à mes attentes ? Pourquoi n'ai-je eu aucun retour ? (Messenger Rota, 2013).

FIGURE 13 : La boîte noire



Source : Messenger Rota, V. (2013). *Gestion de projet agile*. Eyrolles. <https://static.fnac-static.com/multimedia/editorial/pdf/9782212127508.pdf>

Le résultat final risque de ne pas être conforme aux exigences initiales. Très souvent, le manque de transparence des équipes de développement pousse le client à penser qu'elles refusent de coopérer. De plus, la durée des étapes techniques, durant lesquelles le client n'est pas impliqué, peut le rendre sceptique quant à la qualité ou à la pertinence du produit final (Messenger Rota, 2013).

2.3.2 Les méthodes agiles

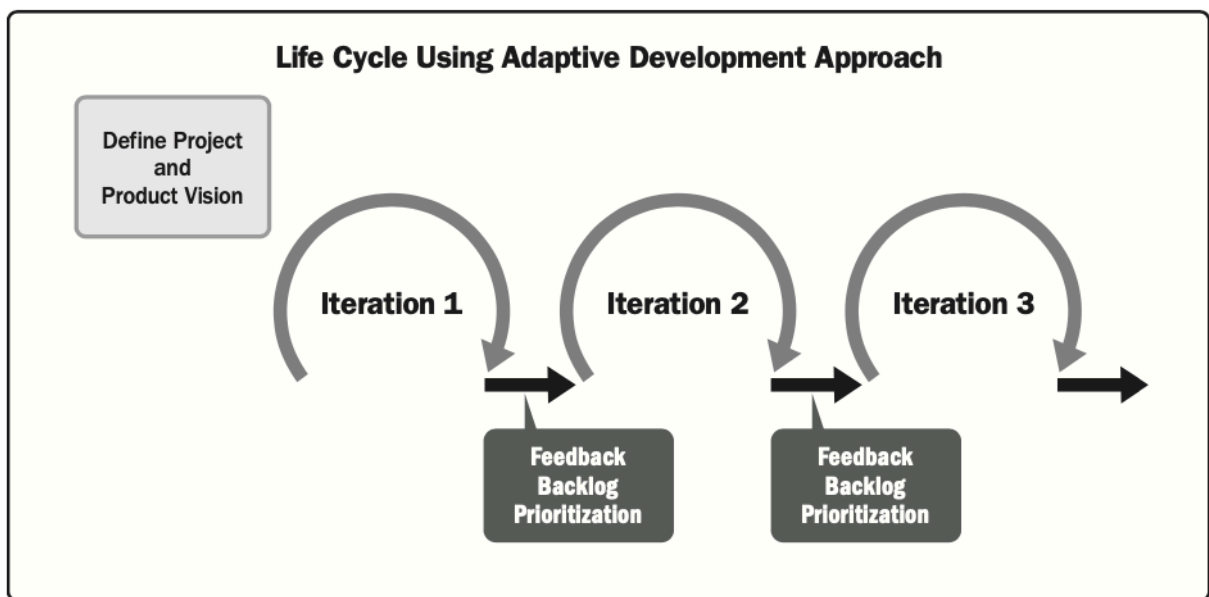
Les approches agiles remontent au développement de l'Extreme Programming dans les années 1990. Elles sont cependant devenues incontournables en 2001, lors de la publication du « Manifeste Agile » (Meyer, 2014).

Les approches agiles ne sont pas simplement un ensemble de techniques logicielles, mais relèvent plutôt d'un mouvement, d'une idéologie. L'un des créateurs de Scrum affirme même que « Agile est une émotion » (Meyer, 2014).

Cette approche permet de progresser petit à petit, en détaillant les livrables réalisés par l'équipe de développement grâce aux retours réguliers du client. Le travail se déroule donc de manière itérative et incrémentale (Godefroy, 2024).

Les itérations sont qualifiées de « heuristiques », c'est-à-dire qu'elles reposent sur une méthode de résolution de problèmes fondée sur l'expérience pratique et les résultats obtenus, plutôt que sur des solutions préétablies. Le concept consiste à aborder le problème de façon empirique, en tenant compte des connaissances déjà acquises (Godefroy, 2024).

FIGURE 14 : Les approches agiles



Source : Godefroy, N. (2024). *Gestion de projets informatiques Gestion de projets digitaux [Syllabus en ligne]*. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

Une itération peut être comparée à une répétition, utilisée pour clarifier les attentes du client et ajuster ses exigences (requirements), lesquelles peuvent évoluer progressivement tout au long du projet (Godefroy, 2024).

L'équipe de projet travaille de manière itérative et, à la fin de chaque cycle, présente un livrable aligné avec les attentes du client (Godefroy, 2024).

Les approches agiles se distinguent par des séquences courtes, dont la durée est fixe et non extensible, généralement de 2 à 4 semaines maximum. Cette contrainte temporelle est connue sous le nom de « time-boxing » (Godefroy, 2024).

Le contenu (scope) est divisé en éléments appelés incréments. Ces incréments sont réalisés par l'équipe projet à la fin de chaque période de développement, ou itération. Le client donne son feedback à la fin de chaque itération, permettant à l'équipe de s'assurer qu'elle est sur la bonne voie (Godefroy, 2024).

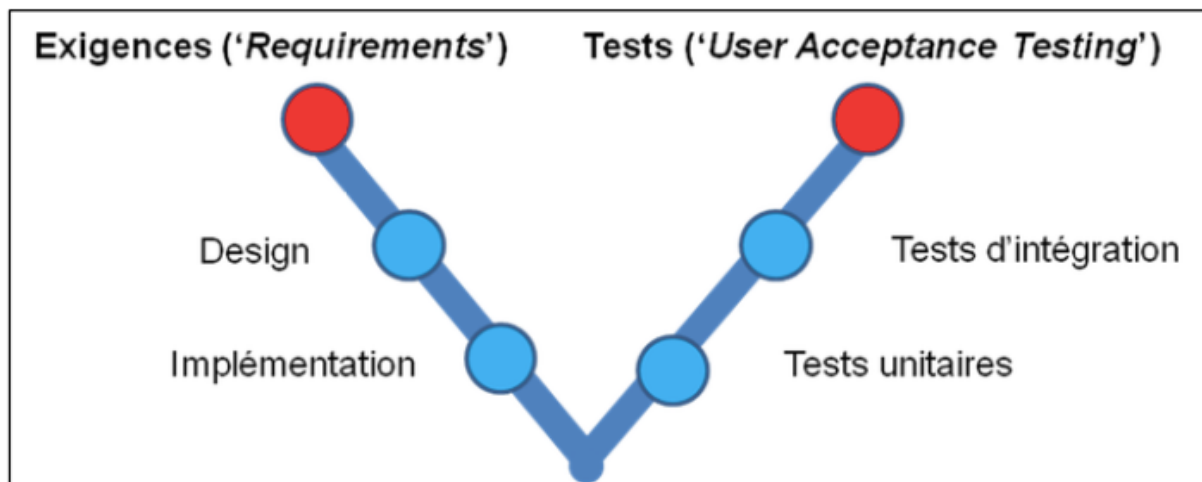
Le projet s'achève lorsque toutes les itérations sont complètes, c'est-à-dire lorsque tous les incréments ont été livrés (Godefroy, 2024).

Les principes

i. Mettre le client au centre

Les méthodes traditionnelles visent à établir un système répondant aux besoins du client, mais cette interaction est généralement limitée à quelques moments clés, principalement au début et à la fin du projet. Dans le modèle en 'V', ces moments d'interaction sont symbolisés par les pointes supérieures du 'V' : la pointe gauche représentant la collecte des exigences, et la pointe droite les tests de réception (User Acceptance Testing ou UAT) (Godefroy, 2024).

FIGURE 15 : Implication du client



Source : Godefroy, N. (2024). *Gestion de projets informatiques Gestion de projets digitaux [Syllabus en ligne]*. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

Dans de nombreuses approches prédictives ou traditionnelles, l'engagement du client est effectivement limité à ces étapes essentielles. Tout d'abord, le client fournit les informations nécessaires lors de la collecte des exigences, généralement via des entretiens ou ateliers. Ensuite, il est de nouveau sollicité lors des essais de réception. De manière générale, les interactions entre le client et l'équipe projet restent restreintes entre ces deux moments (Godefroy, 2024).

À l'opposé, dans les approches agiles, une interaction fréquente et continue avec le client est souhaitable tout au long du projet. Dans ce cadre, un développement ou un sprint dure généralement un mois maximum (Godefroy, 2024).

La planification de chaque sprint se fait en concertation avec un product owner, représentant le client, permettant ainsi de discuter des priorités et des attentes. À l'issue de chaque sprint, l'équipe soumet au client le fruit de son travail, appelé « incrément » (Godefroy, 2024).

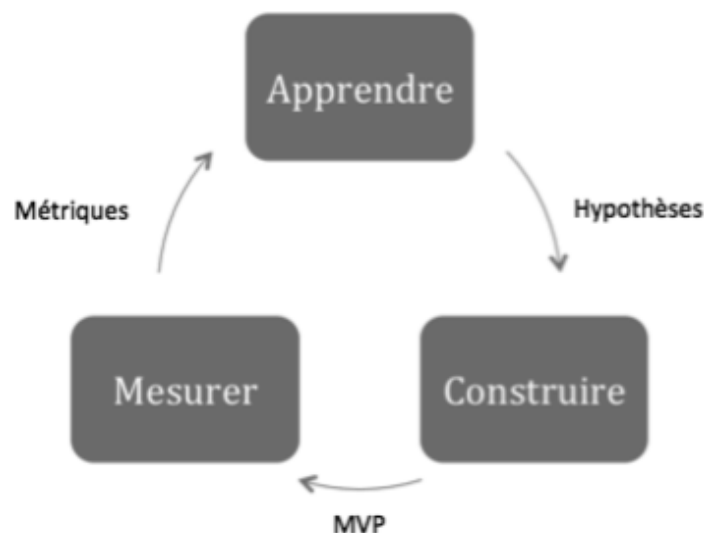
ii. L'organisation autonome de l'équipe de développement

Le chef de projet ne se contente pas de distribuer des tâches aux développeurs, comme dans un plan de projet classique, où ces derniers n'auraient pas été consultés. Les équipes s'organisent elles-mêmes et gèrent leur propre travail, ce qui reflète la confiance qui leur est accordée. L'auto-organisation ne signifie pas pour autant l'absence de contrôle. Dans un environnement agile, on privilégie un contrôle plus subtil (Godefroy, 2024).

iii. Un produit minimal ('Minimum Viable Product' ou 'MVP')

La simplicité est au cœur des approches agiles. On privilégie des itérations courtes afin d'obtenir rapidement des retours du client. Il est donc essentiel de commencer par développer un produit minimal viable (Minimum Viable Product ou MVP). Cela permet d'éliminer les fonctionnalités non nécessaires (Godefroy, 2024).

FIGURE 16 : Boucle « construire – mesurer – apprendre »



Source : Terseleer, A., Witmeur, O. (2014). Lean Startup : mode ou nouvelle bonne pratique ?. *Entreprendre & Innover*, 19, 21-28. Cairn.info. <https://shs.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2013-3-page-21?lang=fr>

Lors de la phase de « construction », le prototype est initialement construit de façon basique, avant d'être graduellement perfectionné. Le terme « produit minimum viable » (Minimum Viable Product) signifie que le prototype doit être élaboré de manière aussi simple que possible, tout en préservant son utilité pour prévenir les dépenses superflues (Terseleer & Witmeur, 2014).

Le principe suivant, « mesurer », consiste à relier chaque cycle de développement à une mesure précise qui correspond à une supposition à confirmer. L'étape de mesure implique la collecte d'informations quantitatives concernant l'usage du prototype et les retours qualitatifs des utilisateurs. L'étude des informations recueillies aide à confirmer les suppositions avancées et à définir la trajectoire à emprunter pour harmoniser le produit aux exigences du marché (Terseleer & Witmeur, 2014).

Enfin, la phase « apprendre » repose sur un apprentissage rapide et itératif, offrant à l'entrepreneur la possibilité de vérifier ses suppositions basées sur ses idées et d'en tirer des conclusions (Terseleer & Witmeur, 2014).

iv. Accepter les changements

Dans un monde en constante évolution, les besoins du client peuvent changer (Meyer, 2014). Quand une fonctionnalité est exposée au client, il peut manifester sa satisfaction tout en sollicitant des modifications. Même pendant la présentation d'un produit qui satisfait entièrement ses exigences, les demandes pourraient être évoquées et modifiées, ce qui engendrera un travail supplémentaire. Un responsable de projet mettra en œuvre les méthodes de gestion du changement. Toutefois, les méthodes agiles se déplacent davantage en considérant le changement comme une opportunité qui peut offrir un atout compétitif au client. Par conséquent, il est essentiel d'accepter le changement, même lorsqu'il intervient tardivement dans le processus (Godefroy, 2024).

v. Un développement itératif et incrémental

Il est essentiel de travailler de manière itérative, ce qui signifie fournir des fonctionnalités, appelées incréments, après des périodes de développement courtes et définies. On progresse progressivement à travers de courts sprints. Lors de la livraison du premier incrément, le client fournit des retours qui permettent à l'équipe de s'améliorer et d'affiner le prochain incrément. Cette deuxième version sera également présentée au client, qui offrira à nouveau des commentaires. Ce processus se déroulera de façon continue (Godefroy, 2024).

2.4 Méthodologies d'enquêtes

Une enquête est une activité de collecte de données réalisée avec rigueur et selon une méthodologie spécifique. Elle repose sur les caractéristiques d'une partie ou de la totalité de la population, en s'appuyant sur des concepts, des méthodes et des procédures bien définis. Une enquête est précédée par une analyse des données récoltées. Elle est menée lorsqu'il existe un besoin d'informations ou lorsqu'il est nécessaire d'approfondir un sujet. L'enquête a pour but d'étudier les spécificités d'une population afin de les analyser ou de vérifier des hypothèses (Statistique Canada, 2003).

Sa durée peut être répartie sur plusieurs étapes : on retrouve d'abord la planification, suivie de la conception et de l'élaboration, ainsi que la mise en œuvre. Pour terminer, l'ensemble du processus d'enquête est évalué. Ces étapes ne doivent pas nécessairement se suivre de façon linéaire : elles peuvent être réalisées en parallèle (Statistique Canada, 2003).

Voici une explication des diverses étapes :

Planification

La première constitue un cadre méthodologique. Il est d'abord nécessaire de mettre en place une structure de planification et de gestion. Généralement, la structure la plus utilisée est l'approche de l'équipe d'enquête ou de projet, ce qui signifie qu'elle prend en charge l'ensemble des phases. La planification est une étape présente tout au long du projet, et des ajustements peuvent y être apportés si nécessaire (Statistique Canada, 2003).

Conception et élaboration

Au cours de cette étape, les méthodes et les procédures sont mises en œuvre afin d'atteindre les objectifs tout en respectant les contraintes (Statistique Canada, 2003). Les essais préliminaires ou les enquêtes pilotes sont également réalisés à ce stade. Ces essais ont pour but d'évaluer si le questionnaire ou le sondage est adapté, et si les procédures opérationnelles choisies sont appropriées (Statistique Canada, 2003).

Mise en œuvre

Ensuite vient le lancement de l'enquête. Il s'agit de la phase où les enquêtes ou les questionnaires sont diffusés et où l'échantillon est sélectionné. Une fois le tout lancé, le traitement des données peut commencer, permettant ainsi d'analyser les résultats de l'enquête (Statistique Canada, 2003).

Évaluation

Enfin vient la dernière étape qui permet de formuler des objectifs et d'évaluer la qualité des données. Elle sert de test pour vérifier l'efficacité des pratiques utilisées. Cette étape permet également d'améliorer les concepts ou les méthodologies d'une enquête à l'autre (Statistique Canada, 2003).

TABEAU 4 : Différences entre les enquêtes qualitatives et quantitatives

<i>Etude qualitative</i>	<i>Etude quantitative</i>
Approche intensive	Approche extensive
Structuration minimum	Structuration maximum
Entretien ouvert sur un thème	Questionnaire standardisé
Pas ou peu de questions préparées	Questions préparées
Libre expression du répondant	Questions imposées au répondant
Nombre réduit d'enquêtés	Grand nombre d'enquêtés

Source : Temporal, F., Larmarange, J. (2006). *Déroulement des enquêtes quantitatives et/ou qualitatives [Syllabus en ligne]*. Université Paris 5 René Descartes. https://joseph.larmarange.net/IMG/pdf/deroulement_enquete.pdf

Il existe différentes méthodologies d'enquête, telles que les enquêtes qualitatives ou quantitatives. Avant de mettre en place une enquête, il est nécessaire de se baser sur la théorie existante afin de bien comprendre le contexte. Lors des enquêtes, des biais peuvent survenir : certaines personnes peuvent répondre de manière exagérée, se tromper ou encore répondre au hasard (Temporal et Larmarange, 2006).

Voici les principales différences entre les enquêtes qualitatives et quantitatives (Temporal et Larmarange, 2006) :

- L'enquête qualitative cible un nombre limité de personnes, tandis que l'enquête quantitative vise un large échantillon.
- L'enquête qualitative est centrée sur l'individu, alors que l'étude quantitative porte sur le groupe.
- L'enquête quantitative a pour objectif d'expliquer un phénomène, mais de manière limitée. Ce phénomène peut ensuite être approfondi par une étude qualitative.

2.4.1 Méthode d'enquête qualitative

Pendant de longues années, la publication des résultats issus des recherches qualitatives était compliquée. Mais au cours des vingt dernières années, l'intérêt pour le qualitatif a fortement augmenté (Giordano et Jolibert, 2016).

Les études qualitatives visent un plus petit nombre de personnes et mettent en avant le détail. Cela permet donc de répondre à la question "pourquoi" (Selmouni, 2024). Cette approche se base davantage sur les motivations, les émotions et les comportements humains, grâce aux interrogations formulées par le chercheur (Creswell, 2018). Ainsi, une étude qualitative permet de décrire un sujet plutôt que de le mesurer, elle met en avant des impressions et des avis plutôt que des données chiffrées (Selmouni, 2024).

2.4.1.1 Entretiens individuels

Il est important d'apprendre des autres. Lorsqu'on les écoute, on peut en apprendre énormément. Les entretiens peuvent prendre la forme de conversations informelles ou d'entretiens très structurés.

Dans ce type d'échange, il est primordial de mettre à l'aise le répondant et de lui expliquer clairement le but de l'entretien ainsi que la destination des informations recueillies (Selmouni, 2024).

Des entretiens semi-structurés ou non structurés réalisés en personne peuvent aider l'enquêteur à comprendre en détail les réactions. Il est souvent plus pertinent d'utiliser des entretiens pour aborder une problématique plutôt que de recourir à un questionnaire, car cela permet d'en tirer toutes les nuances (Selmouni, 2024).

Entretiens semi-structurés

Il est primordial de savoir quelles questions seront posées et quelles informations seront recueillies. Pour cela, il est essentiel de prendre de bonnes notes en captant les points les plus importants afin de clarifier ces éléments après l'entretien. Il est donc important de prévoir un temps de rédaction après l'entretien pour organiser les idées, conserver un maximum d'informations et les présenter de manière claire (Selmouni, 2024).

Entretiens structurés en personne

Les entretiens structurés en personne sont utiles lorsque l'enquête écrite est compliquée pour le répondant ou lorsque l'entretien doit aller plus en profondeur. L'enquêteur doit commencer par une introduction, expliquer la raison de cet entretien et préciser comment les renseignements seront exploités par la suite. Il est également essentiel de respecter la disponibilité des répondants ainsi que la durée prévue de l'entretien (Selmouni, 2024).

2.4.1.2 Observations

Observer permet de voir ce qui se passe autour de soi : les tendances des comportements, les consommateurs, la qualité des routes, le flux de circulation, etc. (Selmouni, 2024).

On retrouve différents types d'observations (Selmouni, 2024) :

- i. L'observation discrète consiste à ce que l'observateur observe les autres mais ceux-ci ne le savent pas. Il se fond dans le paysage et ressemble aux autres. Par exemple on peut visiter une boutique et regarder quelle est l'activité et également poser des questions aux clients.
- ii. L'observateur participant participe à l'activité, c'est-à-dire qu'il peut faire des achats tout en observant les clients.
- iii. L'observateur intrusif marque sa présence, par exemple avec une caméra, ce qui montre qu'on observe les gens.

L'avantage majeur de l'observation est de permettre de collecter les données en temps réel et non de se concentrer sur des rapports ou des perceptions de comportement. Cependant l'inconvénient majeur est la subjectivité de l'observation, en effet deux personnes peuvent avoir vu la même chose, mais avoir des observations différentes, ce qui peut entraîner une non-fiabilité et donc des défis d'interprétation (Selmouni, 2024).

2.4.1.3 Focus Group

Un groupe ciblé rassemble plusieurs participants pour discuter de sujets précis. Le groupe est animé par un modérateur qui prépare des questions ouvertes. Cependant, il n'est pas rare qu'il puisse improviser ou poser d'autres questions en fonction des échanges. Ce type d'entretien fournit davantage d'informations que les entretiens individuels, car les participants expriment des points de vue différents, ce qui mène à des discussions enrichissantes. Le modérateur peut ainsi approfondir certains choix ou opinions afin d'obtenir plus de détails (Selmouni, 2024).

Le déroulement de l'entretien n'est pas linéaire : il est possible que les participants répondent à une question avant même que le modérateur ne l'ait posée. Les participants sont systématiquement informés du but de l'enquête (Selmouni, 2024).

Il n'existe pas de règle stricte concernant le nombre de groupes ciblés nécessaires. En général, on poursuit les entretiens jusqu'à ce que les mêmes thèmes émergent de manière récurrente ou qu'aucune nouvelle information significative ne soit apportée (Selmouni, 2024).

2.4.2 Méthodes d'enquête quantitative

La recherche quantitative est largement utilisée dans le marketing, la sociologie, l'économie et la médecine. Selon Kerlinger, l'enquêteur déduit les conséquences des hypothèses formulées à partir du questionnaire (Giordano et Jolibert, 2016).

L'étude quantitative est une technique permettant de collecter des données afin d'analyser les comportements, les opinions ou les attentes à partir d'informations chiffrées. Le but est d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement ou de démontrer des faits. Un questionnaire ou un sondage est utilisé auprès d'un échantillon afin de recueillir des données, qui seront ensuite analysées. Ces données, exprimées en chiffres, peuvent être représentées sous forme de graphiques ou de tableaux (Selmouni, 2024).

Afin de mener à bien une enquête quantitative, plusieurs étapes doivent être suivies (Selmouni, 2024) :

- i. Vérifier que les données collectées soient pertinentes, c'est-à-dire qu'elles ne doivent pas déjà exister.
- ii. Formuler des hypothèses afin de confirmer ou d'infirmer les observations.
- iii. S'assurer que les données collectées pourront être exploitées.
- iv. Définir un cadre pour l'enquête, avec des objectifs clairs, la taille de l'échantillon, une méthode de récolte des données et une technique d'échantillonnage.
- v. Rédiger d'abord une version préliminaire du questionnaire, suivie d'un essai ou test.
- vi. Lancer le questionnaire.

- vii. Enfin, il est nécessaire d'analyser les données : vérifier leur qualité, identifier d'éventuelles valeurs aberrantes, puis procéder à l'analyse via un logiciel spécialisé dans le traitement de données, comme le Statistical Analysis System (SAS) ou le Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

SAS est un logiciel qui offre des outils statistiques complets pour divers types d'analyses, telles que l'analyse de la variance, la régression, l'analyse des données d'enquête, l'analyse multivariée, etc. Il comprend plus de 80 procédures d'analyse statistique (SAS, 2013).

2.4.3 Méthode de collecte

La collecte de données est une étape importante durant laquelle il faut tenir compte de divers aspects, tels que les coûts et les délais (Selmouni, 2024).

Voici les méthodes de collecte les plus couramment utilisées (Selmouni, 2024) :

- **Questionnaire auto-administré ou enquête par voie postale** : Le répondant répond au moment qui lui convient le mieux.
- **Entrevue personnelle ou en face-à-face** : L'enquêteur rencontre le répondant à son domicile ou sur son lieu de travail.
- **Entrevue téléphonique** : Le répondant et l'enquêteur échangent à travers un appel téléphonique.
- **Enquête en ligne (on-line)** : Les répondants remplissent un questionnaire mis à disposition sur Internet.

2.4.4 Choix de la taille de l'échantillon

Le choix de l'échantillon est crucial, car il servira à généraliser les observations faites à l'ensemble de la population (Selmouni, 2024).

La formule de la marge d'erreur, ou erreur d'estimation d'un intervalle de confiance avec un niveau de confiance $(1 - \alpha)$, pour une proportion est la suivante (Selmouni, 2024) :

$$e = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$$

- **n** représente la taille de l'échantillon
- **$Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$** est une valeur issue de la table de la loi normale, selon un certain niveau de confiance (généralement 95 %)
- **p** est la proportion de personnes dans la population
- **e** représente la marge d'erreur, selon la précision désirée. D'une part, elle dépend de la taille de l'échantillon : plus celui-ci est grand, plus l'estimation est précise.

D'autre part, il dépend du niveau de confiance, car plus il est grand plus $Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$ augmentera et l'intervalle de confiance sera plus vaste. D'autre part, elle dépend du niveau de confiance : plus il est élevé, plus $Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$ augmente, et plus l'intervalle de confiance est large.

Afin de calculer la taille de l'échantillon dans le cas d'une estimation de proportion, il convient d'utiliser la formule suivante :

$$n = \frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * p(1-p)}{e^2}$$

Pour ce calcul, on prend $p = 0,5$ car c'est la valeur qui maximise la fonction :

$$f(p)=p(1-p) \text{ avec } p \in [0;1]$$

Étant donné que je souhaite une marge d'erreur de 5 %, la taille de l'échantillon est la suivante:

$$n = \frac{2^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} = 400$$

2.4.5 Analyses statistiques

Les statistiques descriptives consistent à calculer des pourcentages pour chaque question de l'enquête. Cette analyse permet de résumer un ensemble de données brutes à l'aide de techniques statistiques. Elles visent à décrire les caractéristiques d'un échantillon et à identifier des tendances pour répondre à certaines hypothèses (Selmouni, 2024).

Au cours de ces analyses, plusieurs notions clés seront utilisées. Voici quelques explications pour mieux les comprendre (Selmouni, 2024) :

- La moyenne est une mesure statistique de plusieurs éléments. Elle permet d'exprimer la grandeur de chaque élément de l'ensemble s'ils étaient tous identiques, sans modifier la dimension de l'ensemble (Selmouni, 2024).
- Le minimum est la valeur la plus faible d'une distribution, tandis que le maximum en est la plus élevée.
- L'écart-type mesure la dispersion des données autour de la moyenne. Il correspond à la racine carrée de la variance.
- L'échantillon représente une portion de la population obtenue par prélèvement dans le cadre d'une enquête.
- L'intervalle de confiance est une plage de valeurs qui permet d'estimer un paramètre inconnu de la population avec un certain niveau de confiance (généralement 99 %, 95 % ou 90 %).

- Le coefficient de variation correspond au rapport entre l'écart-type et la moyenne. Plus ce coefficient est élevé, plus la dispersion autour de la moyenne est importante (Insee, 2016).

Le test du chi carré d'indépendance permet de vérifier si deux variables sont statistiquement indépendantes ou non, c'est-à-dire s'il existe une relation significative entre elles au sein d'une population (Selmouni, 2024).

Pour cela, deux hypothèses sont formulées (Selmouni, 2024) :

- H_0 : les variables X et Y sont indépendantes
- H_1 : les variables X et Y ne sont pas indépendantes

On compare ensuite le nombre d'observations réelles dans un tableau croisé (n_{ij}) avec le nombre d'observations attendues si les variables étaient indépendantes (n^*_{ij}) (Selmouni, 2024).

$$X^2 = \sum_i \sum_j \frac{(n_{ij} - n^*_{ij})^2}{n^*_{ij}}$$

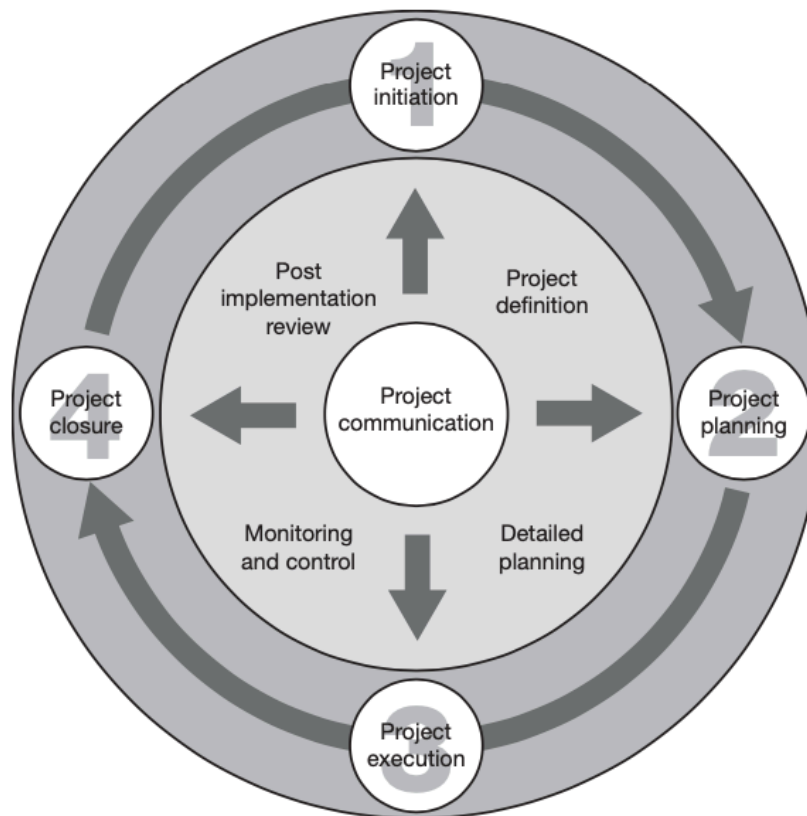
Si la valeur observée de X^2 est supérieure à la valeur théorique, on rejette l'hypothèse H_0 et on conclut qu'il existe une dépendance entre les deux variables (Selmouni, 2024).

2.5 Approche organisationnelle du projet

2.5.1 Les étapes d'une gestion de projet

Un projet est composé de quatre grandes phases, comme illustré dans la figure ci-dessous (Westland, 2007) :

FIGURE 17 : Les quatre phases du cycle de vie du projet



Source : Westland, J. (2007). *The project management life cycle*. Kogan Page Libri.

i. Initiation

La première phase du projet est l'initiation, durant laquelle il faut définir le problème et la solution à fournir, ainsi que le champ d'application du projet. Cette étape prend du temps, car elle doit être correctement définie avant d'être mise en place. Il est donc essentiel de définir les avantages et les coûts du projet, d'identifier la ou les solutions, de définir les objectifs et les résultats attendus du projet, sans nécessairement avoir préalablement effectué des tests (Westland, 2007).

Cette étape est cruciale, car elle permet de bien encadrer le projet et, de ce fait, de le mettre sur de bonnes bases (Westland, 2007).

ii. Planification

Il faut planifier en détail les phases du projet. Quelle que soit la taille du projet, il est primordial d'avoir un plan de projet. Ce plan permet à l'équipe de le consulter durant la phase d'exécution du projet afin de vérifier si elle est sur la bonne voie (Westland, 2007). Il faut également diviser le projet en plusieurs sous-tâches, en assignant les responsabilités et les ressources requises (Khatun, 2024). Un plan de projet bien défini permet d'avoir une vision claire des tâches ainsi que des étapes nécessaires pour la mise en place de ce dernier (Westland, 2007). Cette étape joue un rôle clé dans la conception du projet à mettre en œuvre (PMI, 2021).

iii. Exécution

La phase d'exécution est la plus longue phase, durant laquelle les produits livrables sont construits et présentés au client (PMI, 2021). Le chef de projet pilote chaque activité afin de s'assurer que le produit correspond aux exigences du client. Une fois que le produit a été accepté par le client, l'équipe analyse si le projet est complet et prêt à être clôturé. Afin de mener à bien ce dernier, il est primordial de respecter les délais, le budget et les attentes du client (Westland, 2007).

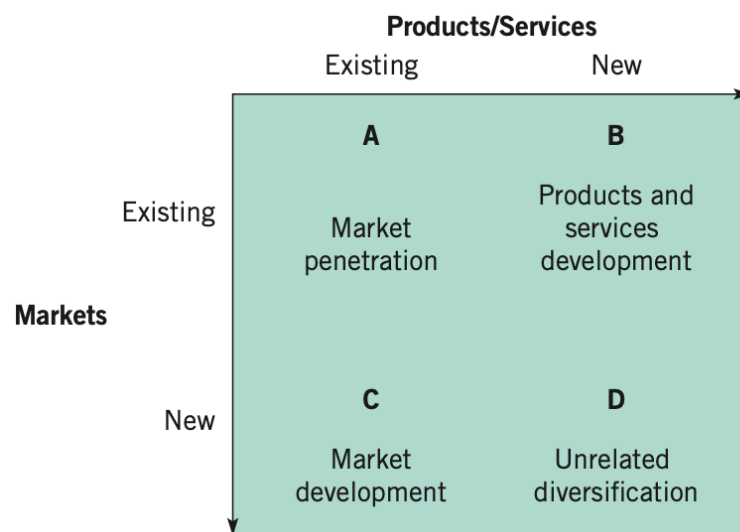
iv. Clôture

La clôture marque la fin du projet. Les livrables sont remis au client ou aux parties prenantes et acceptés par ceux-ci comme étant complets (Khatun, 2024). Le projet doit avoir atteint ses objectifs. Un examen formel n'est pas nécessaire pour la clôture du projet afin d'évaluer s'il a été une réussite ou un échec (Westland, 2007).

2.5.2 Les différentes stratégies de croissance

Ansoff a défini une matrice de stratégie pour une entreprise comportant quatre directions de croissance. La matrice d'Ansoff propose deux stratégies de diversification liées : on peut soit passer à la zone B en développant de nouveaux produits ou services pour les marchés existants, soit passer à la zone C en introduisant les produits existants sur de nouveaux marchés. En effet, plus les deux axes (produits et marchés) s'éloignent, plus la stratégie adoptée sera variée (Whittington et al., 2019).

FIGURE 18 : La matrice de Ansoff



Source : Whittington, R., Johnson, G., Regnéer, P., Angwin, D., Scholes, K. (2019). *Exploring strategy* (n° 12). Pearson.

i. Pénétration de marché

Une entreprise non diversifiée va très souvent opter pour une pénétration accrue de son marché existant avec ses produits ou services actuels. La pénétration de marché vise à augmenter la part de marché sur les marchés actuels en utilisant les produits ou services existants. Cette stratégie permet à l'entreprise de s'appuyer sur ses compétences existantes et d'éviter de s'aventurer sur des terrains inconnus (Whittington et al., 2019).

Plus une part de marché est importante, plus le pouvoir de négociation de l'entreprise augmente face aux acheteurs et aux fournisseurs. Cela permet également de réaliser des économies d'échelle et de profiter des avantages liés à la courbe d'expérience. Cependant, cette stratégie présente des inconvénients, notamment une rivalité accrue entre concurrents, pouvant entraîner des guerres de prix ou des campagnes marketing coûteuses. C'est pourquoi il est essentiel que l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel solide (Whittington et al., 2019).

ii. Développement de service ou de produit

Cette stratégie consiste à développer de nouveaux produits ou services, ou à modifier légèrement les produits existants, pour les proposer sur des marchés déjà existants. Cela nécessite la maîtrise de nouvelles technologies ou de nouveaux processus avec lesquels l'organisation est moins familière (Whittington et al., 2019).

Le succès de cette stratégie dépend de la capacité de l'entreprise à acquérir de nouvelles compétences technologiques, à réorganiser sa structure ou encore à renforcer ses capacités marketing. Le développement de produits engendre généralement des investissements lourds et peut représenter un risque important (Whittington et al., 2019).

iii. Développement de marché

Cette stratégie est moins coûteuse que le développement de nouveaux produits ou services, et plus rapide à mettre en œuvre. Elle consiste à proposer des produits ou services existants à de nouveaux marchés. En général, cela nécessite une certaine adaptation du produit, ne fût-ce que dans l'emballage ou dans le service associé (Whittington et al., 2019).

Le développement de marché peut prendre deux formes : cibler de nouveaux utilisateurs ou s'étendre à de nouvelles zones géographiques. Il est essentiel que cette stratégie réponde aux facteurs critiques de succès du nouveau marché. En effet, un simple transfert de produits ou de services sans adaptation peut mener à un échec. L'enjeu est donc de coordonner les attentes des utilisateurs et les particularités des zones géographiques, qui peuvent impliquer des besoins différents (Whittington et al., 2019).

iv. Diversification non liée

Cette stratégie apparaît lorsqu'une organisation s'étend sur des marchés, des produits ou des services totalement différents des siens. Dans ce cas, la valeur peut être créée au niveau stratégique : les entreprises peuvent tirer des avantages de leur appartenance à un groupe plus large, ce qui engendre un sentiment de confiance chez les consommateurs, car ils reconnaissent l'unité commerciale. Cela permet aussi de réduire les coûts de financement (Whittington et al., 2019).

La diversification conglomérale est une forme de diversification non liée, dans laquelle aucun lien opérationnel ou stratégique n'existe entre les différentes entités. Chacune agit de façon autonome. Il s'agit ici d'une logique financière visant à équilibrer un portefeuille d'investissements (Whittington et al., 2019).

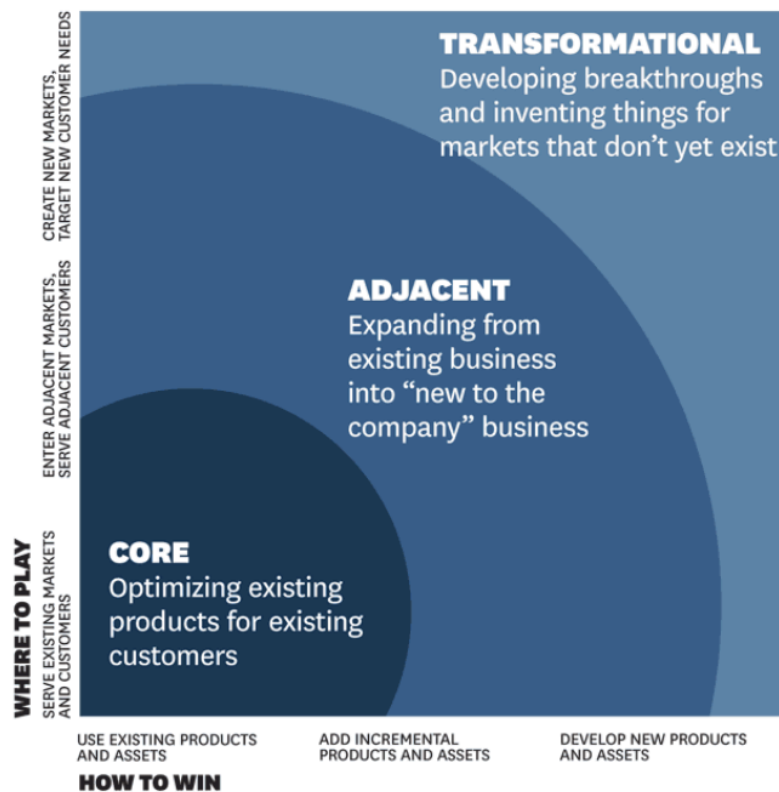
Matrice des ambitions pour l'innovation

En complément de la matrice d'Ansoff, on peut intégrer la matrice des ambitions pour l'innovation, qui aide les entreprises à définir comment financer leurs initiatives de croissance. En effet, peu d'entreprises prennent le temps de réfléchir au niveau optimal d'innovation à atteindre (Nagji & Tuff, 2012).

La meilleure approche consiste à établir un portefeuille d'innovation intégré et équilibré, comprenant trois types d'initiatives (Nagji & Tuff, 2012) :

- **Les initiatives de base** : axées sur les activités principales actuelles.
- **Les initiatives adjacentes** : visant à élargir l'offre ou le marché.
- **Les initiatives transformationnelles** : tournées vers des innovations radicales ou de rupture.

FIGURE 19 : La matrice des ambitions pour l'innovation



Source : Nagji, B. & Tuff, G. (2012). *Managing your innovation portfolio*. <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>

- Les initiatives de base** : sont incrémentales et représentent l'amélioration des offres existantes, telles que l'extension de gamme ou l'amélioration des performances d'un produit existant. Elles permettent aux entreprises de rester à jour et compétitives. De plus, ce type d'initiative est considéré comme sûr en termes de risque (Nagji et Tuff, 2012).

- ii. **Les initiatives adjacentes :** visent à tirer parti de ce qui fonctionne déjà, mais en l'appliquant à de nouveaux marchés, à de nouveaux lieux ou à travers des partenariats avec d'autres entreprises. Cette initiative comporte un risque légèrement plus élevé (Nagji et Tuff, 2012).
- iii. **Les initiatives transformationnelles :** sont perçues comme des innovations radicales ou perturbatrices. Il s'agit de créations totalement nouvelles, que ce soit en termes d'offres ou d'initiatives. Elles impliquent généralement un risque plus important (Nagji et Tuff, 2012).

Chapitre 3 : Cas pratique

Dans ce chapitre, j'aborderai la mise en œuvre de mon projet.

Je commencerai par une description de l'environnement dans lequel s'inscrit ma gestion de projet. J'expliquerai les raisons qui justifient son existence, à travers une analyse des besoins des différentes parties prenantes. Ensuite, je présenterai la comparaison des outils envisagés, les critères de sélection, les coûts associés, ainsi que les résultats obtenus et les défis rencontrés. Je poursuivrai avec les solutions finales proposées, accompagnées de recommandations pour une implémentation réussie.

Je conclurai par des pistes d'amélioration ainsi qu'une réflexion personnelle sur les choix réalisés, en précisant si je procéderaï de la même manière si je devais recommencer.

Enfin, il est important de préciser qu'aucune mise en œuvre n'a encore été effectuée, l'ASBL ne disposant pas des ressources nécessaires à ce jour. Ces solutions seront mises en place à l'horizon 2026.

3.1 Description de la gestion de projet

Dans cette troisième partie, je vais décrire ma gestion de projet. Je commencerai par énoncer la problématique ainsi que les objectifs du projet afin d'en définir le cadre et de mieux les comprendre ainsi que les différentes contraintes imposées par l'ASBL et les opportunités qu'offre ce projet.

Dans un monde en constante évolution, la technologie joue un rôle clé en améliorant et en facilitant le travail au quotidien. Actuellement, UP! Lokal gère ses activités sans ERP ni logiciel dédié, ce qui implique un encodage manuel souvent redondant. L'équipe se charge ainsi d'enregistrer manuellement la prise de commande des épiciers, la transmission des commandes aux fermiers, la collecte des données liées au ramassage, l'émission des factures en B2B ou B2C, ainsi que l'envoi des bons de livraison et de commande aux recycleurs. Bien que le nombre d'épiciers reste encore limité, la charge de travail liée à l'encodage ne cesse d'augmenter à mesure que leur nombre augmente. Il devient donc essentiel de mettre en place une solution permettant d'automatiser ce processus afin d'optimiser la gestion des opérations.

Un autre aspect crucial concerne la prise de commande des épiciers, qui reste complexe dans son fonctionnement actuel. Aujourd'hui, les commandes sont passées uniquement via WhatsApp, ce qui peut entraîner des erreurs et un manque d'efficacité. Il est donc nécessaire de mettre en place un système plus simple, permettant aux épiciers de passer leurs commandes facilement, tout en assurant une réception directe et centralisée pour UP! Lokal. De plus, un moyen de communication efficace doit être instauré pour informer les épiciers de l'envoi des commandes, du nombre et du type de paniers qu'ils recevront, ainsi que de l'attribution de chaque panier au client. Cela permettra également à UP! Lokal de communiquer plus facilement avec les clients et de simplifier le processus de paiement des paniers, car à ce jour, tous les échanges avec les clients se font uniquement par email.

Ma mission consiste à fluidifier les processus back-office tout en améliorant les relations avec les épiciers et les clients. Pour relever ces défis, mon initiative repose sur la sélection d'un ERP existant, adapté aux besoins de l'ASBL, ainsi que sur la création d'un site web vitrine destiné à structurer et simplifier les interactions.

Cette solution permettra d'optimiser la gestion des transactions back-office tout en renforçant la communication avec les épiciers et les clients. Il est important de préciser qu'aucune application ne sera développée, l'ERP sera basé sur des modèles existants, et le site web servira uniquement de vitrine, présentant les fonctionnalités à venir.

Pour conclure, mon stage ne se déroule pas au sein d'un département défini. Je suis impliquée dans l'ensemble du projet UP! Lokal, en me concentrant davantage sur son développement et son expansion que sur la gestion de ses activités quotidiennes.

3.1.1 Approche méthodologique

TABEAU 5 : Méthodologie de la gestion de projet

Étapes	Objectif	Méthode	Délivrable
Initiation	Définir les objectifs du projet ainsi que les avantages et résultats attendus.	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des processus actuels pour identifier les inefficacités. Réalisation d'une analyse des besoins avec les parties prenantes. Analyse des besoins pour l'ajout de nouveaux produits. 	<ul style="list-style-type: none"> Synthèse des obstacles identifiés.
Planification	Concevoir un plan de projet détaillé pour la mise en place de l'ERP et de l'interface du site web.	<ul style="list-style-type: none"> Définir les étapes clés du projet. Définir un plan de gestion des risques. 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un planning détaillé.
Exécution	Mettre en œuvre les choix de l'ERP et du site web ainsi que l'intégration de nouveaux produits et points de retrait.	<ul style="list-style-type: none"> Faire des entretiens avec les différentes personnes s'occupant de l'implémentation de l'ERP. 	<ul style="list-style-type: none"> Création de l'interface d'un site web.

		<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des enquêtes quantitatives pour la population bruxelloise et les épiciers. • Entretiens qualitatifs avec les clients paniers. • Entretiens qualitatifs avec la population. • Recherche de nouveaux producteurs. • Recherche de nouveaux points de retrait. • Recherche de nouveaux épiciers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse comparative des ERP. • Rapport de sélection de l'ERP adapté. • Plan d'intégration.
Clôture	Présentation du choix de l'ERP à UP! Lokal et établir des recommandations pour le futur.	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation de l'interface du site aux épiciers. • Établissement de recommandations pour les améliorations à long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation du rapport final et des recommandations stratégiques.

Source : Réalisé par Stitou Amel, 2025.

Voici la méthodologie utilisée tout au long de mon projet. Elle m'a servi de cadre pour la gestion de projet. Il est important de souligner qu'il ne s'agit pas d'une approche rigide où chaque étape terminée entraîne le commencement d'une autre. J'ai donc, à plusieurs reprises, retravaillé les étapes d'initiation, de planification et d'exécution. Tout au long du projet, j'ai utilisé une approche agile qui m'a permis de répondre rapidement aux changements des parties prenantes, mais également d'obtenir un feedback régulier, me permettant ainsi de savoir si j'étais sur la bonne voie.

3.1.2 Analyse SWOT

Voici une analyse SWOT permettant d'identifier les forces, les menaces, les opportunités ainsi que les faiblesses de ma gestion de projet au sein de UP ! Lokal. Cette analyse m'a permis d'avoir une vue globale sur le projet et de réfléchir à tous les aspects de celui-ci.

TABLEAU 6 : Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Bureau au cœur de Bruxelles, permettant de se déplacer facilement vers les différents quartiers où se trouvent les épiciers et les recycleurs. • Projet en lien avec la vision et la mission inclusive de l'ASBL (mobilité douce, économie circulaire, etc.). • Petite structure flexible, permettant de s'adapter facilement aux demandes des clients. • Conditions de travail agréables, permettant de travailler de manière efficace. • Équipe motivée et engagée, permettant de donner de la force au projet. • Forte présence sur le terrain, permettant une proximité avec les acteurs. • Forte culture d'entreprise : intérêts pour la durabilité permettant de souder les employés partageant la même vision et mission. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle d'intermédiaire entre des acteurs économiquement fragilisés (épiciers et fermiers). • Certains épiciers mettent du temps à adopter le modèle proposé. • Manque de ressources financières. • Faible visibilité du projet sur les réseaux sociaux et dans les communes où il est actif. • Manque de variété dans l'offre en raison de la saisonnalité des produits. • Gestion manuelle de l'ensemble des échanges avec les parties prenantes. • Absence d'outils permettant la centralisation des informations. • Charge administrative en constante augmentation. • Commandes passées via WhatsApp, pouvant entraîner des erreurs ou des oublis, tant du côté d'UP ! Lokal que des épiciers.

<ul style="list-style-type: none"> • Forte croissance depuis septembre 2024 grâce au partenariat avec un nouveau recycleur disposant d'une plus grande capacité. • Capacité de répliquer le même modèle dans d'autres quartiers, permettant ainsi d'accélérer le passage à l'échelle. • Offres variables, permettant d'ajouter de nouveaux produits. • Image positive auprès de la population bruxelloise. • Taux de satisfaction des clients élevé. • Service client réactif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible interopérabilité entre les acteurs, obligeant UP ! Lokal à multiplier les communications pour assurer la coordination.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • La transition vers des systèmes alimentaires durables risque d'être imposée en raison de l'impact négatif du système alimentaire actuel sur la santé humaine et sur l'environnement. • Possibilité de travailler avec des acteurs variés (écoles, entreprises et CPAS,...). • Expansion vers de nouveaux marchés. • S'appuyer sur la digitalisation pour améliorer le fonctionnement de l'ASBL. • Centralisation de l'ensemble des données, facilitant la communication. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligation de la facturation électronique à partir du 1er janvier 2026. • Absence actuelle de gouvernement au niveau régional créant un flou sur les financements possibles. • Manque d'attention accordée aux épiciers. • Le pouvoir d'achat faible de la population peut avoir un impact sur le projet. • Le choix des produits à élargir reste relativement limité, sous peine de problèmes avec l'AFSCA.

<ul style="list-style-type: none"> • Soutien de financements publics pour la digitalisation au sein d'une ASBL. • Amélioration de la communication avec les parties prenantes. • Renforcement de la fidélisation des clients. 	
--	--

Source : Réalisé par Stitou Amel, 2025.

UP! Lokal présente de nombreuses opportunités au développement de son projet. L'organisation doit donc saisir ces occasions pour renforcer la mise en place de systèmes alimentaires durables et consolider son initiative d'économie circulaire, ce qui lui permettrait d'élargir son impact. L'augmentation des enjeux liés à l'alimentation durable pourrait jouer un rôle clé dans sa croissance. UP! Lokal pourrait ainsi collaborer avec des acteurs institutionnels intéressés par ce type de solutions.

Ancrage local

Son ancrage local lui offre la possibilité d'expérimenter rapidement et de s'adapter efficacement aux besoins du terrain, ce qui contribue au maintien d'un service de qualité. Le taux élevé de satisfaction des clients et la réactivité du service permettent également d'envisager une répliquabilité du modèle dans d'autres quartiers.

Freins à l'expansion

Cependant, cette expansion est freinée par plusieurs faiblesses, notamment une gestion des tâches administratives encore très manuelle, l'absence d'outils numériques adaptés, et une dépendance à des plateformes comme WhatsApp, ce qui limite la scalabilité du projet.

Vers une transformation numérique

La digitalisation apparaît ainsi à la fois comme une opportunité à saisir et comme une faiblesse actuelle à corriger. Le déploiement d'un système centralisé permettrait de structurer les échanges, de centraliser les données, et d'améliorer à la fois l'efficacité opérationnelle et la communication avec les parties prenantes.

Enfin, les périodes où l'activité de UP! Lokal est moins intense ne doivent pas être perçues comme des freins, mais comme des opportunités pour développer des formations internes, optimiser les processus existants, élargir l'offre de produits ou encore créer de nouveaux partenariats.

3.2 Analyse des besoins de UP ! Lokal et des parties prenantes

Selon Cornet, il est essentiel d'améliorer la gestion, le contrôle, la communication et la planification sans nécessairement investir dans des solutions informatiques lourdes, coûteuses et éphémères. L'objectif n'est pas de transformer en profondeur le fonctionnement de l'entreprise, mais simplement de l'optimiser. Deux éléments doivent être combinés pour permettre à une structure d'acquiescer une vision à 360 degrés de son environnement : un meilleur partage de l'information, qui passe par une centralisation des données, ainsi qu'une meilleure gestion des tâches et du temps (Cornet, 2012).

Dans cette optique, afin d'identifier les outils les plus adaptés à la gestion de UP! Lokal, il m'a semblé indispensable de recueillir des informations directement auprès de l'équipe, mais aussi auprès des épiciers et des clients.

J'ai d'abord effectué une revue documentaire des études existantes, afin de me familiariser avec les solutions disponibles sur le marché et d'identifier celles qui répondent aux besoins spécifiques d'une structure jouant un rôle de facilitateur dans les circuits courts alimentaires.

Ensuite, j'ai mené de nombreux entretiens qualitatifs avec les fondateurs de l'ASBL, des épiciers partenaires et des clients. Enfin, j'ai complété cette démarche par une enquête quantitative, réalisée à l'aide d'un formulaire en ligne diffusé auprès de l'ensemble des épiciers.

3.2.1 Entretien avec UP ! Lokal

Afin d'analyser les besoins de UP! Lokal, j'ai mené plusieurs entretiens qualitatifs. Cette méthode m'a permis de recueillir des informations détaillées, comme mentionné précédemment, afin de décrire le fonctionnement actuel de la structure et d'identifier les problèmes rencontrés. J'ai notamment réalisé plusieurs entretiens avec Denis Hees, fondateur de l'ASBL UP! Lokal.

Les entretiens ont été menés de manière structurée et en présentiel, car il était essentiel d'obtenir une certaine profondeur dans les réponses afin d'analyser chaque besoin avec précision. Avant chaque entretien, j'ai expliqué l'objectif de cette démarche ainsi que la manière dont les informations seraient utilisées.

En parallèle, j'ai également effectué de nombreuses observations, ce qui m'a permis de mieux comprendre les pratiques quotidiennes au sein de l'ASBL, d'identifier les tâches les plus chronophages, ainsi que celles qui se révèlent répétitives et à faible valeur ajoutée. L'observation en temps réel m'a offert une vision concrète du terrain et a complété de façon pertinente les entretiens réalisés.

i. Simplification de la gestion de la relation client

Le fondateur m'a partagé les besoins qu'il considère comme essentiels pour soutenir la croissance du projet. Le premier concerne la gestion de la relation client, notamment la gestion des commandes et des abonnements de paniers. Actuellement, lorsqu'un client souhaite commander un panier, il soumet sa demande via le site.

Ensuite, UP! Lokal envoie les instructions de paiement par e-mail, puis vérifie si le client a effectué le paiement avant de lui transmettre la facture acquittée. Ces échanges, réalisés manuellement, sont lourds et chronophages.

ii. Communication

Un autre point à améliorer concerne la communication avec les clients lors de la livraison des paniers. Aujourd'hui, chaque client est informé manuellement de la mise à disposition de son panier chez l'épicier. De plus, à la fin de chaque abonnement, UP! Lokal envoie un e-mail pour informer le client qu'il recevra son dernier panier, et l'invite à renouveler son abonnement, encore une fois de manière manuelle.

iii. Facturation

Le deuxième besoin important identifié est l'automatisation de la facturation. Actuellement, toutes les factures sont réalisées manuellement à l'aide de modèles prédéfinis, complétés à chaque fois qu'un ramassage ou un achat (jus, huile, miel ou produits en vrac) est effectué. Il faut également y inclure la commission de l'épicier, qui varie en fonction du type de panier. Ce processus, en plus d'être long, entraîne un risque d'erreurs.

iv. Commandes des épiciers

Enfin, un dernier aspect clé concerne la prise de commande par les épiciers, qui se fait aujourd'hui par WhatsApp ou par téléphone. Une fois la commande reçue, UP! Lokal la retransmet manuellement par e-mail au fermier. Ce système d'échange, entièrement manuel, mobilise beaucoup de temps pour l'équipe et comporte des risques d'oubli ou d'erreur, sans réelle valeur ajoutée. À titre indicatif, le temps consacré chaque semaine aux tâches administratives est estimé à environ 8 heures. Ce temps inclut en moyenne 20 minutes pour le traitement de chaque demande d'abonnement, 10 minutes pour la prise de commande d'un épicier, ainsi qu'une heure pour la préparation et l'envoi des bons de commande et de livraison aux recycleurs.

L'ensemble de ces constats met en évidence un besoin fort d'automatisation et de centralisation des données afin de fluidifier les processus internes, gagner en efficacité et permettre à l'équipe de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur.

3.2.2 Entretien avec les épiciers

Concernant les entretiens menés avec les épiciers partenaires, il s'agissait d'entretiens semi-structurés. J'avais préparé une série de questions en amont, mais je souhaitais également leur laisser la liberté d'exprimer leurs besoins, leurs suggestions et les améliorations qu'ils aimeraient voir mises en place. Ces échanges m'ont permis de recueillir des retours concrets et de mieux comprendre leurs attentes sur le terrain.

Prise de commandes

L'un des besoins les plus fréquemment exprimés concerne l'amélioration du processus de commande. Plusieurs épiciers ont reconnu qu'il leur arrivait d'oublier de passer commande ou de ne pas remplir le fichier Excel envoyé avec l'offre, car celui-ci est jugé peu lisible et peu intuitif. Une simplification de cet outil ou un nouveau format plus ergonomique serait donc apprécié.

Communication

Ils ont également évoqué le souhait d'une meilleure communication globale. Actuellement, les échanges avec UP! Lokal se font principalement via WhatsApp, ce qui ne leur semble pas être le canal le plus adapté pour gérer des commandes, des achats de produits ou encore les retours liés aux abonnements paniers. Ils aimeraient disposer d'un outil de communication plus structuré, mieux adapté à un usage professionnel.

Offre variée

Enfin, plusieurs épiciers ont exprimé leur souhait de voir l'offre de produits élargie. La saisonnalité de l'offre actuelle constitue une contrainte, car elle limite leurs choix et leur capacité à satisfaire certains clients.

Questionnaire

i. Analyse quantitative des attentes

J'ai également réalisé une enquête quantitative qui m'a permis d'analyser les opinions et les attentes des épiciers de manière plus mesurable. Cette démarche a complété les entretiens qualitatifs, en m'offrant une vue d'ensemble chiffrée sur les besoins exprimés.

L'enquête a été mise en ligne, ce qui a permis aux épiciers de la compléter à leur convenance, en fonction de leur emploi du temps. Grâce aux enseignements tirés des entretiens, j'ai pu proposer plusieurs pistes de solutions, dont l'une consistait à mettre en place un site web permettant aux épiciers de passer leurs commandes en ligne.

ii. Proposition des solutions

Cette idée a été bien accueillie par la moitié des répondants, qui ont exprimé un intérêt réel pour ce type d'outil, qu'ils jugent plus pratique et susceptible de faciliter la gestion des commandes. Les autres, en revanche, ont indiqué préférer le système actuel. Toutefois, les échanges que j'ai eus avec eux ont révélé que leur réticence était davantage liée à une résistance au changement et à un manque de familiarité avec les outils numériques, plutôt qu'à un rejet de la solution proposée.

iii. Taille de l'échantillon

Par la suite, lorsque UP! Lokal a collaboré avec de nouveaux épiciers, j'ai eu l'occasion de discuter de cette solution avec eux également. Leur retour a été très positif : ils ont estimé qu'un tel outil pourrait grandement simplifier la prise de commande.

En ce qui concerne la taille de l'échantillon, mon objectif était d'obtenir la participation de tous les épiciers partenaires de UP! Lokal. Ainsi, les 6 épiciers avec lesquels l'ASBL collabore ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 100 %. Cette exhaustivité était essentielle pour garantir la fiabilité des résultats, bien que celle-ci reste limitée en raison du nombre encore réduit de répondants. Ces résultats permettent néanmoins de tirer des conclusions utiles que UP! Lokal pourra appliquer dans le cadre de futures collaborations avec de nouveaux épiciers.

3.2.3 Entretien avec les clients

Concernant les entretiens menés avec les clients, il s'agissait d'entretiens semi-structurés. J'avais préparé quelques questions en amont, mais mon objectif principal était d'explorer leurs ressentis vis-à-vis de UP! Lokal et d'identifier les points d'amélioration qu'ils jugeaient importants.

Satisfaction globale et remarques sur les produits

J'ai réalisé ces entretiens par téléphone, auprès de dix clients abonnés aux paniers. Ces échanges ont mis en évidence que la grande majorité des clients sont satisfaits du service. Toutefois, deux clients paniers ont souligné la maturité excessive de certains fruits ou légumes, les rendant difficilement consommables à leur réception.

Mode de paiement

Un autre point d'amélioration, évoqué par huit clients, concerne le processus de paiement. Actuellement, les clients doivent effectuer leur paiement par virement, après avoir reçu un e-mail contenant les informations nécessaires. Ce processus est perçu comme trop long et peu pratique. Plusieurs clients ont exprimé leur souhait de pouvoir payer directement via le site web, fonctionnalité qui n'est pas encore disponible à ce jour.

3.3 Évaluation des outils d'automatisation : site web et ERP

3.3.1 Présentation des options

3.3.1.1 Fonctionnalités clés d'un ERP

Comme mentionné précédemment, l'ERP présente de nombreux avantages. Selon UP! Lokal, l'un des bénéfices majeurs liés à son implémentation serait l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Gestion de la relation client : En lien avec les besoins identifiés précédemment, plusieurs fonctionnalités doivent être intégrées dans l'ERP. Ce dernier devra notamment faciliter la gestion des relations clients et des épiciers grâce à un CRM centralisé regroupant l'ensemble des informations essentielles.

Communication : L'ERP devra également permettre une meilleure communication avec les clients abonnés aux paniers, en générant automatiquement des e-mails lors des demandes d'abonnement, et en assurant le suivi des échanges.

Facturation automatisée : Par ailleurs, le système devra répondre au besoin de facturation automatisée exprimé par UP! Lokal, afin de générer et d'envoyer les factures destinées aux épiciers, aux recycleurs et aux clients.

Facturation électronique : De plus, l'intégration d'un ERP permettra à UP! Lokal de répondre aux exigences de la facturation électronique, qui deviendra obligatoire à partir du 1er janvier 2026 pour toutes les transactions entre entreprises. L'envoi de factures au format PDF ne sera plus suffisant : les factures devront être émises via le réseau sécurisé Peppol, en respectant une structure normalisée (SPF Économie, 2025).

Connexion fluide entre ERP et site web : Il est également essentiel que l'ERP puisse être intégré au site web, afin d'assurer une transmission fluide et transversale des informations, et ainsi gagner en efficacité dans la gestion quotidienne des opérations.

Pour structurer mes échanges avec les prestataires d'ERP, j'ai identifié les principales fonctionnalités, dont UP! Lokal aurait besoin. Celles-ci sont listées selon leur impact attendu sur l'efficacité des processus internes :

- Automatisation des factures
- Intégration avec le site web
- Envoi des commandes aux fermiers
- Envoi des bons de commande et de livraison aux recycleurs
- Tableau de bord de gestion
- Gestion des abonnements paniers
- Gestion de la relation client (CRM)
- Suivi des paiements clients
- Amélioration de la logistique

Pour Odoo, Multios et AssoConnect, j'ai réalisé des recherches documentaires afin d'analyser les fonctionnalités proposées par chaque solution et leur adéquation avec les besoins de l'ASBL. J'en ai ensuite discuté avec le fondateur de l'association, qui m'a parlé de Linked.Farm. J'ai donc approfondi cette option afin d'en savoir davantage. Concernant AssoConnect, je n'ai pas poursuivi mes recherches, car les informations disponibles étaient insuffisantes, et mes tentatives de contact sont restées sans réponse. Mon objectif était de comparer différentes solutions : Odoo une solution bien connue, Multios conçu spécialement pour les ASBL et Linked.Farm pensé pour soutenir les circuits courts. Ainsi, j'ai pu envisager des outils correspondant à des profils et des approches variés.

Par la suite, j'ai organisé des entretiens téléphoniques ainsi que des réunions en visioconférence avec les représentants de chaque solution, afin de leur présenter en détail le projet et de mieux comprendre les possibilités offertes par leurs outils.

i. Odoo

Les échanges se sont déroulés en deux temps avec Madi-Alexandre Lebrun, représentant du développement commercial, qui a pris en charge ma demande.

Dans un premier temps, j'ai soumis une demande via leur site web, dans laquelle j'expliquais brièvement le projet ainsi que les principaux besoins identifiés. Par la suite, Monsieur Lebrun m'a contacté afin de fixer un rendez-vous en visioconférence. Lors de cet échange, j'ai pu présenter le projet plus en détail, et nous avons discuté des fonctionnalités nécessaires, ainsi que de celles qui n'étaient pas réalisables dans le cadre de leur solution.

Enfin, une deuxième rencontre a été organisée, cette fois-ci centrée sur une démonstration des fonctionnalités que UP! Lokal pourrait potentiellement exploiter à travers leur outil.

Voici les fonctionnalités que UP! Lokal pourrait exploiter dans le cadre de l'implémentation d'un ERP (Voir ANNEXE 1 : Menu principal) :

Fonctionnalités clés :

- a. **CRM** : Tout d'abord, il permettrait de centraliser l'ensemble des données relatives aux clients abonnés aux paniers, mais également celles des épiciers. Ce système serait automatisé et permettrait notamment d'identifier les clients dont l'abonnement arrive à terme. Un e-mail automatique pourrait alors leur être envoyé pour les informer qu'il s'agit de leur dernier panier et les inviter à renouveler leur abonnement s'ils souhaitent continuer.
- b. **Intégration avec le site** : Par ailleurs, l'intégration avec le site web est possible, ce qui permettrait de récupérer directement les informations des épiciers et des clients abonnés aux paniers, sans passer par un encodage manuel, souvent chronophage et source d'erreurs.
- c. **Tableau de bord** : Il offrirait à UP! Lokal une vue d'ensemble claire sur les activités en cours : nombre de commandes passées, nombre d'abonnements actifs, clients ayant déjà effectué leur paiement, etc.

- d. **Ventes et Achats :** La fonctionnalité permettrait également à UP! Lokal de centraliser l'ensemble des informations liées aux produits, aux commandes, ainsi qu'aux transactions. Cela éviterait l'utilisation de multiples fichiers Excel comme c'est actuellement le cas, et faciliterait ainsi le suivi des opérations.

Facturation électronique : Comme évoqué précédemment, la facturation digitale va prochainement devenir obligatoire, ce à quoi cette solution répond parfaitement. Cela représente un point stratégique important pour UP! Lokal.

Gestion des stocks : Bien que cette fonctionnalité ne soit pas prioritaire à l'heure actuelle, elle pourrait devenir très utile dans un avenir proche, notamment dans le cadre de l'élargissement de l'offre produit envisagé par UP! Lokal. À ce jour, seuls quelques produits (jus, miel, huile, produits en vrac) sont stockés en quantités limitées.

Logistique : Enfin, j'ai interrogé Monsieur Lebrun sur la possibilité d'optimiser la logistique à l'aide de l'ERP. Il m'a expliqué que leur système intègre une fonctionnalité similaire à Google Maps. Toutefois, cela n'a que peu de valeur ajoutée pour UP! Lokal, qui utilise déjà ce type de solution de manière autonome.

ii. Multios

Les entretiens avec le prestataire ERP se sont déroulés en deux temps. Dans un premier temps, j'ai soumis une description du projet via leur site web. Ensuite, j'ai été contactée pour un entretien téléphonique, comme ce fut le cas avec Odoo, au cours duquel j'ai présenté le projet. Mon interlocuteur m'a alors proposé une démonstration de la solution et m'a expliqué les fonctionnalités disponibles ainsi que leurs limites par rapport aux besoins de UP! Lokal.

Parmi les ERP analysés, Multios se distingue par le fait qu'il est spécialement conçu pour les ASBL.

Fonctionnalités clés : Cette solution intègre un CRM pour la gestion de la relation client, ainsi que l'envoi automatique d'e-mails ou de SMS. Comme Odoo, Multios propose également un tableau de bord offrant une vue à 360 degrés sur les activités, ainsi que des modules de gestion des achats et des ventes. En revanche, la possibilité d'envoyer les bons de livraison aux recycleurs nécessitera la mise en place d'une fonctionnalité spécifique, avec quelques ajustements à prévoir.

Satisfaction client : Une différence notable par rapport à Odoo est que Multios intègre un système de contrôle de la satisfaction client. À l'heure actuelle, UP! Lokal évalue la satisfaction de ce dernier directement sur le terrain, soit par e-mail ou par téléphone. Cette fonctionnalité pourrait donc constituer une réelle valeur ajoutée pour structurer davantage cette dimension essentielle du projet. En effet, si l'évaluation de la satisfaction est faisable à petite échelle, elle devient plus difficile à reproduire à grande échelle.

Logistique : Comme Odoo, Multios ne propose pas de fonctionnalité spécifique d'optimisation de la logistique, mais cela n'est pas considéré comme prioritaire pour le projet.

Facturation électronique : Enfin, la solution répond aux besoins en matière de facturation électronique, ce qui constitue un point essentiel pour UP! Lokal.

iii. **Linked.farm**

Concernant mes échanges avec Linked.farm, j'ai d'abord soumis une brève description de ce que je recherchais grâce à leur ERP. Par la suite, j'ai eu un appel téléphonique pour fixer un rendez-vous en visioconférence.

Lors de cet entretien, on m'a présenté une démonstration des différentes fonctionnalités.

Fonctionnalités clés : Tout d'abord, Linked.farm propose un outil statistique pour suivre les ventes, un CRM, ainsi qu'un module facilitant la préparation des commandes. L'ERP offre aussi une intégration avec le site web : les clients peuvent passer commande via une page redirigée vers Linked.farm, ce qui permet de centraliser toutes les données liées aux demandes d'abonnement.

Facturation : En complément, le système propose une facturation automatique basée sur les bons de livraison. Il est également possible d'adapter les tarifs en fonction des épiciers : UP! Lokal rachète 80 % des invendus chez les anciens épiciers et 70 % chez les nouveaux partenaires. Le système permet d'intégrer ce type de modulation.

Marketing : Enfin, Linked.farm permet d'envoyer des messages promotionnels et propose des liens directs vers les réseaux sociaux.

3.3.1.2 Fonctionnalités clés d'un site web

Les fonctionnalités du nouveau site web ont été pensées pour répondre aux besoins spécifiques des épiciers, des clients et de UP ! Lokal. Les principaux besoins identifiés sont les suivants :

- La possibilité de paiement en ligne.
- La prise de commande directement sur le site.
- Une fonction de messagerie pour faciliter les échanges.
- L'envoi automatisé de la liste des clients paniers aux épiciers.

Actuellement, UP! Lokal partage son espace en ligne avec UP! Energise sur le site d'Urban Product, conçu comme une vitrine institutionnelle. Cependant, de nombreux clients ainsi que l'équipe de UP! Lokal souhaitent disposer d'un site web dédié, davantage orienté vers une vitrine commerciale.

Deux options s'offrent donc à l'ASBL :

- i. Créer son propre site avec l'aide de son prestataire IT interne,
- ii. Ou faire appel à un prestataire externe, avec une architecture on-premise.

Le choix entre ces deux solutions se fera au moment de sélectionner l'outil le plus adapté. Qu'il s'agisse d'une architecture SaaS ou on-premise, cela n'impactera pas le modèle fonctionnel, car les deux versions devront proposer la même interface et les mêmes fonctionnalités.

Afin de donner à UP! Lokal une vision claire de l'interface du futur site, j'ai conçu une interface répondant aux besoins de chaque partie prenante. Pour bien mettre en valeur la valeur ajoutée de cette nouvelle interface par rapport à celle qui est utilisée, j'ai choisi de montrer des comparaisons concrètes entre l'ancienne et la nouvelle version.

La création de l'interface s'est faite selon une approche agile. J'ai choisi cette méthode afin de rester au plus proche des besoins des épiciers et de l'équipe de UP! Lokal. Il ne s'agissait pas de développer un site web finalisé, mais bien de concevoir une interface test illustrant les fonctionnalités envisagées, dans le but de valider les attentes et d'éviter les erreurs d'interprétation.

L'approche agile m'a permis d'éviter l'effet tunnel, où le client ne voit le produit qu'au début et à la toute fin du processus. À l'inverse, j'ai mené plusieurs itérations, ce qui m'a permis à chaque étape de :

- Clarifier les attentes.
- M'ajuster facilement en cas de changement.
- Livrer progressivement des parties de l'interface développées.

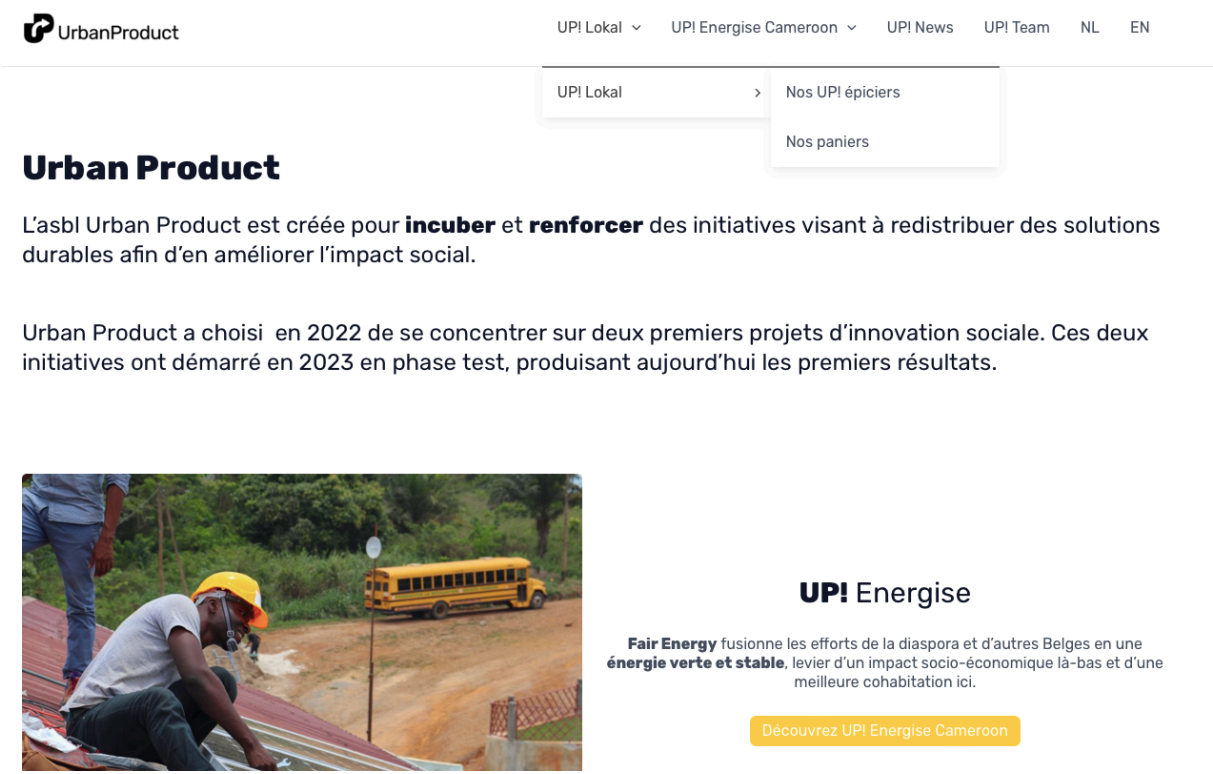
En moyenne, les itérations ont duré entre deux et quatre semaines, selon la complexité de la fonctionnalité à mettre en place. À la fin de chaque cycle, j'ai également recueilli le feedback des épiciers, ce qui m'a permis de m'assurer que j'étais sur la bonne voie, et d'ajuster rapidement le développement si nécessaire.

i. Page principale

Voici la page principale sur laquelle le client arrive lorsqu'il accède au site. Comme mentionné précédemment, le site est actuellement partagé avec un autre projet. Pour consulter les informations spécifiques à UP! Lokal, l'utilisateur doit cliquer sur la flèche située à côté du nom "UP! Lokal", comme illustré sur l'image.

Ce n'est qu'après avoir cliqué sur "UP! Lokal" que le client peut accéder aux différentes sections du site, telles que la présentation des paniers ou la liste des épiciers partenaires. Il peut ainsi choisir la rubrique vers laquelle il souhaite être redirigé.

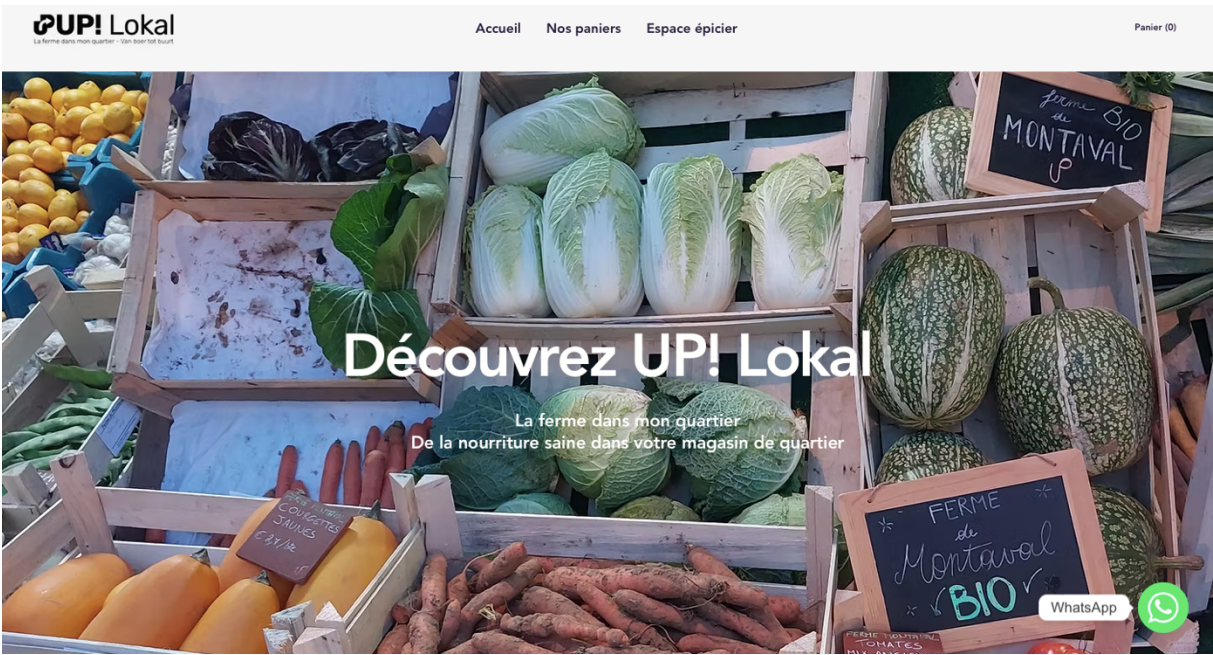
FIGURE 20 : Site actuel de UP! Lokal



Source : UP! Lokal. (2025). *Urban Product*. <https://urbanproduct.be>

Étant donné que l'interface actuelle est peu intuitive, voici la nouvelle version du site, accompagnée des différentes fonctionnalités et améliorations proposées.

FIGURE 21 : Nouvelle version du site de UP! Lokal



Source : Réalisé sur Wix par Stitou Amel, 2025.

Interface simplifiée : Cette nouvelle version est bien plus intuitive, permettant aux clients comme aux épiciers de savoir immédiatement vers quelle page du site se diriger.

Communication : Une autre fonctionnalité que j’ai jugée importante à ajouter est la possibilité pour les clients de discuter directement avec UP! Lokal via la plateforme, notamment en cas de changement de dates de paniers de dernière minute ou en cas de problème lié au contenu du panier, par exemple des fruits trop mûrs. Cela permettrait à UP! Lokal de faire rapidement remonter l’information au fermier. Pour faciliter ces échanges, un onglet de discussion via WhatsApp a été intégré directement sur le site. Cette solution, à la fois simple et accessible, permettra aux clients de poser leurs questions en temps réel, que ce soit concernant le contenu des paniers, la provenance des produits, ou tout autre aspect lié au service, renforçant ainsi la transparence et la relation de confiance.

ii. Commande du panier

La commande d’un panier est un processus qui comporte plusieurs étapes. Voici une illustration des différentes phases :

- a. Actuellement, le client commande son panier via le site, puis le formulaire de commande est reçu par e-mail (Voir ANNEXE 2 : Formulaire d’abonnement panier). Une fois les informations en main, UP! Lokal doit enregistrer les données du nouveau client dans le CRM ainsi que dans l’outil de suivi des paniers. Une fois les informations en main, UP! Lokal doit enregistrer les données du nouveau client dans un fichier Excel faisant office de CRM, ainsi que dans l’outil de suivi des paniers, lui aussi géré via Excel.
- b. Une fois cette étape réalisée, UP! Lokal envoie un e-mail au client contenant les détails pratiques : les dates de retrait des paniers, le lieu de retrait, ainsi que le numéro de compte sur lequel effectuer le paiement (Voir ANNEXE 3 : Envoi des informations pour le panier).
- c. Enfin, après réception du paiement, le client envoie la preuve de paiement par e-mail à UP! Lokal, ou bien UP! Lokal vérifie directement si le virement a bien été reçu, ce qui permet ensuite au client de recevoir sa facture acquittée (Voir ANNEXE 4 : Échanges avec les clients).
- d. Voici le nouveau processus que j’ai mis en place grâce aux informations recueillies :
Pour commencer, j’ai ajouté un bouton sous chaque panier, permettant au client de sélectionner directement son panier et d’être redirigé vers le formulaire de commande.

FIGURE 22 : L'offre panier sur la nouvelle interface



Source : Réalisé sur Wix par Stitou Amel, 2025.

Concernant ce formulaire, je n'ai pas modifié sa structure, car je l'ai jugé clair et intuitif, ce qui a été confirmé par les retours des clients. La seule modification apportée est que le client ne peut pas envoyer sa demande si le nombre de paniers ne correspond pas au nombre de dates sélectionnées. Cette restriction vise à éviter les échanges supplémentaires avec les clients et à permettre à UP! Lokal de recevoir toutes les informations nécessaires en une seule fois.

FIGURE 23 : Formulaire panier sur la nouvelle interface

Souhaitez-vous vous abonner à notre newsletter ? (infos, événements, recettes, ...)

☐ Oui

☐ Non

Chez quel épicier souhaitez-vous être livré(e)?

☐ Le coin oriental (Rue des Vétérinaires 14, 1070 Anderlecht) – livraison le mercredi

☐ Chez Hmida (Rue Brogniez 133, 1070 Anderlecht) – livraison le mercredi

☐ Kabul Mini Market (Chaussée de Gand 457, 1080 Molenbeek) – livraison le mercredi

☐ Epicerie ROSCHDI (Avenue de l'indépendance Belge 54, 1081 Koekelberg) – livraison le mercredi

☐ Epicerie Armita (Rue Roosendaal 158, 1190 Forest) – livraison le mercredi

☐ Alimentation Générale Astrid (Rue de Neerpède 314, 1070 Anderlecht) – livraison le vendredi

☐ BN Market (Rue des Colombophiles 70, 1070 Anderlecht) – livraison le vendredi

☐ LionCity (Rue Osseghem 53, 1080 Molenbeek-Saint-Jean) – livraison le mercredi

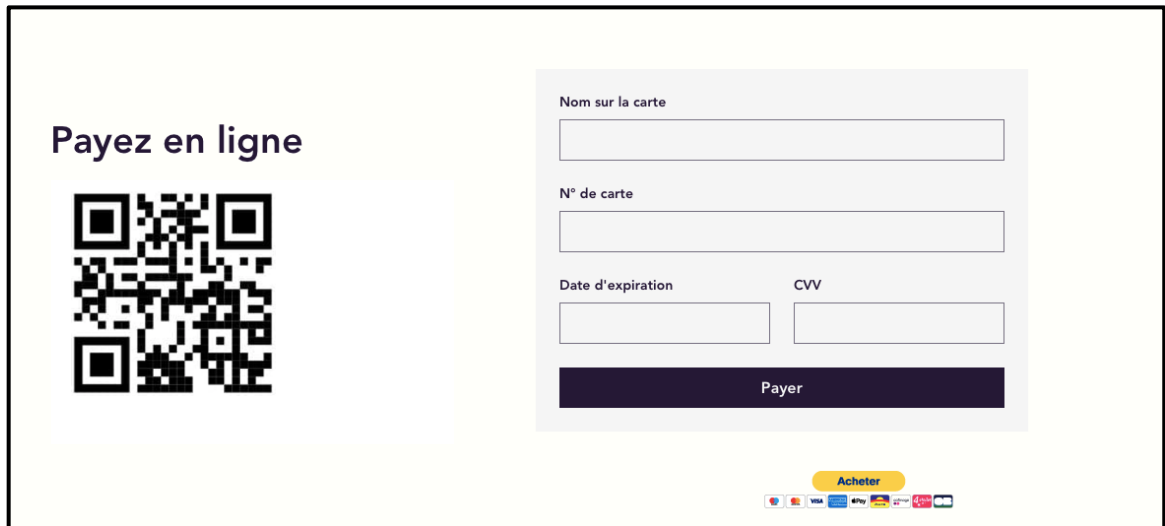
☐ Alimentation Scheut (Square des vétérans coloniaux 11, 1070 Anderlecht) – livraison le vendredi

[Envoyer et payer >](#)

Source : Réalisé sur Wix par Stitou Amel, 2025.

L'autre grande nouveauté est la possibilité de paiement en ligne, soit en saisissant directement ses informations bancaires, soit via un QR code, comme cela a été expressément demandé par les clients.

FIGURE 24 : Page de paiement sur la nouvelle interface



Source : Réalisé sur Wix par Stitou Amel, 2025.

Enfin, ce nouveau site permettra à UP! Lokal de gagner un temps considérable, tout en centralisant l'ensemble des données directement sur la plateforme.

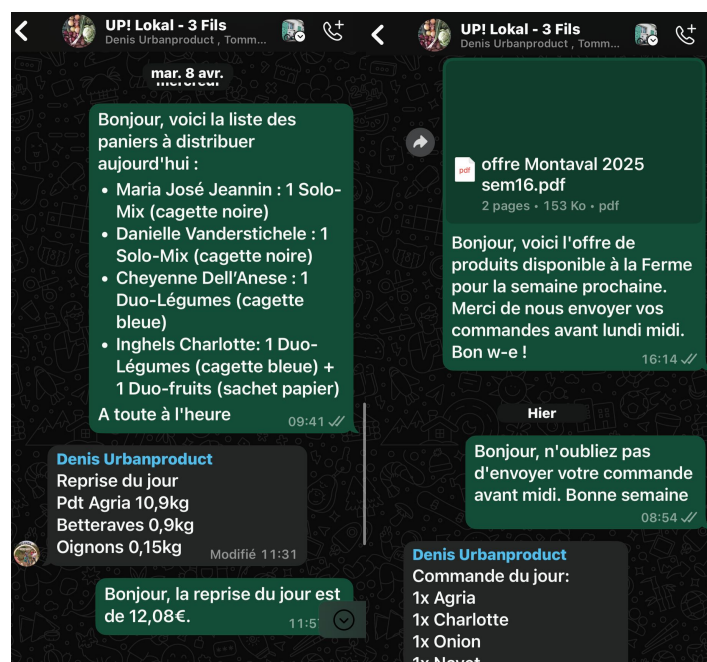
iii. Commande des épiciers

Les commandes des épiciers se font actuellement via WhatsApp. Lorsqu'un épicier oublie de passer sa commande, UP! Lokal le contacte directement par téléphone pour connaître les produits souhaités.

Selon les épiciers, les messages peuvent facilement se perdre parmi leurs autres conversations personnelles, ce qui rend le suivi difficile. De plus, ils estiment que l'utilisation de WhatsApp pour les commandes empiète sur leur vie privée, car il s'agit d'une plateforme qu'ils utilisent principalement à titre personnel.

Ce mode de communication peut également entraîner des erreurs ou des malentendus, ce qui nuit à la bonne gestion des commandes. Enfin, la liste des paniers est elle aussi échangée via WhatsApp.

FIGURE 25 : Échange de UP! Lokal avec un épicier



Source : Réalisé par Stitou Amel, 2025.

Suite aux demandes des épiciers visant à simplifier la prise de commande, une interface dédiée a été développée sur laquelle ils pourront passer leurs commandes directement en ligne. UP! Lokal recevra automatiquement les commandes, qui seront ensuite transmises aux fermiers (Voir ANNEXE 5 : Offre de UP ! Lokal).

De plus, la liste des paniers pourra également être consultée directement sur le site, via un espace réservé aux épiciers, leur permettant de visualiser facilement et rapidement les informations nécessaires, sans passer par d'autres canaux de communication.

3.3.2 Contraintes et coûts

3.3.2.1 Coût de l'ERP

Le tableau permet de comparer les coûts des différents ERP sur une période de deux ans pour deux utilisateurs. Sur le plan budgétaire, Multios est l'ERP le moins coûteux. Cependant, ce tarif bas s'explique par une offre plus limitée : l'absence de sessions de coaching, une personnalisation réduite et des fonctionnalités de base, ce qui à long terme pourrait ne pas convenir à une ASBL en pleine croissance. En effet, le manque d'accompagnement pourrait freiner l'adoption de l'outil par les utilisateurs et engendrer des obstacles dans sa mise en œuvre.

TABEAU 7 : Tableau comparatif des différents ERP

	Odoo	Linked.farm	Multios
Plan personnalisé	897,6/an x 2 = 1795,2 €	480/an x 2 x 2 = 1 920 €	2700€
Remise de première année	90/an x 2 = -180 €	/	/
Coût de démarrage	Inclus	Inclus	Inclus
Nom de domaine + Google Workspace	Inclus	120/an x 2 x 2 = 480 €	/
Part coopérative	/	250 €	/
Page créée pour votre site web	Inclus	1000 €	/
Commission sur chiffre d'affaires	/	50 x 24 mois = 1 200 €	/
Coût mensuel fixe	Inclus	Inclus	Inclus
Coaching	2480 €	/	/
Total (HTVA)	4095,2 €	3850 €	2700€
TVA 21 %	859,99 €	808,5 €	567€
Total (TTC)	4955,19 €	4658,5 €	3267€

Source : Réalisé par Stitou Amel, 2025.

Linked.Farm propose une solution orientée vers le secteur agricole et les approches circuits courts, ce qui constitue un atout stratégique pour l'ASBL, active dans ce domaine. Bien que cette solution n'inclue pas de coaching, elle met à disposition un guide complet comportant des explications écrites ainsi que des vidéos.

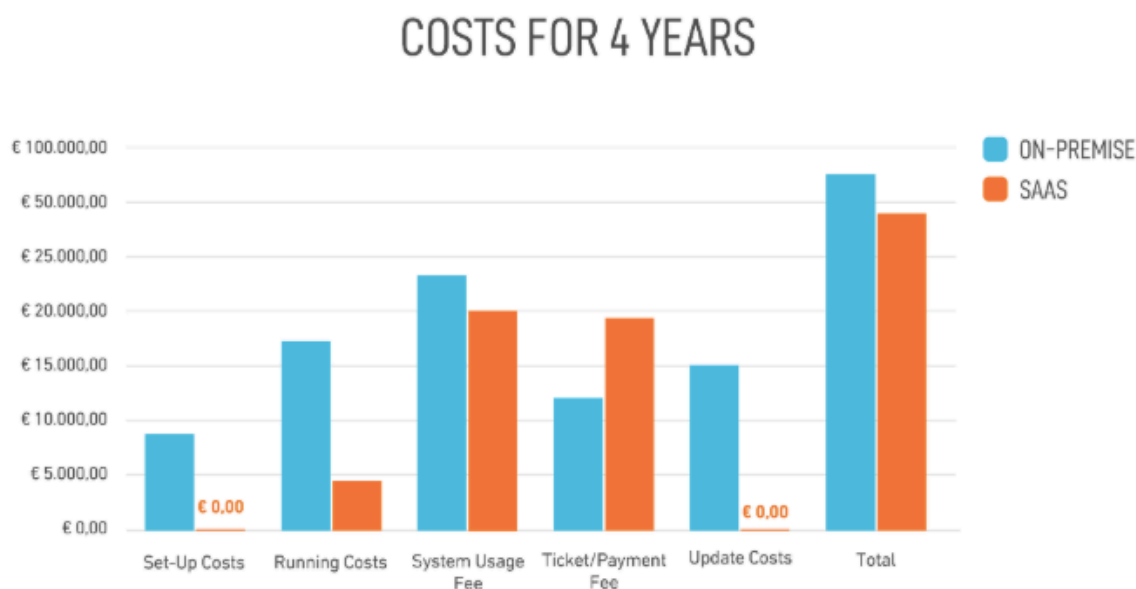
Son principal inconvénient réside dans l'application d'une commission sur le chiffre d'affaires, ce qui peut faire augmenter les coûts en fonction de l'activité de l'ASBL.

Odoo est la solution la plus onéreuse, mais elle offre un large éventail de fonctionnalités, ainsi que des sessions de coaching qui facilitent l'adoption de l'outil. Elle se distingue par sa flexibilité et la richesse de ses modules. Toutefois, des coûts additionnels peuvent apparaître en cas d'ajout de fonctionnalités ou de personnalisations spécifiques.

3.3.2.2 Coût du site web

Afin de comparer les coûts d'une architecture SaaS et on-Premise, j'ai cherché un graphique illustrant leur évolution dans le temps. Étant donné qu'UP! Lokal a développé son site via WordPress, je n'ai pas souhaité explorer d'autres plateformes, mais plutôt mettre en évidence la différence entre ces deux types d'architecture.

FIGURE 26 : Comparaison des coûts d'une solution SaaS et on-premise



Source : Bechte, A. (2024). *SaaS vs On-Premise : Which Solution is Cheaper in the Long Run ?*. <https://pro.regiondo.com/blog/saas-vs-on-premise/>

En effet, une architecture on-premise coûte généralement beaucoup plus chère qu'une solution SaaS. Comme le montre l'image, le coût final après quatre ans est nettement plus élevé pour une solution on-premise. De plus, l'ASBL ne dispose pas des ressources nécessaires pour assumer un tel investissement.

Les coûts de démarrage et de mise à jour sont extrêmement faibles dans le cas d'un SaaS, ce qui simplifie la gestion pour UP! Lokal, contrairement à une solution on-premise. Même si les frais liés à l'usage ou aux paiements peuvent sembler plus élevés dans une solution SaaS, ils sont largement compensés par des coûts de mise à jour quasi inexistantes.

Enfin, une solution SaaS permet à UP! Lokal de limiter ses dépenses tout en bénéficiant d'un système plus simple, ne nécessitant ni infrastructure technique complexe ni équipe dédiée à la maintenance. Le choix ne repose donc pas uniquement sur le coût, mais aussi sur la flexibilité et l'agilité qu'offre ce type d'architecture.

3.3.3 Choix des outils

3.3.3.1 Critères de décision entre le site web et l'ERP

3.3.3.1.1 Choix de l'ERP

Le choix de l'ERP s'est finalement porté sur Linked.Farm. Bien que la majorité des ERP proposent des fonctionnalités similaires, mon choix s'est basé sur l'adéquation entre les valeurs du prestataire et celles de UP! Lokal, ainsi que sur le profil de ses clients.

En effet, Linked.Farm met en avant une alimentation saine et de qualité, directement issue des producteurs locaux. La plateforme propose des solutions adaptées aux producteurs qui souhaitent se lancer en circuit court, de manière accessible et peu coûteuse. Sa mission est clairement orientée vers le soutien aux initiatives locales, en les aidant à devenir économiquement viables.

Un autre aspect que j'ai particulièrement apprécié est l'intégration fluide avec le site web. Lors de la démonstration, l'employée nous a montré un exemple concret : lorsqu'un client achète un panier, il est automatiquement redirigé vers une page connectée à Linked.Farm, ce qui permet de centraliser directement les informations sur la plateforme.

Enfin, étant donné le profil spécifique de ses clients, Linked.Farm connaît bien les réalités des producteurs en circuit court, ce qui lui permet de proposer des conseils adaptés à une structure comme UP! Lokal.

Cette solution permettra d'assurer l'homogénéité des processus et la centralisation des données, offrant ainsi à UP! Lokal un gain de temps considérable, tout en réduisant les efforts nécessaires pour interagir avec les clients et les partenaires.

3.3.3.1.2 Choix du site web

Le choix du site web s'est orienté vers une architecture SaaS plutôt qu'un modèle on-premise, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, UP! Lokal n'a pas besoin d'une solution entièrement personnalisée, d'autant plus que l'activité a été lancée récemment. Le SaaS permet également de tester une solution sans engagement à long terme : si celle-ci ne répond pas aux attentes, il est possible de l'abandonner sans perte majeure, ce qui limite les risques.

De plus, une solution SaaS présente des coûts bien plus faibles qu'un site développé sur mesure, ce qui est un avantage non négligeable pour une structure encore en phase de croissance.

Par ailleurs, la personnalisation n'est pas au cœur de l'activité de UP! Lokal. À ses débuts, l'ASBL fonctionnait à petite échelle, ce qui rendait la personnalisation possible et même naturelle. Toutefois, avec la croissance actuelle, il devient difficilement envisageable de maintenir ce niveau de personnalisation avec un volume de clients en augmentation constante.

Un autre atout majeur réside dans l'interface intuitive du site SaaS, qui permet aux clients comme aux épiciers de naviguer facilement, sans avoir besoin d'une formation technique. La création du site peut ainsi être gérée en interne, avec l'aide du prestataire IT et des fondateurs de UP! Lokal, grâce à une prise en main simplifiée.

Enfin, cette solution permet une délégation maximale, laissant à UP! Lokal la possibilité de se concentrer sur ses tâches principales, tout en bénéficiant d'un déploiement rapide, sans nécessiter de longs mois de développement.

3.3.3.2 Pilotage et succès de la digitalisation

3.3.3.2.1 Sustainability Balanced Scorecard

Comme évoqué précédemment dans la partie théorique, le Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) est un outil permettant de piloter la performance d'une organisation à travers plusieurs dimensions stratégiques, en intégrant non seulement des objectifs économiques, mais également des objectifs sociaux et environnementaux. Ci-dessous, une analyse adaptée à UP! Lokal pour accompagner l'intégration de ses outils numériques.

Perspective financière

Les solutions mises en place permettront à UP! Lokal de réduire les coûts liés à la gestion manuelle des données, tout en optimisant les ressources, sans pour autant compromettre sa mission sociale.

Indicateurs :

- Coût d'acquisition d'un client
- Taux de croissance des ventes

Perspective client

Ces outils numériques permettront d'améliorer significativement l'expérience utilisateur, que ce soit pour les clients paniers ou les épiciers, en facilitant la navigation, la communication et l'accès à l'information. L'objectif est également de créer une communauté de consommateurs engagés autour des valeurs de l'alimentation durable.

Indicateurs :

- Taux de satisfaction client
- Taux de conversion des visiteurs en acheteurs
- Temps de réponse moyen

- Fréquence des interactions
- Nombre de recommandations
- Nombre de clients récurrents
- Temps moyen passé par session sur le site ou sur une page
- Taux de rebond
- Nombre de pages vues par session
- Pourcentage de visiteurs connus
- Nombre d'inscrits à la newsletter

Perspective des processus internes

La digitalisation permet à UP! Lokal de centraliser et automatiser l'ensemble de ses échanges et traitements de données (clients, épiciers, recycleurs), ce qui représente un gain de temps conséquent et une meilleure efficacité organisationnelle.

Indicateurs :

- Réduction du nombre d'erreurs
- Nombre de tâches automatisées
- Temps moyen de traitement d'une commande
- Délai de réponse aux clients ou aux épiciers

Perspective apprentissage et croissance

L'implémentation des nouveaux outils contribuera à l'amélioration des compétences numériques de l'équipe, tout en facilitant la structuration et l'extension de l'activité à moyen terme.

Indicateurs :

- Satisfaction de l'équipe
- Taux d'adoption des outils par l'équipe
- Nombre de nouveaux épiciers
- Sources de trafic
- Nombre de nouveaux utilisateurs
- Nombre de sessions

Perspective sociétale et environnementale

Ces solutions numériques soutiennent la promotion des circuits courts et des pratiques agricoles durables, tout en renforçant la transparence de UP! Lokal vis-à-vis de ses parties prenantes. Elles participent également au développement de l'économie locale.

Indicateurs :

- Quantité de CO₂ évitée grâce aux circuits courts
- Nombre d'emplois locaux soutenus
- Nombre de collaborations avec des producteurs locaux
- Taux de contenu informatif publié

3.3.3.2.2 Facteurs clés du succès de l'implémentation de l'ERP

Afin d'assurer le succès de l'implémentation d'un ERP, plusieurs facteurs peuvent être mis en place à travers les différentes dimensions suivantes :

Dimension structurelle

Au sein de la dimension structurelle, il est important que l'ASBL désigne une personne en tant que référent ERP, qui sera chargée de l'implémentation, de la coordination avec les intervenants externes, ainsi que de la formation. Il convient également de mettre en place des indicateurs, comme mentionné précédemment, afin de permettre un suivi régulier de la progression du projet (Dumitru et Florescu, 2008).

Dimension stratégique

L'ERP doit aussi s'aligner avec la mission sociale de l'ASBL. Il ne s'agit pas seulement d'un outil technique, mais d'un levier stratégique pouvant porter les valeurs de l'organisation. UP! Lokal doit donc définir des objectifs clairs à moyen et long terme, puisque l'ERP l'accompagnera tout au long de sa croissance (Dumitru et Florescu, 2008).

Dimension des processus opérationnels

Il est également essentiel que UP! Lokal accepte la transformation de ses processus internes. Cela implique de réorganiser certaines pratiques existantes, encore majoritairement manuelles, afin de les adapter aux exigences et aux logiques d'un système intégré. L'implémentation de l'ERP devra être bien décrite et comprise en amont, afin de mieux visualiser les flux d'information actuels et futurs (Dumitru et Florescu, 2008).

Dimension culturelle

Par ailleurs, des formations adaptées doivent être proposées à l'équipe. Son implication active dans la mise en place du projet est indispensable pour en faciliter l'adoption. La réussite de l'implémentation repose donc sur une conduite du changement cohérente, impliquant tous les niveaux de l'organisation (Dumitru et Florescu, 2008).

Dimension de la perception de l'ERP

De plus, le choix de l'ERP Linked.Farm est justifié par la simplicité et l'ergonomie de son interface, qui favorise une expérience utilisateur fluide pour l'équipe de UP! Lokal, en facilitant la prise en main et l'utilisation quotidienne du système. Cela est particulièrement important pour une structure de petite taille, où les ressources humaines et techniques sont limitées (Dumitru et Florescu, 2008).

Dimension du succès du système d'information

Enfin, la dernière dimension à prendre en compte concerne le succès du système d'information. Des indicateurs devront être mis en place afin d'évaluer l'efficacité du système, de mesurer les résultats obtenus, et de mettre en lumière les bénéfices concrets : gain de temps, réduction des tâches répétitives, fluidification des échanges. Il sera aussi nécessaire de vérifier régulièrement la qualité des informations centralisées pour garantir la fiabilité, la traçabilité et la bonne exploitation des données par les utilisateurs (Dumitru et Florescu, 2008).

3.4 Optimisation des produits et services

Afin d'analyser les préférences de la population bruxelloise et ainsi permettre à UP! Lokal de cibler efficacement sa croissance, j'ai lancé une enquête qui a recueilli 413 réponses. Étant donné qu'UP! Lokal n'exclut pas la possibilité de s'étendre à d'autres quartiers de Bruxelles actuellement non ciblés, j'ai choisi d'analyser l'ensemble de la population bruxelloise dans le point suivant.

Enquête

Il s'agit d'une enquête en ligne que j'ai diffusée sur plusieurs groupes de communes. Cette enquête quantitative m'a permis de formuler des hypothèses à partir des réponses obtenues.

Dans mon échantillon, 45,3 % des répondants sont des hommes et 54,7 % des femmes, avec des niveaux d'éducation variés. La majorité des participants sont âgés de 40 à 65 ans (40,2 %), suivis des 25 à 40 ans (30,3 %), des 15 à 25 ans (25,2 %) et enfin des personnes de plus de 65 ans (4,4 %). Concernant le niveau d'étude, 45,8 % des répondants ont arrêté leur parcours à l'enseignement supérieur, 44,3 % à l'enseignement secondaire, tandis que 9,9 % ne possèdent pas de diplôme.

Pour mener à bien la création de mon questionnaire, j'ai suivi plusieurs étapes. Tout d'abord, je devais m'assurer que les données collectées n'existaient pas déjà et qu'elles seraient utiles dans mon analyse. Ces données m'ont donc servi à confirmer ou infirmer certaines observations.

J'ai également veillé à ce que les données soient facilement exploitables. Pour cela, j'ai utilisé Google Forms, ce qui m'a grandement facilité l'analyse, notamment grâce à la possibilité d'exporter les résultats vers le logiciel SAS.

Ensuite, j'ai réfléchi à la manière dont cette enquête pourrait s'intégrer à mon travail et déterminé la taille de l'échantillon nécessaire afin d'obtenir un niveau de confiance élevé pour mes résultats.

$$e = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$$
$$n = \frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2}{e^2} p (1-p)$$

- **n** représente la taille de l'échantillon qui est de 413
- $Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$ vaut 95 %
- **P** vaut 0,5
- **E** représente la marge d'erreur qui est de 5 %

Après avoir suivi ces étapes, j'ai rédigé mon questionnaire, que j'ai fait relire à plusieurs reprises par Monsieur Selmouni, ce qui m'a permis de le rendre aussi précis et complet que possible.

J'ai ensuite réalisé un test auprès de quatre personnes afin de m'assurer que toutes les questions étaient bien comprises. Enfin, j'ai lancé la diffusion de mon enquête.

Je commencerai par une introduction générale sur les tendances de dépenses en fonction du genre, des tranches d'âge et du niveau d'éducation.

Avant de commencer l'analyse, voici une brève description de chaque variable, afin de mieux comprendre les résultats qui suivront :

TABLEAU 8 : Signification des variables du questionnaire

11. Combien êtes-vous prêt à payer pour la livraison à domicile ?
15. Quel montant seriez-vous prêt à dépenser pour un abonnement mensuel d'un panier bio de produits frais de la ferme ?
16. Quel montant seriez-vous prêt à dépenser par mois pour l'achat de fruits et légumes de saison provenant de la ferme ?
17. Quel montant seriez-vous prêt à payer pour l'achat de jus de fruits purs nature belges en bouteilles d'un litre ?
18. Quel montant seriez-vous prêt à payer pour un paquet de 6 œufs biologiques d'une ferme locale ?
19. Quel montant seriez-vous prêt à payer pour de l'huile de tournesol provenant d'une ferme locale ?

Source : Réalisé sur SAS par Stitou Amel, 2025.

TABLEAU 9 : Statistiques descriptives par genre

La procédure MEANS

Êtes-vous ?	N obs	Variable	Moyenne	Ec-type	Minimum	Maximum	N	Lower 95% CL for Mean	Upper 95% CL for Mean	Coef. de variation
Un homme	187	Q11_bis	2.2069892	0.7703313	1.5000000	4.0000000	186	2.0955548	2.3184237	34.9041720
		Q15_bis	17.5000000	6.0851927	12.5000000	30.0000000	187	16.6221170	18.3778830	34.7725296
		Q16_bis	19.0374332	5.5970124	10.0000000	25.0000000	187	18.2299777	19.8448886	29.4000372
		Q17_bis	3.7994652	0.4820986	3.5000000	5.5000000	187	3.7299151	3.8690154	12.6885911
		Q18_bis	3.0508021	0.4987478	2.5000000	3.5000000	187	2.9788501	3.1227542	16.3480869
		Q19_bis	5.4411765	1.1842446	4.0000000	7.5000000	187	5.2703309	5.6120220	21.7644945
Une femme	226	Q11_bis	2.2035398	0.8222926	1.5000000	4.0000000	226	2.0957538	2.3113259	37.3168951
		Q15_bis	18.7278761	6.4560099	12.5000000	35.0000000	226	17.8816228	19.5741294	34.4727286
		Q16_bis	17.8761062	5.6097261	10.0000000	25.0000000	226	17.1407837	18.6114287	31.3811409
		Q17_bis	3.8849558	0.5228505	3.5000000	5.5000000	226	3.8164205	3.9534910	13.4583391
		Q18_bis	3.0088496	0.5010314	2.5000000	3.5000000	226	2.9431744	3.0745247	16.6519254
		Q19_bis	5.3141593	1.2670082	4.0000000	7.5000000	226	5.1480800	5.4802386	23.8421190

Source : Réalisé sur SAS par Stitou Amel, 2025.

Le tableau indique que les femmes ont davantage tendance à souscrire un abonnement pour des paniers bio que les hommes (18,73 € contre 17,50 €), alors que ces derniers semblent en général plus enclins à dépenser pour des produits comme les fruits, les légumes ou l'huile de tournesol.

Cependant, les intervalles de confiance se chevauchent entre les deux genres, ce qui signifie qu'on ne peut pas affirmer avec certitude qu'un genre est significativement plus disposé à payer que l'autre, malgré des différences observées dans les moyennes.

Il est également pertinent d'analyser les montants que les personnes sont prêtes à dépenser en fonction de leur tranche d'âge. De manière générale, les individus âgés de 40 à 65 ans semblent plus enclins à dépenser dans des paniers bio, des fruits et légumes de saison ou d'autres produits. À l'inverse, les jeunes de 15 à 25 ans montrent une propension moindre à la dépense, ce qui pourrait s'expliquer par un pouvoir d'achat plus limité ou une sensibilité moindre à la consommation bio. Les coefficients de variation confirment une forte hétérogénéité des comportements de consommation selon les tranches d'âge.

TABLEAU 10 : Statistiques descriptives par tranche d'âge

La procédure MEANS

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?	N obs	Variable	Moyenne	Ec-type	Minimum	Maximum	N	Lower 95% CL for Mean	Upper 95% CL for Mean	Coef. de variation
1. Entre 15 et 25 ans	104	Q11_bis	2.4615385	0.9155939	1.5000000	4.0000000	104	2.2834783	2.6395986	37.1960018
		Q15_bis	18.4134615	6.5550108	12.5000000	35.0000000	104	17.1386755	19.6882476	35.5990142
		Q16_bis	16.4903846	5.5686278	10.0000000	25.0000000	104	15.4074255	17.5733438	33.7689382
		Q17_bis	3.9711538	0.5566322	3.5000000	5.5000000	104	3.8629028	4.0794049	14.0168889
		Q18_bis	2.9423077	0.4990656	2.5000000	3.5000000	104	2.8452519	3.0393635	16.9617065
		Q19_bis	4.9759615	1.1242685	4.0000000	7.5000000	104	4.7573194	5.1946037	22.5939949
2. Entre 25 et 40 ans	125	Q11_bis	2.1491935	0.7099177	1.5000000	4.0000000	124	2.0229994	2.2753877	33.0318161
		Q15_bis	17.7000000	6.2265690	12.5000000	35.0000000	125	16.5976968	18.8023032	35.1783558
		Q16_bis	19.7200000	5.1314967	10.0000000	25.0000000	125	18.8115599	20.6284401	26.0217884
		Q17_bis	3.7000000	0.4016097	3.5000000	4.5000000	125	3.6289022	3.7710978	10.8543153
		Q18_bis	3.1240000	0.4863292	2.5000000	3.5000000	125	3.0379041	3.2100959	15.5675173
		Q19_bis	5.5800000	1.1784353	4.0000000	7.5000000	125	5.3713790	5.7886210	21.1189116
3. Entre 40 et 65 ans	166	Q11_bis	2.0963855	0.7485656	1.5000000	4.0000000	166	1.9816703	2.2111008	35.7074407
		Q15_bis	18.3885542	6.1546672	12.5000000	35.0000000	166	17.4453718	19.3317367	33.4700987
		Q16_bis	18.7349398	5.6591772	10.0000000	25.0000000	166	17.8676895	19.6021900	30.2065409
		Q17_bis	3.8915663	0.5254043	3.5000000	5.5000000	166	3.8110498	3.9720827	13.5011006
		Q18_bis	2.9879518	0.5013672	2.5000000	3.5000000	166	2.9111189	3.0647847	16.7796295
		Q19_bis	5.4367470	1.2935407	4.0000000	7.5000000	166	5.2385161	5.6349778	23.7925491
4. Plus de 65 ans	18	Q11_bis	2.1111111	0.8323524	1.5000000	4.0000000	18	1.6971920	2.5250302	39.4272172
		Q15_bis	18.0555556	7.2535770	12.5000000	30.0000000	18	14.4484366	21.6626745	40.1736572
		Q16_bis	17.2222222	6.2360956	10.0000000	25.0000000	18	14.1210848	20.3233596	36.2095876
		Q17_bis	3.7222222	0.4277926	3.5000000	4.5000000	18	3.5094860	3.9349585	11.4929364
		Q18_bis	3.2222222	0.4608886	2.5000000	3.5000000	18	2.9930277	3.4514167	14.3034393
		Q19_bis	5.6111111	1.1318329	4.0000000	7.5000000	18	5.0482638	6.1739584	20.1712797

Source : Réalisé sur SAS par Stitou Amel, 2025.

J'étais également curieuse de savoir si le niveau d'éducation influençait la propension à dépenser dans les produits bio. Pour cela, j'ai analysé les données du tableau suivant :

TABLEAU 11 : Statistiques descriptives par niveau d'éducation

La procédure MEANS										
Quel est le niveau d'éducation le plus élevé que vous avez atteint ?	N obs	Variable	Moyenne	Ec-type	Minimum	Maximum	N	Lower 95% CL for Mean	Upper 95% CL for Mean	Coef. de variation
1. Pas de diplôme	41	Q11_bis	1.9024390	0.5833043	1.5000000	4.0000000	41	1.7183255	2.0865526	30.6608669
		Q15_bis	15.1829268	4.6900907	12.5000000	30.0000000	41	13.7025515	16.6633021	30.8905575
		Q16_bis	18.7804878	5.0966273	10.0000000	25.0000000	41	17.1717937	20.3891819	27.1378856
		Q17_bis	3.6951220	0.4012177	3.5000000	4.5000000	41	3.5684820	3.8217619	10.8580357
		Q18_bis	2.9878049	0.5060608	2.5000000	3.5000000	41	2.8280724	3.1475374	16.9375461
		Q19_bis	5.2560976	1.2704426	4.0000000	7.5000000	41	4.8550964	5.6570987	24.1708336
2. Enseignement secondaire	183	Q11_bis	2.2459016	0.7894720	1.5000000	4.0000000	183	2.1307535	2.3610497	35.1516741
		Q15_bis	18.8524590	6.6025371	12.5000000	35.0000000	183	17.8894488	19.8154692	35.0221535
		Q16_bis	20.0000000	4.9724516	10.0000000	25.0000000	183	19.2747452	20.7252548	24.8622579
		Q17_bis	3.7622951	0.4769975	3.5000000	5.5000000	183	3.6927228	3.8318673	12.6783637
		Q18_bis	3.1612022	0.4745995	2.5000000	3.5000000	183	3.0919797	3.2304247	15.0132604
		Q19_bis	5.6065574	1.2013548	4.0000000	7.5000000	183	5.4313343	5.7817805	21.4276742
3. Enseignement supérieur	189	Q11_bis	2.2313830	0.8359721	1.5000000	4.0000000	188	2.1111065	2.3516595	37.4643055
		Q15_bis	18.1613757	6.1690839	12.5000000	35.0000000	189	17.2761732	19.0465781	33.9681531
		Q16_bis	16.7724868	5.8941085	10.0000000	25.0000000	189	15.9267406	17.6182330	35.1415305
		Q17_bis	3.9603175	0.5307180	3.5000000	5.5000000	189	3.8841647	4.0364702	13.4008955
		Q18_bis	2.9074074	0.4926569	2.5000000	3.5000000	189	2.8367160	2.9780988	16.9448861
		Q19_bis	5.1693122	1.2162071	4.0000000	7.5000000	189	4.9947985	5.3438258	23.5274448

Source : Réalisé sur SAS par Stitou Amel, 2025.

Les personnes sans diplôme sont en moyenne moins disposées à payer pour des paniers bio ou à investir dans un service de livraison. Cependant, pour les autres produits, tels que les fruits et légumes, l'huile, les œufs ou les jus, les moyennes sont relativement similaires entre les trois groupes de niveau d'étude. On peut donc en déduire que les personnes sans diplôme ne sont pas nécessairement moins attirées par le bio, mais qu'elles privilégient plutôt l'achat à l'unité plutôt que sous forme de paniers.

3.4.1 Identification des zones géographiques de l'offre du bio

Afin de déterminer la stratégie à adopter pour rendre les produits bio plus accessibles, il me semblait essentiel d'analyser au préalable l'offre bio à Bruxelles.

Pour ce faire, j'ai d'abord évalué l'accès aux produits bio tel qu'il est perçu par les habitants des différentes communes. J'ai ensuite affiné l'analyse en étudiant la diversité de l'offre selon les communes, afin d'apporter davantage de profondeur à l'interprétation.

TABLEAU 12 : Accès aux produits bio par commune

Table de Q5 par 6 bis				
Q5(De quelles communes venez-vous ?)	6 bis(Avez-vous accès à des produits biologiques à proximité ?)			
	Ne sait pas	Non	Oui	Total
Anderlecht 1070	1 50.00	9 3.00	10 9.01	20
Auderghem 1160	0 0.00	15 5.00	2 1.80	17
Berchem-Sainte-Agathe 1082	0 0.00	18 6.00	3 2.70	21
Bruxelles 1000	0 0.00	9 3.00	21 18.92	30
Etterbeek 1040	0 0.00	22 7.33	3 2.70	25
Evere 1140	0 0.00	32 10.67	8 7.21	40
Forest 1190	0 0.00	35 11.67	6 5.41	41
Ganshoren 1083	0 0.00	20 6.67	3 2.70	23
Ixelles 1050	0 0.00	30 10.00	10 9.01	40
Jette 1090	0 0.00	17 5.67	5 4.50	22
Koekelberg 1081	0 0.00	13 4.33	1 0.90	14
Molenbeek-Saint-Jean 1080	1 50.00	21 7.00	8 7.21	30
Saint-Gilles 1060	0 0.00	16 5.33	1 0.90	17
Saint-Josse-ten-Noode 1210	0 0.00	9 3.00	8 7.21	17
Schaerbeek 1030	0 0.00	19 6.33	11 9.91	30
Uccle 1180	0 0.00	4 1.33	5 4.50	9
Watermael-Boitsfort 1170	0 0.00	3 1.00	3 2.70	6
Woluwe-Saint-Lambert 1200	0 0.00	5 1.67	2 1.80	7
Woluwe-Saint-Pierre 1150	0 0.00	3 1.00	1 0.90	4
Total	2	300	111	413

Source : Réalisé sur SAS par Stitou Amel, 2025.

Les résultats de l'enquête sont assez surprenants : sur 413 répondants, 300 estiment ne pas avoir accès aux produits bio, tandis que 111 affirment y avoir accès. Observons cela de plus près.

TABLEAU 13 : Résultats du test du khi carré

Statistiques pour la table de 5. De quelles communes venez-vous par 6 bis

Statistique	DDL	Valeur	Prob
Khi-2	36	79.9510	<.0001
Test du rapport de vraisemblance	36	71.2565	0.0004
Khi-2 de Mantel-Haenszel	1	0.1480	0.7004
Coefficient Phi		0.4400	
Coefficient de contingence		0.4027	
V de Cramer		0.3111	
WARNING: 51% des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5. Le test du Khi-2 peut ne pas convenir.			

Taille de l'échantillon = 413

Source : Réalisé sur SAS par Stitou Amel, 2025.

Le test du Khi-2 a une valeur de p inférieur à 0,0001 cela montre qu'il existe une relation significative entre les variables croisées, ce qui signifie que les résultats obtenus ne sont pas dus au hasard.

TABLEAU 14 : Analyse du genre et de la perception du bio

1. Êtes-vous ?	Méthode	N	Moyenne	Ec-type	Err. type	Minimum	Maximum
Un homme		187	3.0374	1.4932	0.1092	1.0000	9.0000
Une femme		226	4.0133	1.8293	0.1217	1.0000	9.0000
Diff (1-2)	Pooled		-0.9758	1.6856	0.1666		
Diff (1-2)	Satterthwaite		-0.9758		0.1635		

1. Êtes-vous ?	Méthode	Moyenne	IC à 99% - Moyenne		Ec-type	Ec-type de l'IC à 99%	
Un homme		3.0374	2.7532	3.3216	1.4932	1.3161	1.7207
Une femme		4.0133	3.6972	4.3294	1.8293	1.6300	2.0795
Diff (1-2)	Pooled	-0.9758	-1.4070	-0.5446	1.6856	1.5459	1.8507
Diff (1-2)	Satterthwaite	-0.9758	-1.3989	-0.5527			

Méthode	Variances	DDL	Valeur du test t	Pr > t
Pooled	Egal	411	-5.86	<.0001
Satterthwaite	Non égal	410.93	-5.97	<.0001

Egalité des variances				
Méthode	DDL num.	DDL den.	Valeur F	Pr > F
Folded F	225	186	1.50	0.0042

Source : Réalisé sur SAS par Stitou Amel, 2025.

Le genre de la personne (homme ou femme) a un effet statistiquement significatif sur la perception de l'offre de produits bio à Bruxelles. En moyenne, les femmes perçoivent l'offre comme étant plus disponible que les hommes.

TABLEAU 15 : Diversité de l'offre du bio en fonction des communes

Variable d'analyse : Q7 Sur une échelle de 1 à 9, comment évalueriez-vous la diversité de l'offre de produits bio à Bruxelles ?						
De quelles communes venez-vous ?	N obs	Moyenne	Ec-type	Minimum	Maximum	N
Anderlecht 1070	20	4.6000000	1.7591864	1.0000000	8.0000000	20
Auderghem 1160	17	3.0588235	1.2976223	2.0000000	7.0000000	17
Berchem-Sainte-Agathe 1082	21	3.5714286	1.5023791	2.0000000	7.0000000	21
Bruxelles 1000	30	5.0666667	1.7406565	1.0000000	9.0000000	30
Etterbeek 1040	25	2.7600000	1.0908712	1.0000000	6.0000000	25
Evere 1140	40	2.8250000	1.3182642	1.0000000	7.0000000	40
Forest 1190	41	2.9268293	1.7086580	1.0000000	7.0000000	41
Ganshoren 1083	23	3.2173913	1.6502485	1.0000000	7.0000000	23
Ixelles 1050	40	3.5500000	1.7533850	1.0000000	7.0000000	40
Jette 1090	22	3.5000000	1.8961113	2.0000000	9.0000000	22
Koekelberg 1081	14	2.1428571	0.7703289	1.0000000	4.0000000	14
Molenbeek-Saint-Jean 1080	30	4.0333333	1.8659071	1.0000000	7.0000000	30
Saint-Gilles 1060	17	2.9411765	1.0289915	1.0000000	5.0000000	17
Saint-Josse-ten-Noode 1210	17	4.1764706	1.5097721	2.0000000	7.0000000	17
Schaerbeek 1030	30	4.1333333	1.8143743	1.0000000	8.0000000	30
Uccle 1180	9	4.6666667	1.9364917	2.0000000	7.0000000	9
Watermael-Boitsfort 1170	6	5.0000000	2.2803509	3.0000000	8.0000000	6
Woluwe-Saint-Lambert 1200	7	3.5714286	1.8126539	2.0000000	7.0000000	7
Woluwe-Saint-Pierre 1150	4	4.0000000	2.0000000	3.0000000	7.0000000	4

Source : Réalisé sur SAS par Stitou Amel, 2025.

On remarque que, de manière générale, l'offre de produits bio est perçue comme plus élevée (note supérieure ou égale à 4,5) dans les communes de 1000 Bruxelles, Watermael-Boitsfort, Uccle et Anderlecht. À l'inverse, les communes où l'offre bio est perçue comme la plus faible (note inférieure ou égale à 3) sont Etterbeek, Evere, Forest, Koekelberg et Saint-Gilles. Les habitants de ces zones considèrent que l'offre est limitée ou peu diversifiée, ce qui peut s'expliquer par un manque de points de vente ou une faible visibilité des commerces proposant du bio.

Dans cette optique, UP! Lokal pourrait cibler ces zones où l'offre est perçue comme insuffisante. Toutefois, une coordination avec le fermier David est nécessaire pour évaluer la faisabilité logistique, puisqu'il est actuellement chargé des livraisons de fruits et légumes. Cela n'exclut toutefois pas la possibilité de collaborer avec d'autres maraîchers.

La commune d’Evere, par exemple, ne poserait aucun problème puisqu’elle est déjà desservie, tout comme Schaerbeek et Molenbeek.

UP! Lokal a donc deux possibilités : soit cibler les quartiers où l’offre bio est perçue comme faible afin de répondre à un besoin réel, soit concentrer son développement dans les communes déjà desservies par le maraîcher actuel, en intégrant de nouveaux points de retrait dans les tournées existantes.

Une autre option serait de commencer par proposer uniquement les formules d’abonnement aux paniers, ainsi que certains produits comme, l’huile ou le miel. Certains épiciers adoptent déjà cette stratégie, en démarrant avec une offre limitée avant d’élargir progressivement leurs commandes.

TABLEAU 16 : Significativité globale du modèle

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Modèle	18	232.689956	12.927220	4.93	<.0001
Erreur	394	1032.452901	2.620439		
Total sommes corrigé	412	1265.142857			

Source : Réalisé sur SAS par Stitou Amel, 2025.

La p-valeur est inférieure à 0.0001, ce qui indique que les communes ne proposent pas la même offre de produits bio. Certaines sont donc significativement mieux pourvues que d’autres, et inversement.

3.4.2 Analyse des préférences des consommateurs

Afin de déterminer comment UP! Lokal peut développer ses produits, il me semblait essentiel d’analyser les habitudes d’achat des Bruxellois.

D’après le tableau ci-dessous, on peut affirmer, avec un risque d’erreur de 5 %, que la population bruxelloise préfère faire ses courses en magasin plutôt qu’en ligne. En effet, parmi l’échantillon, 308 personnes privilégient les courses en magasin, contre 105 qui préfèrent passer par le digital. De manière générale, 78 % des ventes continuent de se faire en magasin, tandis que seulement 22 % sont réalisées en ligne (Métais, 2024).

Je souhaitais également observer si les jeunes avaient une préférence marquée pour les achats en ligne. Cependant, j’ai été surprise de constater que, quelle que soit la tranche d’âge, la majorité des répondants privilégient largement les achats en magasin.

TABLEAU 17 : Préférences de moyens d'achat

Table de Q2 par Q9				
Q2(Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?)	Q9(Quels moyens préféreriez-vous pour faire vos courses ?)			
	Achat en ligne	Achat en magasin	Possibilité d'abonnement pour des paniers de produits frais	Total
Entre 25 et 40 ans	27 38.57	86 27.92	12 34.29	125
Entre 40 et 65 ans	32 45.71	118 38.31	16 45.71	166
Entre 15 et 25 ans	5 7.14	97 31.49	2 5.71	104
Plus de 65 ans	6 8.57	7 2.27	5 14.29	18
Total	70	308	35	413

Source : Réalisé sur SAS par Stitou Amel, 2025.

Afin de mieux comprendre ces tendances, j'ai formulé plusieurs hypothèses expliquant pourquoi les Bruxellois préfèrent majoritairement les achats en magasin :

Hypothèse 1 :

Les consommateurs n'ont pas encore un niveau de confiance suffisant envers les achats en ligne pour leurs produits alimentaires. L'un des principaux freins pourrait être la crainte de recevoir des produits abîmés. Ils préfèrent donc se rendre en magasin pour évaluer eux-mêmes la qualité des produits, en vérifiant leur fraîcheur et leur aspect visuel. Cela leur permet de vivre une expérience sensorielle complète en touchant et en observant les produits avant de les acheter.

Hypothèse 2 :

Le contact humain joue un rôle important. Pour de nombreuses personnes, faire les courses fait partie de leur routine quotidienne et constitue un moment d'échange avec les employés. Ces interactions rendent leurs achats plus agréables et renforcent le lien social.

Hypothèse 3 :

La perception du prix et des promotions influence également leur comportement. Les consommateurs ont le sentiment de mieux contrôler leur budget en magasin, notamment grâce aux promotions visibles ou à la possibilité de comparer facilement plusieurs marques pour un même produit. De plus, l'achat en magasin leur évite les frais de livraison souvent associés au commerce en ligne. Même si l'achat en magasin reste privilégié, il est essentiel pour UP! Lokal d'être présent sur le plan digital.

Ainsi, j'ai envisagé que UP! Lokal pourrait développer deux nouveaux services :

Le premier est le click and collect : bien qu'UP! Lokal utilise déjà ce modèle, il serait intéressant de proposer aux clients la possibilité d'ajouter d'autres produits à leur abonnement panier (comme l'huile, le miel ou les nouveaux produits), qu'ils pourraient ensuite récupérer chez l'épicier partenaire.

La deuxième option serait de proposer un service de livraison à domicile, afin de rendre l'offre accessible aux personnes à mobilité réduite, à celles dont l'emploi du temps est chargé, ou encore à celles qui considèrent les courses comme une contrainte.

Dans cette optique, j'ai sondé la population pour identifier le tarif de livraison idéal. Cette analyse permettrait à UP! Lokal de déterminer un prix juste, à la fois abordable pour le client et viable pour elle.

TABLEAU 18 : Préférences de la population

Table de Q11 par Q10			
Q11(Combien êtes-vous prêt à payer pour la livraison à domicile ?)	Q10(Préfereriez-vous venir chercher vos produits chez l'épicier ou être livré ?)		
	Opter pour la livraison à domicile	Récupérer vos produits chez l'épicier	Total
Entre 1€ et 2€	23 18.70	169 58.48	192
Entre 2€ et 3€	74 60.16	99 34.26	173
Entre 3€ et 5€	26 21.14	21 7.27	47
Total	123	289	412
Frequency Missing = 1			

Source : Réalisé sur SAS par Stitou Amel, 2025.

Même si la majorité des personnes préfèrent venir chercher leurs produits en magasin, je souhaitais tout de même connaître le tarif qu'elles jugeraient idéal pour une livraison. La majorité des répondants ont indiqué préférer une livraison comprise entre 1 et 2 euros (192 personnes). Toutefois, un grand nombre a également opté pour un tarif situé entre 2 et 3 euros.

Il me semble plus pertinent de proposer une livraison comprise entre 2 et 3 euros, car ce montant reste raisonnable pour les clients tout en permettant à UP! Lokal de couvrir une partie des coûts logistiques.

Ces frais de livraison pourraient s'appliquer à la distribution des paniers, mais aussi à l'envoi de produits complémentaires (huile, miel, ainsi que les articles issus de la nouvelle offre) pour les clients.

3.4.3 Détermination du budget et stratégie de prix

Étant donné que la vente de paniers est l'activité qui génère le plus de revenus pour UP! Lokal, j'ai trouvé pertinent de l'analyser plus en profondeur. En effet, cette activité représente 47 % des revenus de l'entreprise. Dès lors, il semble stratégique de se concentrer sur l'expansion de cette offre afin d'augmenter le nombre de ventes. Mon enquête m'a ainsi permis d'analyser les préférences de la population en matière de type de panier.

TABLEAU 19 : Montant prêt à dépenser selon le revenu

Table de Q4 par Q15					
Q4(Dans quelle tranche se situe votre revenu mensuel net ?)	Q15(Quel montant seriez-vous prêt à dépenser pour un abonnement mensuel d'un panier bio de produits frais de la ferme ?)				
	Entre 10€ et 15€	Entre 15€ et 25€	Entre 25€ et 35€	Plus de 35€	Total
Entre 1800€ et 2500€	96 49.23 51.06	74 37.95 45.12	22 11.28 42.31	3 1.54 33.33	195
Entre 2500€ et 3200€	21 28.38 11.17	40 54.05 24.39	12 16.22 23.08	1 1.35 11.11	74
Moins de 1800€	38 55.07 20.21	27 39.13 16.46	3 4.35 5.77	1 1.45 11.11	69
Pas de revenu	31 46.27 16.49	20 29.85 12.20	12 17.91 23.08	4 5.97 44.44	67
Plus de 3200€	2 25.00 1.06	3 37.50 1.83	3 37.50 5.77	0 0.00 0.00	8
Total	188	164	52	9	413

Source : Réalisé sur SAS par Stitou Amel, 2025.

Le tableau ci-dessus montre que les paniers les plus appréciés sont ceux dont le prix est compris entre 10 et 15 euros et entre 15 et 25 euros. Il est évident que les personnes disposant de revenus plus élevés se tournent vers des paniers plus chers, tandis que celles ayant des revenus plus modestes privilégient des paniers plus abordables.

Actuellement, UP! Lokal propose 7 types de paniers, dont 5 sont compris entre 15 et 25 euros. L'offre est donc déjà alignée sur la capacité d'achat d'une grande partie de la population.

Cependant, il pourrait être intéressant de discuter avec le producteur pour proposer davantage de formules entre 10 et 15 euros, car actuellement, un seul panier est proposé à 15 euros, tandis que les autres varient entre 16 et 24 euros.

Afin d'évaluer le potentiel d'expansion, j'ai estimé quel serait le revenu généré par la vente de paniers dans les différentes communes de Bruxelles, en me concentrant uniquement sur les paniers allant de 10 à 25 euros.

Pour cela :

- J'estime le nombre d'habitants susceptibles d'acheter des paniers (en posant l'hypothèse que 0,5 % de la population par commune achèterait des paniers).
- Je multiplie ce nombre par le prix du panier (10€ ou 25€) pour obtenir une fourchette de chiffre d'affaires.
- Je multiplie ensuite ce montant par 4 (en supposant qu'un client achète un panier par semaine pendant un mois).

La méthodologie utilisée est donc la suivante :

$$(\text{Nombre d'habitants dans la commune}) \times (0,5 \%) \times (\text{Prix du panier}) \times (4 \text{ semaines})$$

TABEAU 20 : Estimation des revenus par commune par la vente de paniers bio

Commune	Population	Acheteurs potentiels (0,5 %)	Revenu panier 10€ (min)	Revenu panier 15€ (max)	Revenu panier 15€ (min)	Revenu panier 25€ (max)
Anderlecht	130 051	650,26	26010,2	39015,3	39015,3	65025,5
Ixelles	90 841	454,2	18168,2	27252,3	27252,3	45420,5
Uccle	87 485	437,42	17497	26245,5	26245,5	43742,5
Schaerbeek	130 781	653,9	26156,2	39234,3	39234,3	65390,5
Etterbeek	49 451	247,26	9890,2	14835,3	14835,3	24725,5
Saint-Gilles	49 196	245,98	9839,2	14758,8	14758,8	24598
Molenbeek-Saint-Jean	99 727	498,64	19945,4	29918,1	29918,1	49863,5
Auderghem	35 864	179,32	7172,8	10759,2	10759,2	17932
Berchem-Sainte-Agathe	25 801	129	5160,2	7740,3	7740,3	12900,5
Bruxelles	200 781	1003,9	40156,2	60234,3	60234,3	100390,5

Saint-Josse- ten-Noode	27 663	138,32	5532,6	8298,9	8298,9	13831,5
Evere	46 444	232,22	9288,8	13933,2	13933,2	23222
Forest	59 074	295,37	11814,8	17722,2	17722,2	29537
Ganshoren	25 830	129,15	5166	7749	7749	12915
Ixelles	90 841	454,2	18168,2	27252,3	27252,3	45420,5
Jette	54 760	273,8	10952	16428	16428	27380
Koekelberg	23 244	116,22	4648,8	6973,2	6973,2	11622
Watermael- Boitsfort	25 347	126,74	5069,4	7604,1	7604,1	12673,5
Woluwe-Saint- Lambert	61 068	305,34	12213,6	18320,4	18320,4	30534
Woluwe-Saint- Pierre	42 662	213,31	8532,4	12798,6	12798,6	21331
Total			271382,2	407073,3	407073,3	678455,5

Source :

Réalisé par Stitou Amel, 2025.

Fgov.(2025). Chiffre global de la population par commune. l'adresse stat-1-1_f.pdf

L'analyse permet de constater qu'une expansion dans diverses communes pourrait générer un revenu potentiel important. De plus, l'élargissement de l'offre de paniers bio, avec des gammes de prix compris entre 10 et 15 euros, offrirait à UP! Lokal une source de revenus supplémentaire tout en répondant aux besoins d'une population fortement demandeuse de ce type de produits.

L'extension de l'offre de paniers permettrait ainsi de capter une nouvelle clientèle tout en renforçant les ventes auprès des clients actuels. Par ailleurs, certaines communes comme Bruxelles, Schaerbeek et Anderlecht présentent un potentiel de revenus très élevé, ce qui conforte l'idée pour UP! Lokal de renforcer sa présence à Anderlecht et d'envisager une expansion vers d'autres quartiers.

3.5 Stratégie d'extension

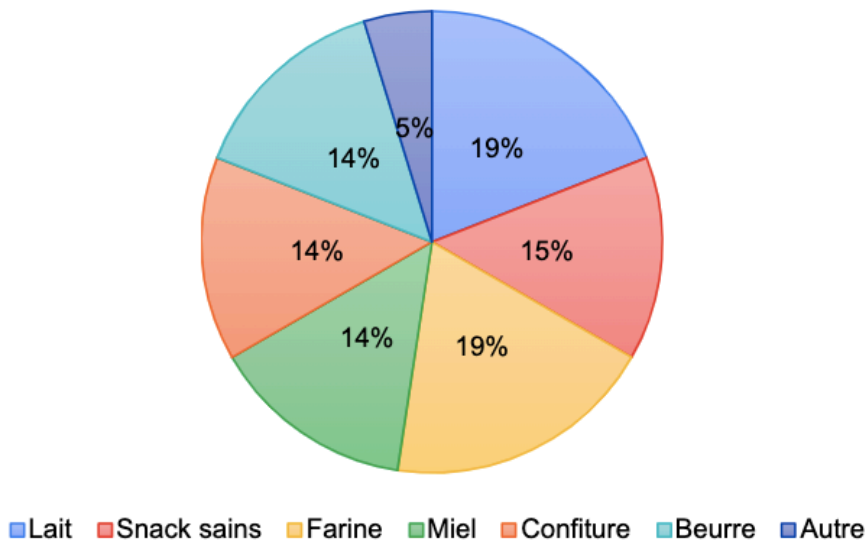
En me référant à la matrice d'Ansoff présentée précédemment, je me suis concentrée sur deux axes stratégiques principaux : le développement de nouveaux produits et services, ainsi que la conquête de nouveaux marchés.

3.5.1 Développement de service ou de produit

Cette enquête a été menée à la fin du mois de novembre et au début du mois de décembre, alors qu'UP! Lokal collaborait avec six épiciers. Comme le montre le graphique, ces derniers avaient déjà quelques idées de nouveaux produits, tels que du beurre ou de la confiture, mais ils restent globalement ouverts à l'élargissement de l'offre.

FIGURE 27 : Demandes produits

Quels types de produits vos clients demandent-ils fréquemment et que vous aimeriez voir ajoutés à notre offre ?



Source : Réalisé sur Excel par Stitou Amel, 2025.

Afin d'identifier les produits les plus demandés par les épiciers, j'ai mené à la fois une enquête qualitative et quantitative. Le graphique ci-dessus illustre les propositions faites par les différents épiciers. Étant donné qu'UP! Lokal ne développe pas elle-même de produits, mais sélectionne ceux qui sont susceptibles de plaire aux épiciers, cette démarche nécessite davantage d'efforts marketing, sans pour autant impliquer un développement spécifique.

L'un des premiers produits intégrés à l'offre a été l'huile de tournesol. La rencontre avec le producteur, Nicolas Ancion, s'est faite lors du Rabad Day organisé en septembre 2024 (GoodFood.brussels, s.d.). Cet événement, qui se tient dans les locaux de Bruxelles Environnement, réunit de nombreux professionnels et porteurs de projets liés à l'alimentation durable. Suite à cette rencontre, j'ai pris contact avec le producteur pour connaître les démarches à suivre en vue d'un approvisionnement.

Par ailleurs, face à la demande croissante des épiciers d'élargir l'offre, notamment parce qu'elle devenait de plus en plus restreinte, UP! Lokal a noué un partenariat avec Cabas, une coopérative de producteurs. Cette coopérative propose un accès direct à une grande variété de produits : viande, produits laitiers, vrac, fruits, légumes, etc., tout en respectant une charte de qualité et d'équité. Bien que certains produits ne soient pas issus de l'agriculture belge, Cabas privilégie des circuits courts ou des coopératives partageant ses valeurs (Cabas, s.d.).

Pour permettre aux épiciers de choisir les produits qui les intéressaient le plus, je leur ai transmis l'accès au site de Cabas afin qu'ils puissent effectuer une sélection. N'ayant pas le temps de consulter tous les épiciers, j'ai choisi de travailler avec deux épiciers représentatifs : Chez Hmida et Roschdi. Leur retour m'a permis de définir une base commune de produits à proposer ensuite aux autres, afin de peaufiner l'offre. Durant trois semaines, j'ai échangé avec eux pour effectuer cette sélection.

Voici la liste des produits qui en est ressortie :

- Kombucha
- Fromage
- Chocolat
- Kéfir
- Huile d'arachide
- Crèmes desserts
- Pâtes à tartiner
- Fruits secs

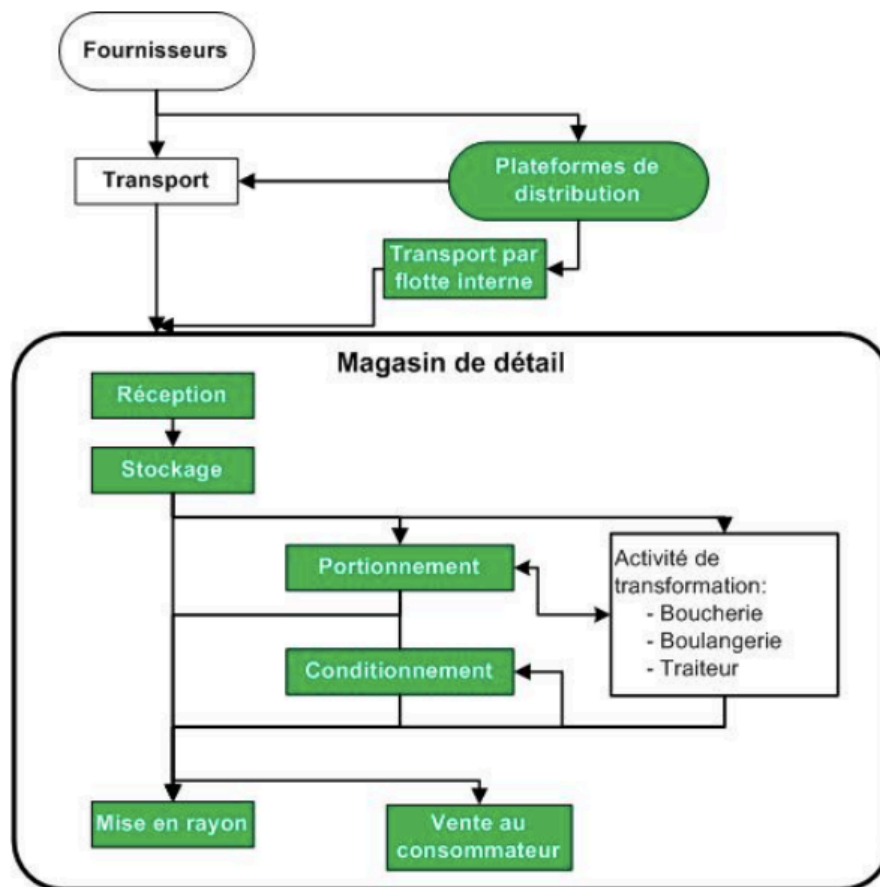
Défis

L'un des défis majeurs que j'ai identifié pour UP! Lokal dans l'ajout de nouveaux produits est le risque lié à l'intégration de produits laitiers. En effet, la réglementation encadrant la distribution de ces produits, établie par l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA), est particulièrement stricte.

Cette réglementation vise à protéger le consommateur, à faciliter la libre circulation des denrées au niveau européen et à garantir la qualité et la sécurité des exportations belges. Ainsi, tout exploitant, selon la nature de son activité, doit soit demander un agrément, soit une autorisation, soit simplement s'enregistrer auprès de l'AFSCA (AFSCA, 2013).

Dans le cas d'UP! Lokal, qui joue un rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les épiciers pour les approvisionner, l'ASBL est considérée comme une plateforme de distribution, comme illustré dans la figure ci-dessous (AFSCA, 2013).

FIGURE 28 : Schéma de la chaîne de distribution alimentaire



Source : AFSCA. (2013). *Guide pour l'instauration d'un système d'autocontrôle pour le commerce de détail en alimentation*. https://favv-afsca.be/sites/default/files/autocontrole/g-007/G-007_FR_v2_dd_8-05-13.pdf

UP! Lokal devra donc respecter les règles d'hygiène en matière de nettoyage et de désinfection. En tant que maillon de la chaîne alimentaire, l'ASBL devra s'assurer que les espaces utilisés pour le chargement et le transport des denrées alimentaires soient maintenus dans un état de propreté irréprochable (AFSCA, 2013).

Par ailleurs, UP! Lokal devra choisir un conteneur isotherme adapté à la nature des marchandises transportées. Pour le transport de denrées nécessitant un froid positif et/ou négatif, les enceintes doivent être correctement isolées. Il est également essentiel de limiter autant que possible les transitions entre les denrées alimentaires réfrigérées ou surgelées et les chambres froides, ou encore les réfrigérateurs (AFSCA, 2013).

Enfin, UP! Lokal devra veiller à la propreté des enceintes de chargement, au maintien de la chaîne du froid tout au long du processus, ainsi qu'à la traçabilité complète des denrées transportées (AFSCA, 2013).

3.5.2 Développement de marché

Afin de développer de nouveaux marchés pour UP! Lokal et de distribuer ses produits via de nouveaux canaux, plusieurs idées ont été envisagées. Toutefois, j'ai dû me concentrer sur certaines d'entre elles, car leur mise en œuvre demande du temps. Comme mentionné dans la partie théorique, deux options se présentaient : soit cibler de nouveaux utilisateurs, soit s'étendre à de nouvelles zones géographiques.

Étant donné qu'UP! Lokal fonctionne par grappes, il m'a semblé plus pertinent de renforcer sa présence dans des zones où elle est déjà active, mais uniquement partiellement couverte. Cela permettrait d'élargir son périmètre et par conséquent, d'attirer de nouveaux clients. L'objectif était donc clair : cibler de nouveaux utilisateurs dans des zones déjà explorées.

Entreprises et écoles

L'une de mes premières idées était de contacter des entreprises ou des écoles. Toutefois, par manque de temps, j'ai rapidement abandonné cette piste. Je me suis alors orientée vers des idées plus facilement réalisables, avec des partenaires potentiellement déjà intéressés.

Lioncity

Dans cette optique, j'ai contacté la manager de Groot Eiland, l'un des recycleurs partenaires d'UP! Lokal, situé sur le site de Lioncity. L'idée était de proposer les produits de l'ASBL directement sur place, permettant non seulement aux clients de les découvrir, mais aussi de mieux comprendre le fonctionnement du système circulaire mis en place avec Groot Eiland.

Le Lioncity est un ancien centre de distribution de Delhaize situé à Osseghem, transformé en un vaste espace de 31 350 m² intérieurs et 12 000 m² extérieurs. Ce lieu accueille aujourd'hui une multitude d'activités : artisanat, culture, sport, gastronomie, initiatives sociales, artistes, entrepreneurs, etc. À terme, un projet de rénovation mixte est prévu, intégrant notamment des logements et un supermarché (Lioncity, s.d.).

Selon moi, c'est un emplacement stratégique, car il attire un large public et pourrait devenir un point de retrait idéal pour les paniers, tout en permettant la vente directe sur place.

Dans un premier temps, j'ai pris contact avec la manager du site, Sonja, qui m'a expliqué que Groot Eiland ne pouvait pas accueillir les paniers. En revanche, David, le concierge du site, était un interlocuteur clé. Sur le moment, Sonja n'avait pas donné son accord, ce qui m'a fait penser que le projet était mis de côté. Mais à ma grande surprise, elle m'a recontactée fin 2024 pour me donner le feu vert afin de prendre contact avec David.

J'ai donc échangé avec lui et il a immédiatement montré son enthousiasme pour le projet. Je suis allée à sa rencontre afin de lui présenter plus concrètement UP! Lokal, et il m'a également fait visiter le site. Ce fut l'occasion de rencontrer Kira, une barmaid du Lioncity, à qui j'ai pu présenter l'offre de jus. Séduite par le projet, elle souhaite commencer une collaboration dans les mois à venir.

La collaboration avec David a officiellement débuté le 19 février, permettant ainsi à UP! Lokal d'ouvrir un nouveau point de dépôt au sein du Lioncity. Depuis cette date, lorsqu'un client souhaite commander un panier, le Lioncity apparaît comme nouveau lieu de retrait sur le site (Voir ANNEXE 6 : Formulaire de panier).

Collectif de La Roue

Ensuite, j'ai contacté le collectif de La Roue. Cette proposition m'a été faite par une future cliente de UP! Lokal. J'ai trouvé cela intéressant, car le collectif a pour mission de renforcer la cohésion sociale et d'améliorer l'environnement au sein du quartier de La Roue. Il mène plusieurs actions, telles que la gestion d'un verger de quartier, l'organisation d'événements conviviaux, ou encore la mise en place de partenariats avec les associations locales (La maison de la participation, s.d.).

Étant donné qu'UP! Lokal est active dans ces quartiers, cela représentait une belle opportunité d'obtenir un soutien local, d'autant plus que les habitants connaissent déjà ce collectif. Cela aurait pu faciliter l'adhésion de la population au projet. Je les ai donc contactés, mais je n'ai malheureusement pas reçu de réponse. Cela reste toutefois une piste à explorer ultérieurement.

Afin de lier les actions que j'ai menées à la matrice d'ambitions pour l'innovation, développée dans la partie théorique, UP! Lokal s'inscrit dans plusieurs types d'initiatives :

- i. **Initiatives de base** : Elles visent à améliorer les offres existantes, par exemple via une extension de gamme. C'est le cas pour UP! Lokal avec l'ajout de nouveaux produits, tels que le miel ou l'huile de tournesol. Ces changements sont incrémentaux, mais ils permettent à l'ASBL de mieux répondre aux attentes de ses clients tout en restant compétitive.
- ii. **Initiatives adjacentes** : Elles cherchent à élargir le marché en intégrant les produits dans de nouveaux lieux via des partenariats. UP! Lokal s'inscrit dans cette logique à travers l'ouverture de son nouveau point de retrait au Lioncity, ainsi que la vente de ses jus dans certaines boulangeries et sandwicheries, rendant ainsi son offre plus accessible à de nouveaux clients tout en conservant son modèle actuel.
- iii. **Initiatives transformationnelles** : À ce jour, UP! Lokal n'y est pas encore active. Cependant, elle pourrait à terme envisager des projets plus ambitieux, comme des collaborations avec des écoles ou des entreprises, ce qui impliquerait une adaptation des canaux de distribution ou de l'offre elle-même.

3.6 Plan financier

Étant donné que l'ASBL est encore en phase pilote et qu'elle commence progressivement à se développer dans les quartiers de Bruxelles, j'ai décidé de formuler des hypothèses pour l'année 2026, et non pour 2025, cette dernière étant encore incertaine, notamment en raison de l'absence de garantie quant à l'obtention d'un subside.

J'émet donc l'hypothèse qu'au début de l'année 2026, l'ASBL bénéficiera d'un subside lui permettant de faire face à ses coûts, notamment pour faire face à ses coûts en ressources humaines et ainsi à être plus proactive dans son déploiement.

Dans cette optique, j'ai établi trois scénarios concernant la vente de produits ainsi que les abonnements paniers : un scénario pessimiste, un scénario neutre et un scénario optimiste. Pour cela, plusieurs hypothèses ont été formulées.

En 2026, UP! Lokal viserait :

- **15 épiciers partenaires**
- **30 tonnes achetées par les épiciers**
- **2 700 litres de jus vendus**
- **250 kg de produits en vrac**
- **2 300 paniers distribués**
- **200 bouteilles d'huile vendues**
- **Une diversification de son offre avec de nouveaux produits**

En 2024, UP! Lokal avait vendu 8,2 tonnes de fruits et légumes aux épiciers. Étant donné que l'estimation porte sur 2026, j'ai augmenté ce volume pour tenir compte de la croissance déjà réalisée à ce jour du nombre d'épiciers, notamment observée en fin d'année. De même, le nombre de paniers vendus en 2024 était de 294, ce chiffre a été revu à la hausse en proportion du nombre accru d'épiciers partenaires et de l'accélération du nombre d'enregistrements de nouveaux clients paniers constatés depuis début 2025. Ces chiffres correspondent au scénario neutre.

Le scénario pessimiste se caractérise par une baisse des revenus de 2 %, tandis que le scénario optimiste prévoit une augmentation des revenus de 2 %.

Les informations relatives aux revenus de UP! Lokal sont décrites ci-dessous :

TABLEAU 21 : Informations relatives aux revenus de UP! Lokal

Revenus bruts issus de l'activité propre de UP! Lokal				
Année	2024		2026	
Nombre d'épiciers	6		15	
Ventes de fruits et légumes	8,2 tonnes	3 473,65 €	30 tonnes	12 708,47 €
Ventes de jus	850 litres	1955,3 €	2 700 litres	6210,95 €
Ventes de produits en vrac	70 kg	300,47 €	250 kg	1 073,1 €
Vente de paniers	294	5278,28 €	2 300	41 292,67 €
Ventes d'huile de tournesol	17 bouteilles	34, 79 €	200 bouteilles	409,29 €
Ventes d'autres produits (pâte à tartiner, kombucha, passata,...)	Aucunes ventes	Aucunes ventes	/	700 €
Revenus	11 007,7 €		62 394, 48 €	

Source : Réalisé par Stitou Amel, 2025.

TABLEAU 22 : Les différents scénarios

Scénario pessimiste	61 146,59 €
Scénario neutre	62 394, 48 €
Scénario optimiste	63 642, 37 €

Source : Réalisé par Stitou Amel, 2025.

Toutefois, il est important de souligner que UP! Lokal aura tout de même besoin d'un subside pour couvrir ses dépenses. En 2024, les dépenses s'élevaient à 51 733,82 €, comprenant les achats de produits, les frais bancaires, les coûts marketing et les salaires des employés.

Pour estimer les coûts de 2026, j'ai ajouté le coût annuel de l'ERP ainsi que celui du prestataire chargé de développer le site web. Afin d'estimer ce dernier, j'ai contacté plusieurs développeurs et calculé une moyenne basée sur 25 jours de travail, à raison de 6 heures par jour, pour un tarif horaire de 40 €. Je n'ai pas pris en compte une augmentation brusque des achats de marchandises, car l'ASBL achète actuellement beaucoup de produits qu'elle conserve en stock et ne vend pas. J'émet donc l'hypothèse qu'en 2026, ces stocks s'écouleront plus rapidement en raison d'une augmentation rapide de la demande. Je prends également en compte le fait que l'ASBL freine actuellement son activité, ce qui limite les besoins en approvisionnement.

Le calcul est donc le suivant :

$$51\,733,82\text{ €} + (4\,658,5/2) + (40 \times 25 \times 6) = 60\,063,07\text{ €}$$

Bien entendu, UP! Lokal reste en dessous de son seuil de rentabilité, mais ce calcul ne prend pas en compte les subsides, qui se sont élevés à 55 000 €.

Chapitre 4 : Bilan, recommandations et perspectives du projet

Suite à ma gestion de projet, il est important de prendre du recul et d'analyser de façon critique ce que j'ai réalisé. Dans cette dernière partie, je dresserai un bilan global de la démarche utilisée, des solutions proposées ainsi que de l'implication des épiciers. Je conclurai en évoquant les perspectives à envisager afin de garantir la viabilité et la faisabilité du projet sur le long terme.

4.1 Conclusion générale

Mon projet avait pour objectif de fluidifier les processus de gestion de UP! Lokal grâce à la mise en place d'un ERP et d'un site web. Ensemble, ces outils permettraient à l'ASBL de réduire les tâches répétitives et de gagner un temps précieux. En effet, dans un monde en constante évolution, la digitalisation joue un rôle clé.

Dans ce mémoire, j'ai analysé les outils les plus adaptés que UP! Lokal pourrait mettre en œuvre pour optimiser ses processus, en mettant en lumière les défis rencontrés, les opportunités identifiées, ainsi que les solutions envisageables.

Au fil de ce travail, j'ai pu constater à quel point la digitalisation constitue un levier essentiel dans un environnement de plus en plus tourné vers le numérique. Elle permet non seulement des gains d'efficacité et de productivité, mais aussi une amélioration de l'expérience utilisateur, en facilitant l'adaptation aux besoins changeants des parties prenantes.

J'ai exploré différentes architectures possibles pour le site web et comparé plusieurs ERP afin d'identifier les solutions les plus pertinentes pour UP! Lokal, en termes d'efficacité et d'adéquation avec les besoins et les coûts.

Pour conclure, ce mémoire ne constitue pas seulement un travail académique, mais propose également des pistes concrètes et des recommandations pour permettre à UP! Lokal de réussir sa transition digitale. Il démontre qu'avec des outils adaptés, même une petite structure comme une ASBL peut tirer parti du numérique pour améliorer son fonctionnement.

4.2 Recommandations

J'ai sélectionné deux solutions : un ERP et un site web, répondant aux exigences des épiciers, des clients de UP! Lokal ainsi qu'aux besoins de l'ASBL. Cependant, comme mentionné précédemment, aucune de ces deux solutions n'a encore été mise en place. Il est donc essentiel de suivre plusieurs recommandations afin de maximiser leur implémentation.

Déploiement de l'ERP

- i. **Formation continue** : L'équipe de UP! Lokal doit être disposée à se former de manière autonome à l'aide du kit de formation fourni par l'ERP. En cas de difficulté, elle devra contacter les personnes responsables de l'implémentation afin de bénéficier d'un accompagnement ou de formations complémentaires. Il est nécessaire que l'équipe consacre 25 % de son temps, soit environ 10 heures, à l'autoformation, en particulier au début (SAP, s.d.).
- ii. **Désignation d'un référent ERP** : Toute l'équipe doit être impliquée dans le processus, mais une personne devra être désignée comme référente interne en cas de problème.
- iii. **Implication collective** : L'implication collective est essentielle pour faciliter la gestion du changement. En effet, 70 % des transformations numériques échouent en raison d'un manque d'engagement et d'un investissement insuffisant (Robinson, 2019).
- iv. **Phase de test pilote** : Il est également crucial de lancer un test pilote afin d'évaluer les performances de l'outil et d'en tirer les premiers bénéfices. Ce test doit durer quelques semaines (SAP, s.d.).

Déploiement du site web

- i. **Test utilisateur** : Un test utilisateur doit être réalisé auprès des épiciers pour s'assurer que le site est simple d'utilisation et que l'interface est intuitive. Ce test peut être réalisé auprès de cinq utilisateurs, ce qui permettrait d'identifier 85 % des problèmes d'utilisation du site (Nielsen, 2000).
- ii. **Suivi des KPIs** : Il est important de suivre les indicateurs clés de performance (KPIs) mentionnés au point 3.3.3.2, au pilotage et au succès de la digitalisation.
- iii. **Accessibilité mobile** : Le site doit impérativement être accessible depuis un smartphone. En effet, les épiciers n'ont pas toujours un ordinateur à disposition, et il est essentiel que la version mobile soit compatible. Cela s'applique également aux clients paniers, qui peuvent passer commande via leur téléphone. D'ailleurs, en 2025, plus de 60 % du trafic Internet provient des appareils mobiles (Buck, 2025), ce qui renforce l'importance d'un site optimisé pour mobile.

Lien entre le site et l'ERP

L'interconnexion entre les deux outils doit être optimisée afin de réduire les tâches administratives répétitives. L'objectif est de centraliser un maximum d'informations, de fluidifier la gestion des prises de commande, des abonnements paniers et de la facturation.

4.3 Regard critique

4.3.1 Au niveau de ma démarche

Pour commencer, le contexte théorique m'a réellement aidée dans la réalisation des objectifs du projet. Il m'a également permis d'en apprendre davantage sur les caractéristiques du cloud ainsi que sur les différentes architectures possibles. Je pense que ce contexte théorique sera également utile à l'ASBL, en lui offrant une vision globale de l'ensemble des solutions envisageables.

Par ailleurs, l'analyse interne que j'ai réalisée grâce à la matrice SWOT permettra à l'ASBL d'avoir un regard extérieur sur sa situation, ce qui pourra s'avérer précieux lors des différentes présentations de projets. De plus, cette analyse a été actualisée pour intégrer les nouvelles législations ainsi que l'absence de subsides.

De plus, l'analyse des besoins, attentes, freins et motivations des parties prenantes m'a permis d'avoir une vue transversale de l'organisation, mettant ainsi en lumière les points d'amélioration possibles.

Enfin, pour mener à bien mon projet, j'ai utilisé une approche agile, favorisant l'adaptabilité ainsi que l'ajustement rapide et continu des besoins. Cela m'a permis de réagir de manière efficace et rapide. Cependant, l'implication irrégulière des parties prenantes a limité la récolte d'avis, freinant ainsi l'amélioration continue. Avec du recul, une approche agile mieux structurée m'aurait permis de fluidifier davantage le projet et d'en améliorer la performance.

4.3.2 Au niveau des solutions proposées

La digitalisation des processus est aujourd'hui un besoin central pour de nombreuses entreprises. Les solutions que j'ai proposées à UP! Lokal visent à faciliter la gestion administrative tout en l'accompagnant dans son expansion. Un aspect que j'aurais aimé explorer davantage est l'implémentation de l'ERP et du site web, car cela m'aurait permis d'identifier plus précisément les axes d'amélioration.

Concernant le site web, même si je l'ai régulièrement présenté aux épiciers ainsi qu'à UP! Lokal, j'aurais apprécié disposer d'une version fonctionnelle afin de réaliser des tests concrets. Cela m'aurait permis de recueillir des retours d'expérience précis, tant de la part des épiciers que des clients paniers, et d'ajuster les fonctionnalités en fonction de leurs attentes. Toutefois, lors de la création de l'interface, UP! Lokal m'a laissé une grande liberté dans la conception, se contentant de me donner quelques conseils d'amélioration.

Concernant l'ERP, j'aurais également souhaité pouvoir réaliser un essai afin de formuler des recommandations plus opérationnelles après l'implémentation.

Avec du recul, j'aurais pu développer des plans de déploiement pour les différents outils afin de permettre à UP! Lokal d'anticiper plus efficacement la transition vers de nouveaux outils numériques. Faute de temps, cela n'a pas été possible. Néanmoins, j'ai formulé plusieurs recommandations visant à évaluer l'ergonomie et la performance du futur site web, afin de garantir son efficacité dès sa mise en ligne.

Dans l'ensemble, je suis satisfaite de mon travail, même si l'absence d'implémentation effective me laisse une impression d'inachevé. Cela s'explique par la situation financière difficile que traverse actuellement l'ASBL. Cette gestion de projet m'a permis de prendre conscience de l'importance d'aligner la planification des projets digitaux avec la situation économique et organisationnelle de l'entreprise.

4.3.3 Au niveau de l'implication des épiciers

L'implication des utilisateurs a été cruciale dans ma gestion de projet afin de pouvoir analyser leurs besoins et ainsi proposer les solutions les plus efficaces. Au niveau des échanges avec les clients paniers, cela s'est principalement fait par téléphone tandis que pour les épiciers, cela s'est majoritairement déroulé en présentiel, car cela facilite la communication.

Au départ, je communiquais via WhatsApp, mais ils n'étaient pas très réceptifs, l'équipe de UP! Lokal m'a donc conseillé de prioriser les échanges en face-à-face. Cela était faisable avec les épiciers proches des bureaux, mais pour ceux situés plus loin, comme à Koekelberg ou Bizet, cela prenait énormément de temps, même pour de simples échanges.

Je pense qu'il aurait été plus simple de communiquer davantage avec les épiciers dès le début du projet, cela m'aurait permis de comprendre leurs besoins plus rapidement et d'avancer plus efficacement.

De plus, la communication avec certains était compliquée. J'ai donc dû sélectionner deux épiciers qui ont servi de référents pour la majorité des échanges liés au site web. J'ai cependant aussi impliqué les autres, mais il était difficile de coordonner différentes personnes situées dans des communes éloignées, d'autant plus qu'il fallait absolument se déplacer sur place.

Par ailleurs, fixer des rendez-vous avec eux nécessitait une grande flexibilité, plusieurs fois, des rendez-vous ont été annulés à la dernière minute, ce qui retardait l'avancement de certaines tâches, notamment lorsque cela concernait un des épiciers référents.

Le manque d'implication de certains épiciers a également été un défi important : appels sans réponse, visites qui n'aboutissent pas. Il est donc primordial d'expliquer clairement les objectifs du projet, de montrer que leurs besoins sont réellement pris en compte, et que leurs retours sont essentiels pour avancer. Il faut aussi leur rappeler que le temps qu'ils consacrent au projet est précieux et contribue activement à sa réussite.

Pour finir, il est également important de rassurer les utilisateurs finaux en leur montrant que leurs attentes seront intégrées dans la solution finale, créant ainsi un véritable sentiment d'appartenance.

4.4 Perspectives

UP! Lokal est encore en phase pilote et à ce stade freine son expansion en raison des incertitudes entourant l'obtention d'un futur subside. La stratégie de développement n'est donc pas envisagée immédiatement, mais pourra être activée une fois cette période d'incertitude dépassée.

Dans les années à venir, UP! Lokal pourrait explorer davantage les initiatives transformationnelles évoquées précédemment dans la matrice des ambitions. Une piste prometteuse serait de collaborer avec des écoles dans le cadre de programmes éducatifs axés sur l'alimentation saine et durable. Ce partenariat pourrait également intégrer une sensibilisation aux principes de circularité portés par UP! Lokal, afin de familiariser les plus jeunes aux enjeux d'un système alimentaire résilient.

L'ASBL pourrait aussi envisager une collaboration avec le CPAS, afin de faciliter l'accès à des produits sains et de qualité pour des publics en situation de précarité. Ce type d'initiative permettrait de renforcer la dimension sociale du projet tout en s'inscrivant dans une logique de justice alimentaire.

Enfin, une autre piste de développement serait de tisser des liens avec des entreprises, en leur proposant de faciliter l'accès à des formules d'abonnement panier pour leurs employés, par exemple via une communication interne ou une mise en place d'un point de retrait sur le lieu de travail. Ce partenariat représenterait un double avantage : encourager une alimentation plus saine au sein de l'entreprise tout en garantissant une source de revenus plus stable pour UP! Lokal.

Bibliographie

- Abattoir. (s. d.). *Economie circulaire*. Consulté le 6 octobre 2024, à l'adresse <https://www.abattoir.be/fr/economie-circulaire>
- Afsca. (2013). *Guide pour l'instauration d'un système d'autocontrôle pour le commerce de détail en alimentation*. Consulté le 20 avril 2025, à l'adresse https://favv-afscs.be/sites/default/files/autocontrole/g-007/G-007_FR_v2_dd_8-05-13.pdf
- Barlette, Y., Bonnet, D., Plantié, M. et Riccio, P-M. (2016). Réseaux numériques et performance des entreprises. *Cairn.info*, (5), 63-74. <https://shs.cairn.info/revue-management-des-technologies-organisationnelles-2016-1?lang=fr>
- Bidan, M., Godé, C. (2017). Management des systèmes d'information. *Cairn.info*, 185-195. <https://shs.cairn.info/dscg-5-management-des-systemes-d-information--9782311404357?lang=fr>
- Boucher, E. (2009). *Quelle est la maturité de ce marché et les possibilités d'utilisation par les entreprises ?* [Thèse de Doctorat]. Université Mines Paris. https://www.cri.minesparis.psl.eu/classement/doc/These_Annexes_E_Boucher.pdf
- Boutin, P. (2001). *Définition d'une méthodologie de mise en oeuvre et de prototypage d'un progiciel de gestion d'entreprise (ERP)* [Thèse de Doctorat]. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne.
- Buck, A. (2025). *What Percentage of Internet Traffic is Mobile?*. Consulté le 9 mai 2025, à l'adresse <https://www.mobiloud.com/blog/what-percentage-of-internet-traffic-is-mobile?>
- Burger-Helmchen, T., Raedersdorf, S. (2018). Pro en Management. *Cairn.info*, 14-15. <https://shs.cairn.info/pro-en-management--9782311622454?lang=fr>
- Byström, O. (2022). *A comparison between on-premise and cloud environments in terms of security With an emphasis on Software-as-a-Service & Platform-as-a-Service* [Mémoire de Master]. Blekinge Institute of Technology. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1662249/FULLTEXT01.pdf>
- Cabas. (s.d.). *les producteurs et vous c'est tout*. Consulté le 3 avril 2025, à l'adresse <https://cabas.coop/>
- Chehimi, M. (2022). *Le pilotage stratégique pour accomplir et maîtriser une raison d'être : Une étude exploratoire sur la conception d'un Sustainability Balanced Scorecard au sein d'une société à mission* [Thèse de Doctorat]. Université de Montpellier.
- Clayton, M. (2019). *Agile vs waterfall : Which one is right for your project ?*. Consulté le 15 mars 2025, à l'adresse <https://onlinepmcourses.com/agile-vs-waterfall/>
- Cornet, B. (2012). *Mieux gérer votre entreprise grâce à la mise en place d'outil e-management*. Edi Pro.

Creswell, J-W., Creswell, J-D. (2018). *Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth Edition). SAGE. https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf

Crollen, B. (2025, 18 mars). *Finanieel verslag 2024*. [Document]. UP ! Lokal.

D. (s.d.). *Modèle en cascade (Waterfall) : Définition et étapes de gestion de projet*. Consulté le 5 avril 2025, à l'adresse <https://blog-gestion-de-projet.com/modele-en-cascade/>

De Rongé. Y. (2000). *L'impact des ERP sur le contrôle de gestion: une première évaluation*. [Syllabus en ligne]. Université Catholique de Louvain. https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A227056/datastream/PDF_01/view

Duchène, D. (2024, 18 décembre). *Maraîcher de la ferme du Montaval*. [Entretien]. Cerfontaine.

Dumitru, V., Florescu, V. (2008). L'implantation de l'ERP : facteurs clés du succès et impacte sur la performance. *Research gate*, 4 (1), 1353-1356. https://www.researchgate.net/publication/23691659_L'Implantation_De_L'Erp_Facteurs_Cles_Du_Succes_Et_Impacte_Sur-La_Performance

eFarmz. (s. d.). *Découvrez nos box repas*. Consulté le 2 octobre 2024, à l'adresse https://www.efarmz.be/fr?campaignid=21646285085&adgroupid=&keyword=&device=c&gad_source=1&gbraid=0AAAAADvvgInLlrRQkMK27lrfn7oUmzW4W&gclid=CjwKCAjw6c63BhAiEiwAF0EH1G9cCrKbVZXitlIV5-GYoytnIoTeBstQHaVlr3cCOkkRgDakTlIUohoCdwYQAvD_BwE

Fgov.(2025). *Chiffre global de la population par commune*. Consulté le 26 avril 2025, à l'adresse [stat-1-1_f.pdf](#)

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M.(2002). The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and The Environment*, 11(5), 269 – 284. Doi : 10.1002/bse.339

Ghaddar, A. (2013). *Une contribution à la gestion des applications SaaS mutualisées dans le cloud: approche par externalisation* [Thèse de Doctorat]. Université de Nantes.

Giordano, Y., Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/ Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Research gate*, 29(2), 1-9. doi :10.7202/1037919ar

Godefroy, N. (2024). *Gestion de projets informatiques Gestion de projets digitaux* [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

GoodFood.brussels (s.d.). *En Belgique, le bio gardera-t-il la pêche en 2024 ?*. Consulté le 10 avril, à l'adresse <https://goodfood.brussels/fr/news/en-belgique-le-bio-gardera-t-il-la-peche-en-2024?domain=cit>

GoodFood.brussels (2024). *Rabad Day 2024*. Consulté le 10 avril, à l'adresse <https://goodfood.brussels/fr/content/rabad-day-2024?domain=cit>

Hees, D. (2024, 16 septembre). *Fondateur de l'ASBL UP ! Lokal*. [Entretien]. Bruxelles.

Hees, D. (2025, 5 mai). *Fondateur de l'ASBL UP ! Lokal*. [Entretien]. Bruxelles.

Hellofresh. (s.d.). *Choisissez parmi de nombreuses recettes*. Consulté le 2 octobre 2024, à l'adresse https://www.hellofresh.be/pages/value-messaging?locale=fr-BE&c=M3-Q9YPJ&discount_comm_id=8dc31248-e97f-46e8-8ded-071678509f5f&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Paid_Search_Google_Ads_BE_EC-C-NC-365_ML_4_44-20-10x2_sw1__BE_0_WEB_PRO_DT_GO:SEARCH_90OFF_SKU_BR_0_0_CONTROL_16.4.2025_CONTROL__&utm_content=act_seabrand_seabrand&vs_campaign_id=5ad633c3-95c0-42e0-b018-7f666f72a28f&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwtpLABhC7ARIsALBOCVo6RfGGJ1pnMROjSTW2sBrwoEXBrPFz2yy4aO2xlHJ_UjME3D1XZRkaAl8IEALw_wcB

Insee. (2016). *Coefficient de variation / CV*. Consulté le 5 mai 2025, à l'adresse [https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1366#:~:text=Le%20coefficient%20de%20variation%20\(CV,de%20la%20moyenne%20est%20grande](https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1366#:~:text=Le%20coefficient%20de%20variation%20(CV,de%20la%20moyenne%20est%20grande)

Kaplan, R., Norton, D. (1992). *The balanced scorecard measures that drive performance*. Consulté le 12 avril 2025, à l'adresse <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Khatun, T. (2024). Understanding the project management cycle. *Research gate*, 3-7. https://www.researchgate.net/publication/381254980_Understanding_the_Project_Management_Cycle

Lanore, P. (2023). *Guide indispensable des décisions efficaces*. Mardaga ; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/publications-de-peter-lanore--795398?lang=fr&tab=aperçu>

Lebrun, M-A. (2025, 18 mars). *Business Development Representative*. [Entretien]. Bruxelles.

Le Réseau des GASAP. (2024). *Des paniers sans se ruiner !*. Consulté le 2 octobre 2024, à l'adresse <https://gasap.be/projet-paniers/>

Leroy, L. (2025, 19 mars). *CEO, Partner*. [Entretien]. Bruxelles.

Lioncity (s.d.). *Bienvenue à Lioncity*. Consulté le 2 mars 2025, à l'adresse <https://lioncity.brussels/?lang=fr>

Madaan, S., Arora, A., Kaur, R. (2023). Cloud Computing Services Versus on-Premise Computing. In *Emerging Trends in Engineering and Management* (p. 142-148). SCRS Publications ; SCRS. <https://www.publications.scrs.in/chapter/978-81-955020-3-5/16>

- Maison de la participation. (s.d.). *Collectif de la Roue*. Consulté le 15 mars 2025, à l'adresse <https://participation-anderlecht.be/?article791>
- Marley Spoon. (s.d.). *De Maaltijdbox die Beter Smaakt. MarleySpoon*. Consulté le 2 octobre 2024, à l'adresse <https://marleyspoon.be/>
- Mekedem, S. (2022). *Le Cloud vis-à-vis du On-Premise* [Mémoire de Master]. Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.
- Messenger Rota, V. (2013). *Gestion de projet agile*. Eyrolles ; <https://static.fnac-static.com/multimedia/editorial/pdf/9782212127508.pdf>
- Metais, J. (2024). *Prix et performance marketing* [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>
- Meyer, B. (2014). *Agile! The good, the hype and the ugly*. Springer ; 10.1007/978-3-319-05155-0
- Multios. (s.d.). *Notre ERP Facteris, vous accompagne au quotidien dans la gestion commerciale de votre ASBL*. Consulté le 4 octobre 2024, à l'adresse <https://www.multios.be/vos-metiers/asbl/gestion-commerciale-asbl/>
- Nagji, B., Tuff, G. (2012). *Managing your innovation portfolio*. Consulté le 20 mars 2025, à l'adresse <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>
- Nielsen, J. (2000). *Why You Only Need to Test with 5 Users*. Consulté le 9 mai 2025, à l'adresse <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>
- NIST. (2011). *The NIST Definition of Cloud Computing*. <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-145.pdf>
- Norigeon, P. (2019). *Cours PGI, ERP* [Syllabus en ligne]. Université Paris-Est-Créteil-Val-de-Marne (UPEC).
- Observatoire de la consommation (2023). *Baromètre de la consommation de produits BIO*. <https://www.apaqw.be/sites/default/files/uploads/Observatoire/2023/obs-edm-bio270323.pdf>
- OpenAI. (2025). ChatGPT. (Version du 18 mai) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/chat>
- Petit, P. (2006). TIC et nouvelle économie : entre mirages et miracles. *Cairn.info*, 1(44), 39-45. <https://shs.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2006-1-page-39?lang=fr>
- Pierce, E. (2022). *A Balanced Scorecard for Maximizing Data Performance*. Consulté le 16 avril 2025, à l'adresse https://www.researchgate.net/figure/The-balanced-scorecard-links-performance-measures-Kaplan-and-Norton-1992_fig1_359634377

PMI. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge*. Project Management Institute.

Quitoque. (s. d.). *La 1ère box repas à cuisiner française*. Consulté le 2 octobre 2024, à l'adresse <https://www.quitoque.fr/>

Robinson, H. (2019). *Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson*. Consulté le 9 mai 2025, à l'adresse <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-harry-robinson>

SAP. (s.d.). *Qu'est-ce que l'ERP ?*. Consulté le 9 mai 2025, à l'adresse <https://www.sap.com/belgique/products/erp/what-is-erp/erp-implementation-best-practices.html>

SAS. (2013). *SAS/STAT® 13.2 User's Guide Introduction*. <https://support.sas.com/documentation/onlinedoc/stat/132/intro.pdf>

Sauvage, W. (2018). *Définition d'un ERP*. Consulté le 4 mars 2025, à l'adresse <https://www.cibee.fr/en/erp-definition/>

Selmouni, M. (2024). *Méthodologies d'enquêtes* [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

SPF Économie. (2024). *Digitalisation des PME belges – une comparaison internationale*. Consulté le 15 avril, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/digitalisation-des-pme-belges>

SPF Économie. (2024). *Obstacles à la digitalisation des PME belges*. Consulté le 15 avril, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/obstacles-la-digitalisation?>

SPF Economie. (2024). *Technologies numériques au sein des PME belges*. Consulté le 2 octobre 2024, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/technologies-numeriques-au>

SPF Économie. (2025). *Factures papier et pdf : c'est du passé ! Votre entreprise est-elle prête pour l'e-facturation ?*. Consulté le 17 avril, à l'adresse <https://news.economie.fgov.be/248657-factures-papier-et-pdf-c-est-du-passe-votre-entreprise-est-elle-prete-pour-l-e-facturation>

Statistique Canada. (2003). *Méthodes et pratiques d'enquête*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/12-587-x/12-587-x2003001-fra.pdf>

Temporal, F., Larmarange, J. (2006). *Déroulement des enquêtes quantitatives et/ou qualitatives* [Syllabus en ligne]. Université Paris 5 René Descartes. https://joseph.larmarange.net/IMG/pdf/deroulement_enquete.pdf

Terseleer, A., Witmeur, O. (2014). Lean Startup : mode ou nouvelle bonne pratique ?. *Entreprendre & Innover*, 19, 21-28. Cairn.info. <https://shs.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2013-3-page-21?lang=fr>

The Barn Bio Market. (2023). *A network of permanent covered markets*. Consulté le 2 octobre 2024, à l'adresse <https://thebarn.bio/en/>

UP ! Lokal (2024, 3 septembre). *Dossier Be Circular*. [Rapport]. Bruxelles.

UP ! Lokal (2024, 12 décembre). *Conseil d'administration*. [Présentation Power Point]. Bruxelles.

Urban Product. (2024, 20 septembre). *UP Corner Shop short*. [Présentation Power Point]. Urban Product.

Urban Product. (2024). *UP! Lokal La ferme dans mon quartier*. Consulté le 2 octobre 2024, à l'adresse <https://urbanproduct.be/fr-urban-product/fr-up-lokal/>

Van den Berghe, T. (2024). *Gestion de projets digitaux - AA Stratégie et Mise en œuvre* [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

Van Swae, B. (2025, 22 mars). *Financieel verslag*. [Rapport financier]. Urban Product.

Venkatachalam, N. (2015). *Leveraging of software as a service by small and medium enterprises: information systems capabilities and organisational complementarities* [Thèse de Doctorat]. Queensland University of Technology. https://eprints.qut.edu.au/89740/1/Nagarajan_Venkatachalam_Thesis.pdf

Westland, J. (2007). *The project management life cycle*. Kogan Page Libri.

Whittington, R., Johnson, G., Regnéer, P., Angwin, D., Scholes, K. (2019). *Exploring strategy* (n° 12). Pearson.