

Démarche de mise au point d'un produit pour une petite entreprise agroalimentaire

Date(s) de l'expérience 1999 – en cours

Mise en œuvre Gret

Partenaires

Financement

Zone géographique Afrique -Afrique de l'Ouest;

Mots clés STRATEGIE DE L'ENTREPRISE; ANALYSE SENSORIELLE; COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR; METHODE D'ENQUETE; APPUI AUX ENTREPRISES; TARIFICATION; PRIX; CONSOMMATEUR; ENQUETE; CIRCUIT DE DISTRIBUTION; MARCHE; MARKETING; COMMERCIALISATION; METHODE DE VENTE; METHODOLOGIE; PETITE ENTREPRISE

Echelle d'action

Public(s) cible(s) Petites entreprises agroalimentaires, organismes d'appui

Résumé

Cette fiche propose et décrit une démarche progressive de mise au point d'un produit pour des petites entreprises agroalimentaires. Elle propose des outils et techniques issus de travaux menés avec des entrepreneurs et des bureaux d'études dans différents pays africains, mais aussi européens, dans lesquels il existe des micro et petites entreprises dont les problèmes sont similaires. Elle s'adresse autant aux entrepreneurs qu'aux organismes d'appui, même si nous avons choisi de ne pas présenter des outils adaptés à un secteur d'activités que des projets pourraient mettre en oeuvre mais de privilégier des outils simples que l'entrepreneur peut utiliser, parfois avec un appui extérieur. La démarche vise surtout à aider les entrepreneurs à systématiser leurs réflexions et leurs pratiques pour mettre au point un produit ou pour vérifier son adaptation à la clientèle visée.

Contexte

Depuis quelques années, en Afrique, de micro et petites entreprises se développent pour approvisionner les marchés intérieurs urbains voire régionaux. Elles fournissent d'un côté des emplois et des revenus aux ruraux et aux urbains. Elles conduisent de l'autre à la mise en marché d'aliments adaptés aux attentes des consommateurs et à leur pouvoir d'achat. A partir des ressources locales, elles proposent des produits traditionnels, parfois stabilisés ou de nouveaux produits : jus de fruits ou boissons locales, farines infantiles, fromages, couscous de mil précuit et sec, etc.

Si les promoteurs parviennent à maîtriser les aspects techniques, leurs démarches et leur politique commerciales sont la plupart du temps rudimentaires. Or vendre est la finalité de l'entreprise ; rien ne sert de fabriquer un produit qui ne trouvera pas sa place sur le marché. Nombreux sont les petits entrepreneurs qui, convaincus de la qualité de leurs produits et de leur adaptation à la clientèle visée, passent à côté d'opportunités intéressantes et poursuivent des productions qui ne rentabilisent pas véritablement leurs investissements. Eviter cela suppose une rationalisation de la stratégie. Pour cela, les entreprises manquent souvent d'informations pour raisonner leur commercialisation mais aussi de méthodes et de savoir-faire pour les traiter et mettre en place des politiques commerciales efficaces.

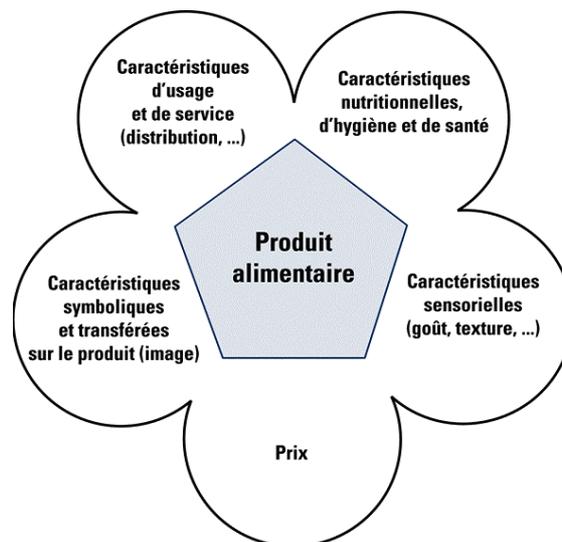
Pour autant les petits entrepreneurs « ne partent pas de rien » en matière de marketing. Ils utilisent leurs opportunités et leurs réseaux sociaux pour lancer leurs activités, souvent de façon rapide. Cette capacité à agir est une qualité décisive de l'esprit d'entreprise. Ils disposent également de leurs propres informations sur le marché. À partir de leur expérience et de leurs relations, ils perçoivent une demande et y répondent.

Il s'agit donc de tenir compte de ces acquis et de proposer des outils qui aident l'entrepreneur à systématiser sa réflexion, et à limiter le risque de l'action, particulièrement lorsque l'investissement augmente, qu'un certain seuil d'activité est dépassé et qu'un savoir-faire commercial devient indispensable.

Problématique/objectifs

L'entrepreneur débute souvent son projet avec une idée de produit autour duquel il cherchera à développer son marché. Pour mettre au point son produit, l'entrepreneur ajuste différentes variables : le prix, les caractéristiques d'usage et de service (distribution, emballage), les caractéristiques organoleptiques (goût, odeur), les caractéristiques symboliques et transférées (ou image du produit), les caractéristiques nutritionnelles, d'hygiène et de santé

Les attributs d'un produit alimentaire



Cidil : *L'analyse sensorielle des produits laitiers*, Ed. Cidil.

L'entrepreneur réalise un compromis entre les attentes des consommateurs, ses capacités technologiques, son savoir-faire, son potentiel commercial et financier. Avec la pratique du secteur et de la conduite de l'entreprise, les entrepreneurs apprennent à réaliser cet ajustement.

Les outils proposés visent à aider l'entrepreneur à systématiser ses réflexions et pratiques. La démarche proposée n'est pas une démarche linéaire à suivre systématiquement, mais plutôt une grille de contrôle à la lumière de laquelle le promoteur ou le responsable du projet qui l'appuie pourra analyser les idées qui se développent et les opportunités qui se présentent. Elle repose sur différentes étapes d'ajustement progressif et un cycle de décisions pour poursuivre la mise au point du produit, le modifier ou l'abandonner. Le caractère progressif et itératif de cette démarche limite le risque. L'entrepreneur peut aussi, s'il ne l'a pas fait au départ, utiliser les outils proposés pour vérifier certains éléments.

Description/Mise en œuvre

Une idée de produit et une idée du marché visé

L'entrepreneur doit très tôt avoir une idée du marché qu'il vise, savoir à qui il veut vendre son produit. Tous les consommateurs n'ont pas les mêmes préférences alimentaires. Celles-ci varient en fonction de l'âge, du sexe, de l'ethnie, de la région d'origine, du pays. Ceci impose de mettre au point le produit en fonction des attentes des consommateurs.

Depuis l'idée du projet et pendant les différentes étapes de la mise en œuvre, le promoteur d'une petite entreprise doit garder à l'esprit un certain nombre de questions qui se préciseront au fur et à mesure.

- Connaissance du client : qui est-il ? Que consomme-t-il et comment ?
- Les concurrents : qui sont-ils ? Que produisent-ils et comment distribuent-ils ?
- Le circuit de distribution et les revendeurs : quel est leur intérêt à distribuer ce produit ?

Identifier son marché ne signifie pas qu'il faille systématiquement réaliser une étude de marché (analyse quantitative du marché avec un échantillon représentatif de consommateurs). Celle-ci ne doit être envisagée par une petite entreprise que dans le cas où celle-ci doit faire un investissement important sans possibilité de progressivité, comme augmenter sa capacité de production.

La démarche proposée privilégie donc des outils simples, même si certains d'entre eux peuvent nécessiter un appui extérieur (intervention de consultants, cofinancement du coût de réalisation). Elle repose sur des actions centrées sur le produit (test de marché) avec en parallèle des réflexions sur les coûts et le prix du produit, qui permettent de valider ou d'aider à faire des choix aux différentes étapes de la démarche marketing. L'entrepreneur devra aux différentes étapes affiner l'estimation du prix de revient et le comparer aux prix des produits concurrents avant de continuer à mettre au point le produit (cf schéma démarche).

- Formuler le produit : vérifier que son goût répond aux attentes du consommateur

Pour un produit alimentaire, le goût est un facteur clé. Un consommateur peut acheter un produit par impulsion, pour essayer, parce qu'il le trouve beau, bien présenté ou bien mis en valeur. Mais, c'est le plaisir pris à la dégustation qui l'amènera à acheter à nouveau le produit. La recette et le goût du produit doivent s'adapter à ses attentes. L'apparence et la texture sont tout aussi importantes.

La première étape est donc le **test de dégustation**. Il consiste à réunir à un jury d'une douzaine de consommateurs potentiels (jusqu'à une vingtaine selon le nombre de formules à tester). Parfois, l'entrepreneur peut réaliser facilement ce travail avec ses voisins ou ses amis si son entourage correspond effectivement aux personnes à qui il compte vendre les produits.

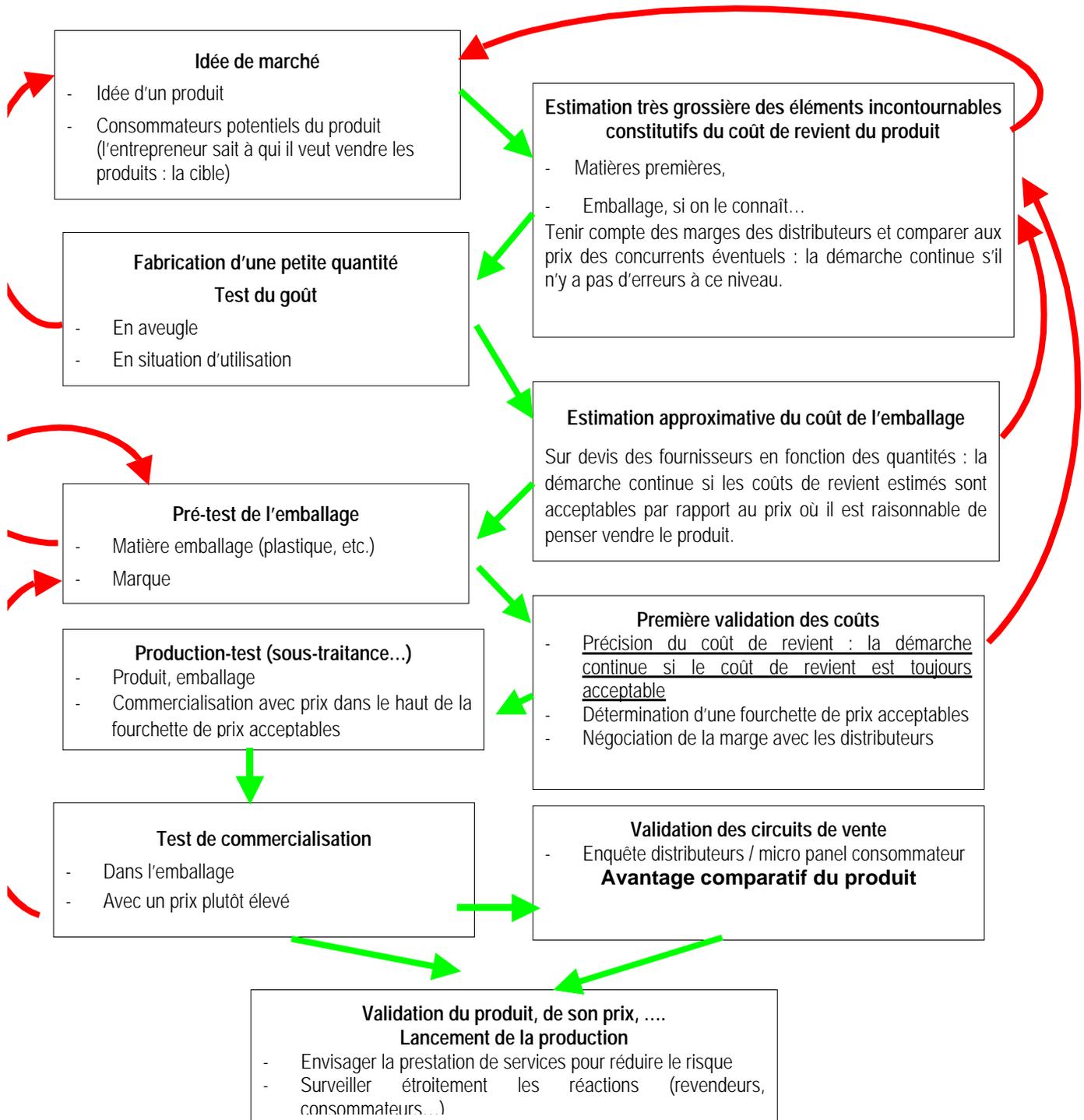
Le test simple consiste à faire déguster plusieurs options possibles du produit : par exemple plusieurs tailles de particules pour l'arrow de mil ou les brisures de maïs, un couscous plus ou moins fermenté, un jus de fruits avec des taux de sucre différents, plusieurs mélanges de farines pour un aliment infantile, une proportion plus ou moins importante de farine de céréales locales dans le pain. On sélectionne en général trois ou quatre recettes au maximum.

Schéma - Démarche de mise au point du produit (voir bouquin, schéma repris ?)

Le schéma met en évidence les liens entre les étapes de validation du produit et la réflexion sur le prix et les coûts. Les flèches vertes indiquent que l'étape a été validée par l'entrepreneur. Les flèches rouges montrent l'étape à reprendre en cas de non-validation

Actions produit

Réflexion prix-coûts



Source : Broutin C., Totté A., Tine E., Francois M., Carlier R., Badini Z. (coll.); Transformer les céréales locales pour les nouveaux marchés urbains, Gret, 2003

Le **test comparatif** consiste à comparer le produit à d'autres, notamment au principal produit concurrent. Chaque personne répond à un questionnaire portant sur les caractéristiques du produit et ses préférences et comportant une partie d'appréciation libre. Quelle que soit la méthode utilisée, il est nécessaire de présenter les produits dans des sachets neutres - transparents, sans marque, ni signe distinctif : c'est ce qu'on appelle le test en aveugle. Pour éviter l'effet de « première présentation », il faut faire goûter les produits selon différents ordres : par exemple pour le test de formules A, B et C, on scindera le groupe en six sous-groupes qui goûteront le produit dans chaque ordre possible (ABC, ACB, BAC, BCA, CAB, CBA).

On peut également réaliser le même type de test pour recueillir l'avis des consommateurs sur le nom ou la marque, l'image, le conditionnement, le prix, le message publicitaire. Il est important de bien définir les objectifs et de ne pas vouloir tout tester à la fois (le goût, le nom, l'image, le conditionnement).

- Concevoir l'emballage pour favoriser la vente et communiquer

La matière première, les dessins, symboles, couleurs, présents sur l'emballage d'un produit peuvent avoir une influence déterminante sur les ventes. L'emballage du produit alimentaire contribue en effet très largement à son succès, au moins lors du premier achat.

La plupart des dirigeants des petites entreprises mettent au point leur marque commerciale et leurs emballages en fonction de leurs intuitions et de leur environnement, ce qui peut donner de bons résultats, mais reste aléatoire.

Compte tenu de son influence déterminante sur le succès du produit, il est utile de tester l'emballage et de recueillir l'avis des consommateurs avant de le lancer. Pour cela, l'entrepreneur peut mettre à profit de tests de dégustations pour recueillir des informations sur les préférences des consommateurs ou prévoir un test spécifique en présentant des emballages de produits déjà sur le marché. Il peut ensuite réunir un groupe d'une dizaine de consommateurs et recueillir son avis à partir d'un « prototype » qu'il pourra réaliser à moindre coût, notamment avec une imprimante couleur et/ou en ayant recours à un dessinateur.

À partir de devis de fournisseurs, l'entrepreneur pourra évaluer approximativement le coût de l'emballage et faire une nouvelle estimation du prix de revient de son produit, afin de vérifier qu'il est toujours compatible avec le prix auquel il espère vendre son produit.

À ce stade, l'entrepreneur dispose d'un produit dont le goût et l'emballage sont appréciés des consommateurs. Il a rassemblé les éléments nécessaires pour estimer le prix de revient du produit et définir son prix de vente.

- Définir un prix adapté au produit et au marché visé

Les entrepreneurs ont souvent du mal à fixer un prix de vente. Trois éléments peuvent les guider :

- *le coût de revient du produit* : le prix de vente doit être supérieur au coût de revient pour que l'entreprise puisse vivre de l'activité (cf fiche « calculer son prix de revient). Cela paraît une évidence mais l'expérience montre que certains coûts sont souvent omis (frais de distribution, rémunération du chef d'entreprise) ;

- *Les prix pratiqués par les concurrents pour les produits substituables ou comparables*, s'il en existe. À caractéristiques équivalentes, le produit doit être vendu au même prix ou moins cher que les concurrents. Le prix peut cependant être plus élevé si le consommateur reconnaît la qualité supérieure du produit (ou d'autres avantages relatifs) et a le désir et les moyens de se l'offrir. L'entrepreneur peut relever les prix des produits concurrents dans les différents circuits existants et interroger quelques distributeurs et consommateurs.

- *la fourchette de prix acceptables par le consommateur*. Il s'agit de savoir à quel prix le consommateur estime que le produit est trop cher (et il ne l'achète plus) et à quel prix il considère que le produit est trop bon marché (et il ne l'achète pas non plus car il doute de sa qualité). Entre ces deux extrêmes se trouve la zone de prix acceptables, c'est-à-dire le prix que le consommateur est prêt à payer pour l'achat du produit. Un entrepreneur travaillant seul sur ses produits utilise généralement des approches qualitatives basées sur des tests auprès des distributeurs et des consommateurs ou sur le suivi de ses ventes, si le produit est déjà

sur le marché. Un projet ou un entrepreneur disposant d'un appui extérieur peut utiliser la méthode de la sensibilité au prix basée sur des enquêtes auprès d'un échantillon de consommateurs.

L'entrepreneur a le choix entre deux grandes politiques de prix :

- un prix élevé qui dégage une marge unitaire importante (politique d'écrémage). Il vise un segment de marché relativement réduit et un volume de vente plus faible, mais la marge importante sur chaque unité vendue assure la rentabilité de l'activité ;
- un prix plutôt bas qui dégage une marge unitaire limitée (politique de pénétration). Il cherche alors à pénétrer massivement le marché en vendant de plus grandes quantités. La grande quantité vendue assure la rentabilité de l'activité.

Le prix d'un produit n'est pas définitif. Il est possible de l'ajuster au fur et à mesure du développement du produit et de l'entreprise. Comme il est beaucoup plus facile de baisser le prix d'un produit positionné au départ en « haut de gamme », que d'augmenter le prix d'un produit dont on ne parvient pas à rentabiliser la production, il est souvent préférable de fixer un prix de départ plutôt plus fort que faible. L'entreprise élabore un tarif de base en fonction de ses coûts de revient, des prix acceptables pour les consommateurs et des marges pratiquées par ses revendeurs. Elle accorde les réductions qui favorisent la vente ou qui sont intéressantes pour elle. Elle peut concéder une réduction sur la vente de grandes quantités de produit, ou pour un client qui assure un paiement immédiat. Il s'agit d'un avantage accordé selon la rentabilité du client. Mais il vaut mieux éviter d'utiliser cet argument pour conquérir un client et il faut, dans tous les cas, l'utiliser avec parcimonie sous peine de dégrader trop fortement la marge commerciale. De plus, une fois qu'un service particulier a été accordé, il est très difficile de le supprimer.

- Choisir les circuits de distribution et valider le produit

L'entrepreneur choisit les circuits de distribution adaptés en fonction du produit et des quantités vendues, ou encore de ses réseaux de connaissances personnels. Plusieurs circuits sont accessibles pour les petites entreprises :

- *les boutiques de proximité (quartiers et marchés)* : c'est souvent le lieu d'approvisionnement le plus important pour les produits alimentaires. L'élément clé est ici que le revendeur doit pouvoir vendre le produit et y avoir intérêt : les caractéristiques du produit doivent être adaptées, en termes de prix et de goût, à la population qui fréquente le point de vente. L'intérêt du revendeur par rapport au produit doit être discuté pour vérifier qu'aucun élément ne risque de bloquer la vente.

- *les grossistes* : l'intérêt de ce mode de distribution est la livraison de grandes quantités à la fois. Le grossiste vend à de nombreux détaillants et le produit peut donc être présent dans les quartiers sans que le producteur ait besoin de faire un démarchage important. Le travail commercial est alors réduit, mais le risque de dépendance est très grand si un seul client absorbe une part trop importante de la production. Par ailleurs, le producteur ne maîtrise pas les lieux de vente et ne peut pas utiliser les boutiquiers comme force de vente

- *son propre circuit ou ses guichets* : il s'agit de créer et de gérer des points de vente pour les produits de l'entreprise. La vente sur le lieu de production est envisageable si l'accès à l'unité est aisé. Elle permet d'exercer un contrôle sur les prix et de recueillir directement les avis des consommateurs. La commercialisation de plusieurs produits rentabilise l'espace commercial et le coût du personnel de vente. Certains produits sont fournis par l'entreprise, et d'autres sont achetés pour être revendus. Ils complètent la gamme et apportent un service supplémentaire au client, qui se déplace rarement pour n'acheter qu'un seul produit.

- *les supermarchés et libres-services* : les produits proposés sont obligatoirement emballés afin de pouvoir être disposés dans les linéaires. L'emballage doit être résistant, et suffisamment attractif et informatif. Le succès du produit dépend beaucoup de l'endroit où il est placé et de son emballage, car, dans ces circuits, « le produit doit se vendre tout seul » : personne n'est là pour en recommander l'utilisation. L'idéal, bien sûr,

est d'obtenir que le produit soit placé à la hauteur des yeux de la ménagère, afin qu'il soit bien remarqué. Certains magasins ont des exigences particulières en matière d'hygiène et de sécurité du consommateur ainsi que de délais de paiement, souvent longs (60 jours). La vente dans les supermarchés donne souvent une image positive au produit et peut être utilisée comme vitrine.

- *les restaurants et bars* : ce circuit est souvent difficile d'accès car les restauratrices ont en général l'habitude de préparer elles-mêmes les produits transformés. L'achat à une petite entreprise se traduit souvent par une baisse de leur marge bénéficiaire. En outre, les délais de paiement peuvent être importants et peu maîtrisés par les entrepreneurs.

- *les collectivités (cantines, hôpitaux, prisons, écoles, etc.)* : c'est un marché intéressant pour écouler de grandes quantités de produit, mais les prix sont souvent assez faibles et les conditions et les délais de paiement doivent être étudiés soigneusement. Si la collectivité commanditaire s'avère être un mauvais payeur, l'entrepreneur peut engager des dépenses importantes pour assurer la production, et avoir des difficultés à se faire rembourser.

- *l'exportation* : ce circuit attire souvent les entreprises en raison de la différence entre les coûts de production et les prix de vente constatés dans les pays de destination. Certaines entreprises du secteur des céréales se sont engagées avec profit dans ces circuits, notamment en exportant vers l'Europe pour le marché « ethnique ». L'intérêt de ce circuit est certain, mais il est très risqué de baser sa production sur ce seul marché car les commandes peuvent être irrégulières.

Pour choisir entre plusieurs circuits de distribution, l'entrepreneur prend en compte plusieurs facteurs :

- la plus-value qu'apporte le canal (plus élevée dans la vente directe aux consommateurs que dans la vente aux grossistes) ;
- le volume de marché (très faible dans le cas des supermarchés) et l'adéquation avec le volume de production de l'entreprise ;
- les possibilités de développement (importantes dans le cas des grossistes, peu nombreux, qui alimentent toutes les boutiques d'un quartier ou d'une ville) ;
- la cohérence du circuit avec l'image du produit (un produit dans un emballage simple sans nom commercial et sans logo trouvera difficilement sa place dans les supermarchés) ;
- l'accessibilité au circuit en fonction de ses relations personnelles ou professionnelles (réseau de l'entrepreneur), des verrous d'accès (centrale d'achat impossible à « pénétrer »), en terme financier (délais de paiement), etc.

La dernière phase de validation du produit consiste à le tester dans le ou les circuits de commercialisation choisis. Ce test peut prendre plusieurs formes. Dans tous les cas, il nécessite de fabriquer le produit, au moins en petites quantités, en ayant recours par exemple à des prestataires de service pour le décorticage et la mouture. L'entrepreneur doit disposer du produit dans son conditionnement final, et éventuellement son suremballage (comme des sachet de produits en cartons de 20 unités). À ce stade, l'entrepreneur peut, comme pour le test d'emballage, réaliser un « prototype » à moindre coût, mais les quantités nécessaires seront alors plus importantes. Il doit également connaître le prix auquel il souhaite vendre le produit à ses revendeurs.

L'enquête trottoir consiste à réunir des commandes potentielles pour évaluer le chiffre d'affaires. Le promoteur effectue une première tournée de prospection avec ses échantillons, en ayant pour objectif de recueillir des commandes fermes. Il teste ainsi sa capacité à concrétiser son potentiel de marché par des ventes. Après cette première tournée, il peut affiner ses prix et les services à proposer aux revendeurs pour qu'ils achètent les produits. L'entrepreneur vérifie qu'il est en mesure de vendre dans les circuits qu'il envisage, et il peut éliminer des prospects qui finalement ne se révèlent pas être des clients.

Un micro-panel consommateurs et/ou distributeurs peut être également utile. Il indique les avantages comparatifs du produit.

La commercialisation combine souvent plusieurs circuits de distribution qui peuvent évoluer au fur et à mesure du développement du produit et de l'activité. Les petits entrepreneurs commencent en général par la vente directe dans leur unité et à travers des boutiques proches. Ils peuvent ainsi à la fois contrôler le prix, récupérer une part importante de la valeur ajoutée et être en contact avec les distributeurs et les consommateurs. Ils ont recours aux grossistes quand le produit est connu et que la production augmente, les coûts commerciaux sont alors réduits. S'il continue à vendre aux boutiquiers, le producteur devra veiller à fixer un prix identique au prix de vente du grossiste au détaillant, au risque de créer des difficultés à son grossiste et de le perdre.

La livraison du produit au point de vente est un service souvent proposé par l'entreprise, service auquel les clients accordent beaucoup d'intérêt. Il faut en estimer le coût et l'intégrer dans le prix du produit. Ce service est également intéressant pour recueillir facilement l'opinion des clients sur le produit (dans le cas de la vente aux boutiquiers), il constitue une source d'information primordiale pour l'adaptation des produits aux demandes des clients.

Résultats/éléments chiffrés

La démarche et les outils proposés sont issus d'un travail de capitalisation de diverses appuis fournis à des entreprises en Afrique comme en Europe. Ils ont été mis en oeuvre le plus souvent dans le cadre de projets (Programme promotion des céréales locales - Gret-Enda graf- UE au Sénégal, Programme Nutrition Ctrapa,Gret,Ird au Burkina) ou programme de recherche (programme IncoMPE au Sénégal, Cameroun et Guinée Bissau) mais avec le souci d'adapter les méthodes et outils de marketing aux petites entreprises (cf références bibliographiques). Le programme d'accès à l'information et au conseil pour les MPE agroalimentaires au Sénégal mené par le Gret et Enda graf qui vient de démarrer sur financement de la coopération française et du CDE (centre de développement de l'entreprise/UE) constituera un cadre pour poursuivre l'expérimentation (voir plaquette de présentation jointe) et affiner la démarche et les outils avec les entreprises et les prestataires de service.

Enseignements

Les points clefs de la méthodologie sont :

- Proposer des démarches et outils pour systématiser les réflexions et pratiques des petites entreprises agroalimentaires que les promoteurs peuvent mettre en oeuvre seuls ou avec un appui ponctuel de prestataires de service
- Une démarche progressive de mise au point du produit combinant des actions d'adaptation du produit et une estimation de plus en plus précise du prix de revient pour ensuite aboutir à des tests de production et de commercialisation

Reproductibilité / Changement d'échelle

La démarche proposée est adaptée à des petites entreprises tant en Afrique qu'en Europe.

POUR ALLER PLUS LOIN

POUR ALLER PLUS LOIN

Contact Cécile Broutin
Gret Sénégal, BP 10422, Dakar-Liberté
Tel.:(221)849 33 10,
E-mail: broutin@gret.org

Martine François
Gret, Groupe de Recherche et d'Échanges Technologiques
211-213 rue Lafayette, 75010, Paris
Tel.:(33)1 40 05 61 61, Fax: (33)1 40 05 61 10,
E-mail : francois@gret.org ; gret@gret.org
Site web: <http://www.gret.org>

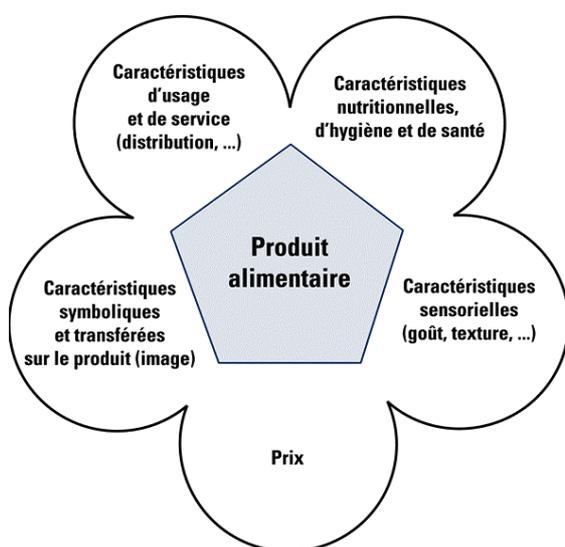
Références Bibliographiques Broutin C, Sokona K .- Innovations pour la promotion des céréales locales : reconquérir les marchés urbains,Dakar, Gret,ENDA GRAF Sahel, 1999/11/1 .- 147 p.

Broutin, Cécile ; Totté, Anne (collab.) ; Tine, Emmanuel (collab.) ; François, Martine (collab.) ; Carlier, Rodolphe (collab.) ; Badini, Zacharie (collab.) .- Transformer les céréales pour les nouveaux marchés urbains : opportunités pour des petites entreprises en Afrique Paris, Gret, 2003/12/1 .- 296 p. Le point sur

Démarche de mise au point d'un produit pour une petite entreprise agroalimentaire

Fichiers annexes à la fiche – pages suivantes

Figure – Les attributs d'un produit alimentaire

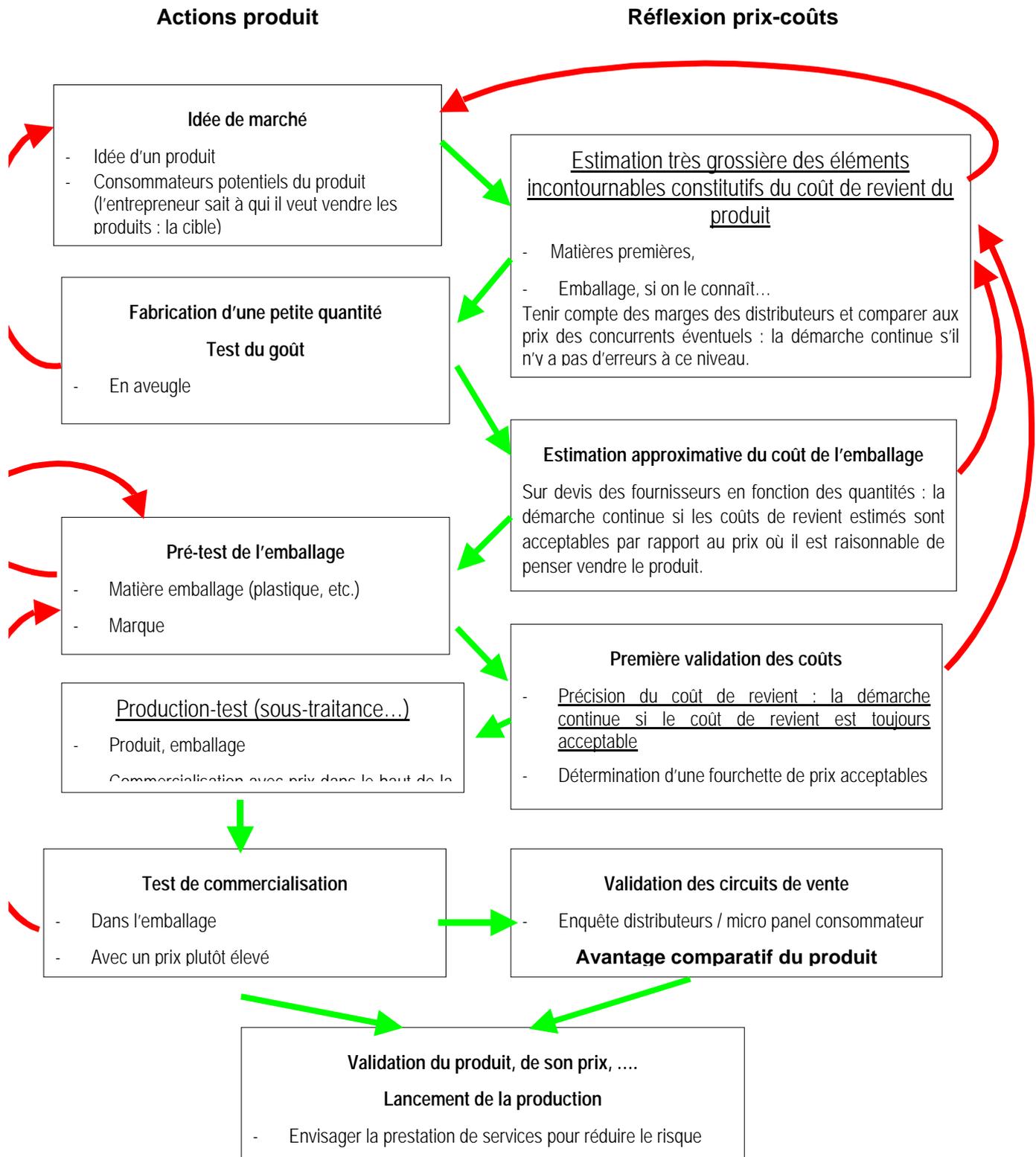


Cidil : *L'analyse sensorielle des produits laitiers*, Ed. Cidil.

+ Plaquette présentation Infoconseil

Schéma - Démarche de mise au point du produit

Le schéma met en évidence les liens entre les étapes de validation du produit et la réflexion sur le prix et les coûts. Les flèches vertes indiquent que l'étape a été validée par l'entrepreneur. Les flèches rouges montrent l'étape à reprendre en cas de non-validation



Source : Broutin C., Totté A., Tine E., Francois M., Carlier R., Badini Z. (coll.); *Transformer les céréales locales pour les nouveaux marchés urbains*, Gret, 2003

