

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES

Option : Marketing

L'INTITULÉ DE MÉMOIRE

Analyses stratégique et concurrentielle d'une nouvelle activité Cas : Cevital « chocolat en poudre Matina »

Préparer par :

Dirigé par : **Pr CHITI Mohand**

- **BAA Anis**
- **BELHADI Adel**

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

Avant tout, nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et la patience pour réaliser ce modeste travail.

Tout au long de cet effort, nous exprimons notre sincère gratitude à nos familles, proches et chers amis pour leur soutien et leurs encouragements indéfectibles. Votre présence et votre soutien ont été pour nous une source perpétuelle d'inspiration et de dynamisme.

Nous tenons à exprimer notre gratitude à notre encadreur Monsieur CHITI Mohand, pour sa confiance inestimable, ses conseils, ses efforts ainsi sa disponibilité, qui ont joué un rôle crucial dans la réussite de ce projet de recherche. On tient à remercier également les membres de service marketing et notre encadreur Monsieur CHEURFA Massinissa de groupe Cevital. Nous tenons aussi à remercier nos enseignants qui nous ont suivis durant notre cursus universitaire.

Nous exprimons notre gratitude aux membres du jury pour avoir généreusement consacré leur temps et leur expertise, améliorant ainsi la qualité de ce projet.

Sans oublier de remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

C'est avec une grande joie que je dédie ce modeste travail :

A ma source d'affection, de bonheurs et de joie mes très chers parents qui ont toujours veillé à ce que je manque de rien et ceux à qui je dois beaucoup de respect et énormément d'admiration pour leur amour, leur soutien et leurs sacrifices.

A mes deux frères DJAFAR et RIDA

A toute la famille ainsi que mes amis et mes proches

A mon binôme ADEL et toute sa famille

BAA Anis.

C'est avec une profonde gratitude et une immense joie que je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents. Véritables piliers de ma vie, source inépuisable d'amour, de tendresse et de soutien. À vous, qui avez toujours cru en moi, qui avez veillé à mon bien-être au prix de tant de sacrifices. Je leur serais éternellement reconnaissant

A mes frères & sœur : Lakhdar, Haroun & Dounia

A toute la famille ainsi que mes amis et mes proches

A mon binôme ANIS et toute sa famille

BELHADI Adel

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	
CHAPITRE LITTÉRAIRE.....	
Section 01 : approche théorique de la stratégie.....	1
Section 02 : les stratégies de croissance.....	3
CHAPITRE I : présentation de l'entreprise Cevital et ces stratégies de croissance.....	
Section 01 : présentation de groupe Cevital et de la stratégie corporate	8
Section 02 : la stratégie de développement de métier (business) et de l'activité chocolat en poudre Matina.....	10
CHAPITRE II : diagnostic stratégique externe de l'activité chocolat en poudre Matina.....	
Section 01 : analyse de macro environnement et de l'intensité concurrentielle.....	17
Section 02 : analyse de marché chocolat en poudre	25
CHAPITRE III : diagnostic interne de l'activité chocolat en poudre Matina.....	
Section 01 : analyse de la stratégie concurrentielle et de mix marketing de Matina.....	35
Section 02 : Analyse et résultat de l'enquête.....	42
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	
ANNEXE.....	
BIBLIOGRAPHIE.....	

Introduction générale

L'industrie agroalimentaire en Algérie connaît un essor très favorable, elle emploie 1,6 million de personnes, soit 16% de la population active, et contribue au taux de 47,68% à la production brut et 38,4% à la valeur ajoutée. Ce secteur contribue à 28% du chiffre d'affaire des industries Algériennes hors les hydrocarbures (2018).¹

Selon les données de site DAJZ agro, l'alimentation représente 42% du budget des ménages en Algérie². Le chiffre d'affaire globale représente 10775 millions de d'euros en 2022, le taux de la croissance de ce secteur est de 7,5% en 2023 selon l'ONS³, plus de deux fois la croissance économique. Ces indicateurs montrent l'importance de ce secteur par les investisseurs.

Le groupe Cevital agro, créé en 1998 est un acteur majeur, leader dans ce secteur basé sur la stratégie de croissance intensive et une stratégie de diversification horizontale ...etc. Dans le sillage de cette stratégie, Cevital agroalimentaire à développer l'activité chocolat en poudre Matina, un marché concurrentiel et qui présente un potentiel futur. Le lancement de Matina chocolat en poudre en mars 2023, est un sujet très intéressant de point de vue corporate, business et marketing.

Étant des étudiants en master 2 marketing, l'aspect stratégique est un domaine d'intérêt particulier et comprendre, analyser la stratégie de Cevital agro, et de l'activité chocolat en poudre représentent pour nous un défi scientifique et académique, mais aussi professionnel.

Pour analyser la position concurrentielle de Matina chocolat en poudre, et comprendre les enjeux stratégiques de cette activité, nous essayons de répondre à la problématique suivante :

- **Quelle est la position stratégique et concurrentielle de la nouvelle activité chocolat en poudre Matina ?**

Pour apporter une réponse objective à cette problématique, il est essentiel de cerner plusieurs points : à savoir la stratégie corporate et business de l'entreprise Cevital, comprendre les enjeux concurrentiels dans l'activité, évolution de la dynamique de marché et comprendre la stratégie marketing et commerciale de Matina.

Pour atteindre ces objectifs nous avons posé des sous-questions suivantes :

¹ <https://agropack-expo.com>

² <https://www.djazagro.com>

³ <https://www.ons.dz>

SQ1 : quelles sont les raisons objectives qui ont poussée Cevital agro à lancer cette activité, et comment l'entreprise à passer les barrières à l'entrée ?

SQ2 : quelles sont les opportunités et menaces du marché, et surtout l'intensité concurrentielle ?

SQ3 : quelles sont les forces et les faiblesses de l'activité ?

SQ4 : quelles sont les orientations et les recommandations stratégiques ?

Afin de mieux cerner et apporter des réponses aux sous questions, nous avons opter par les hypothèses suivantes :

H1 : L'entreprise Cevital agro, maitrise les 3 leviers pour réussir son nouveau business : les savoir-faire, le pouvoir-faire et le vouloir-faire

H2 : Malgré que le marché concurrentiel, il offre plus d'opportunités de croissance que de menaces

H3 : Le marché est dominé par la marque historique Twisco, mais Matina renforce sa position concurrentielle

H4 : malgré la notoriété et la distribution numérique élevée de la marque Matina, mais celle de chocolat reste à développer pour assurer une croissance rapide afin d'augmenter ses parts de marché.

La méthodologie de recherche, qui nous permettre de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique, est basé sur :

- Une recherche bibliographique, pour cerner le soubassement théorique du sujet
- Une recherche empirique basée sur des informations secondaires via des sources interne à l'entreprise et des sources externes (base de données, ...)
- Une étude primaire qualitative, par entretien avec le responsable de produit Matina chocolat en poudre

Une enquête auprès de quelques points de ventes dans la ville de Bejaïa, en utilisant une grille d'observation et des entretiens non formalisé avec les clients et les vendeurs au sein des points de vente visité.

Pour mener à bien cette étude, notre mémoire s'articulera autour de trois chapitres, combinant analyse théorique, diagnostics stratégiques et enquête de terrain. Dans un premier temps, nous établirons un cadre théorique à travers une revue de littérature, afin de poser les fondements conceptuels de notre recherche. Ensuite, le chapitre 1 présentera l'entreprise Cevital, en analysant sa stratégie corporate ainsi que ses stratégies de développement de métier et d'activité. Le chapitre 2 proposera un diagnostic stratégique externe de l'activité, comprenant une analyse de macro-environnement et une analyse de marché. Enfin, le chapitre 3 se concentrera sur le diagnostic interne, évaluant la stratégie concurrentielle et le mix marketing de Matina, compléter par une enquête de terrain. Cette structure permettra d'appréhender de manière exhaustive les enjeux stratégiques de l'entreprise, tout en croisant données théorique et empiriques.

CHAPITRE LITTÉRAIRE

LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Ce chapitre présente les fondements théoriques de la stratégie d'entreprise ainsi que les principales stratégies de croissance. Dans un premier temps, il introduit la notion de stratégie en tant que démarche d'orientation à long terme visant à renforcer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Trois stratégies génériques sont détaillées : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation. Dans un second temps, le chapitre explore les différentes stratégies de croissance : les stratégies intensives, les stratégies intégratives et les stratégies de diversification. Chacune de ces stratégies offre des avantages spécifiques mais comporte aussi des limites. Enfin, deux modes de croissance sont présentés : la croissance interne, et la croissance externe. Ce chapitre offre ainsi un cadre de référence théorique utile pour analyser les orientations stratégiques d'une entreprise et évaluer les leviers de sa croissance.

Section 01 : Approche théorique de la stratégie.

Dans cette section nous avons présenté les fondements de la stratégie d'entreprise en s'appuyant sur les stratégies génériques de Porter : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation. Elle souligne l'importance de ces orientations pour aider l'entreprise à se positionner face à la concurrence et à bâtir un avantage concurrentiel durable.

1. Définition :

La stratégie d'entreprise est un concept fondamental du management, visant à assurer la croissance, la compétitivité et la pérennité des organisations. Elle définit les orientations à long terme, les moyens d'adaptation à l'environnement et les décisions permettant d'atteindre des objectifs précis.

2. Les stratégies génériques

On considère habituellement qu'il existe trois grandes options stratégiques de base face à la concurrence :

2.1. Domination par les coûts

Cette première stratégie de base s'appuie sur la dimension productivité et généralement liée à l'existence d'un effet d'expérience. Cette stratégie implique une surveillance étroite des frais de fonctionnement, des investissements de productivité permettant de valoriser les effets d'expérience.⁴

⁴ LAMBIN (J.J) et MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, Malakoff, 2016, P.369.

2.2. Stratégie de différenciation

Selon Johan BOUGLET « les stratégies de différenciation consistent à retenir la valeur perçue comme variable déterminante pour l'obtention de l'avantage concurrentiel. L'enjeu consiste à bâtir une offre dont la valeur perçue est différente de celle de l'offre des concurrents ».⁵

Cette stratégie se distingue de deux modes de différenciation :

A- la différenciation vers le haut (Par sophistication).

B- la différenciation vers le bas (Par épuration).

2.3. Stratégie de focalisation

Selon Gérard Garibaldi « La stratégie de concentration consiste, pour une Entreprise, à choisir de se battre non pas sur l'ensemble du champ de bataille mais sur une niche ou sur un créneau du marché. Ce choix est très souvent motivé par la taille de l'Entreprise qui a conscience qu'elle ne peut mobiliser les ressources indispensables pour lutter partout. Mais elle peut aussi être un choix volontariste, de la part de Dirigeants qui préfèrent se battre là où il n'y a personne ou très peu de monde, car un tel choix permet de se situer sur la partie des marchés réservant les plus fortes rentabilités »⁶

2.4. Avantages et inconvénients des stratégies de base

Tableau 1 : Avantages et inconvénients des stratégies de base.

	Avantages	Inconvénient
Domination par les coûts	- Des prix bas attirent plus de clients et augmentent la part de marché. - Elle crée barrières à l'entrée pour les concurrents.	- des changements technologiques annulent l'avantage de l'effet d'expérience. - Trop se concentrer sur les coûts freine l'innovation produit.
Différenciation	- De se protéger de la concurrence et de se créer un monopole temporaire. - D'attirer la clientèle à travers des caractéristiques perçues comme uniques par les clients.	- La différenciation peut être imitée par les concurrents. - La différenciation est souvent onéreuse pour l'entreprise car elle nécessite des moyens financiers et matériels importants.

⁵ BOUGLET Johan : *Stratégie d'entreprise*, Gualino, Paris, 2013, P.95.

⁶ GERARD Garibaldi : *Analyse stratégique*, Eyrolles, Paris, 2008, P.69.

focalisation	- Répondre plus précisément aux attentes des clients. - Éviter les marchés saturés par la concurrence	- La demande des clients peut évoluer et ne plus correspondre à l'offre de l'entreprise. - le segment couvert se subdivise en sous-segments plus spécialisés
---------------------	--	---

Source : notre conception à base de plusieurs lectures.

Section 02 : les stratégies de croissance

Dans cette nous avons met l'accent sur les différentes stratégies de croissance que peut adopter une entreprise pour assurer son développement. Elle présente les formes de croissance intensive, intégrative et par diversification, ainsi que les modes de croissance interne et externe, permettant à l'entreprise d'élargir son activité tout en s'adaptant à son environnement.

1. Les stratégies de croissance intensive

Une stratégie de croissance intensive se justifie pour une entreprise lorsque celle-ci n'a pas complètement exploité les opportunités offertes par les produits dont elle dispose dans les marchés qu'elle couvre actuellement.

Trois stratégies peuvent être envisagées : pénétration de marché, croissance par les marchés et croissance par les produits

Figure 1 : Typologie des stratégies de croissance.

		Produit	
		Actuel	Nouveau
Marché	Actuel	Pénétration du marché	Croissance par les produits
	Nouveau	Croissance par les marchés	Diversification

Source : Ansoff, 1957 in LAMBIN Jean-Jacques & DE MOERLOOSE Chantal, (2021), « MARKETING STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL », 10^{ème} édition, Dunod, Paris P 356.

1.1. Pénétration de marché

Selon Frédéric Fréry « La pénétration de marché consiste à augmenter la diffusion de l'offre existante sur les marchés actuels. Puisqu'elle se traduit par un simple accroissement de la part de marché implique généralement un renforcement du pouvoir de négociation vis-à-vis des acheteurs et des fournisseurs, une meilleure exploitation des économies d'échelle et un gain d'expérience. ⁷

1.2. La stratégie de croissance par les marchés

Selon LAMBIN Jean-Jacques & DE MOERLOOSE Chantal « une stratégie de croissance par les marchés pour objectif de développer les ventes en introduisant les produits actuels de l'entreprise sur de nouveaux marchés, via de nouveaux segments, de nouveaux circuits de distribution, une expansion géographique⁸

1.3. Les stratégies de croissance par les produits

Selon J, J, LAMBIN & C, MOERLOOSE « une stratégie de croissance par les produits vise à augmenter les ventes en développant des produits améliorés ou nouveaux destinés aux marchés déjà desservis par l'entreprise⁹.

Tableau 2 : avantages et Inconvénient des stratégies de croissance intensive.

	Avantages	Inconvénient
Pénétration de marché	-Gain rapide de parts de marché. -Effet de volume sur les coûts.	-Risque d'image bas de gamme. -Effet négatif sur la valeur perçue.
Croissance par les marchés	-Réduction de la dépendance à un marché unique. -Renforcement de la notoriété de la marque à l'échelle globale.	-La coordination de DAS répartis géographiquement pose problème en raison de leurs besoins spécifiques. -nécessite la maîtrise de nouvelles technologies.
croissance par les produits	-Renforcement de la fidélité client. -Différenciation face à la concurrence.	-Coûts élevés de recherche et développement. -Complexité de la gestion du portefeuille produit.

Source : notre conception à base de plusieurs lectures.

⁷ FERRY Frédéric : *Stratégie*, 10^{ème} édition, Pearson, France, 2021, P.278.

⁸ LAMBIN (J.J) et MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, Malakoff, 2016, P.375.

⁹ LAMBIN (J.J) et MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, Malakoff, 2016, P.376.

2. les stratégies de croissance intégrative

Deux possibilités sont envisageables. L'intégration verticale qui regroupe (l'intégration en amont et l'intégration en aval). Et l'intégration horizontale.

2.1. L'intégration en amont

Consiste à prendre le contrôle d'un ou plusieurs fournisseurs. Cette démarche permet à une entreprise d'assurer ses approvisionnements.

2.2. L'intégration en aval

Consiste à prendre le contrôle d'un ou plusieurs réseaux de distribution. Cette démarche permet à une entreprise de s'assurer des débouchés commerciaux.

2.3. Integration horizontal

Consiste à prendre le contrôle d'un ou plusieurs concurrents. Cette démarche permet à une entreprise d'absorber un concurrent gênant, ou bien d'atteindre une taille plus importante lui permettant d'avoir, par exemple, plus de poids auprès des fournisseurs.¹⁰

3. les stratégies de croissance par diversification

Se diversifier consiste pour une entreprise à se lancer dans des activités nouvelles pour elle, tant en termes de produits que de nouveaux marchés.

3.1. La diversification concentrique

Consiste à introduire de nouvelles activités permettant des synergies en termes de technologie ou de marketing, même si elles s'adressent à de nouveaux segments de clientèle.¹¹

3-2. la diversification conglomerale

Correspond au développement d'activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes. Contrairement à la diversification liée (concentrique), elle étend radicalement le périmètre de l'organisation.

¹⁰ DEMEURE (C), et BERTELOOT (S) : *Marketing*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2015, P.110.

¹¹ KOTLER Philip : *Marketing management*, 12^{ème} édition, Pearson, France, 2006, P.58.

Tableau 3 : Avantages et Inconvénient des stratégies de croissance par diversification.

	Avantages	Inconvénient
La diversification concentrique	- synergies fortes. - valorisation de l'image de marque.	-Risque de cannibalisation des produits existants - Gestion complexe des synergies
La diversification conglomerale	-accès à de nouvelles opportunités. -Réduction du risque global.	- l'image de l'entreprise est peu claire. -la nécessité des investissements important.

Source : notre conception à base de plusieurs lectures.

4. Les modes de croissance

La croissance augmente la taille d'une entreprise. Elle vise à accroître le pouvoir, à assurer la pérennité ou à augmenter la rentabilité d'une entreprise. Elle peut s'opérer selon deux formes :

4.1. La croissance interne

La croissance de l'entreprise peut se construire de manière autonome sans acheter d'autres entreprises. Trouver sa croissance en interne ou par l'achat de nouvelles capacités de production favorise l'exploitation du potentiel technologique et organisationnel de l'entreprise. la croissance repose alors sur les capacités financières de l'entreprise et son expérience, ce qui garantit la maîtrise du développement et la cohésion de la structure.¹²

4.2. La croissance externe

L'acquisition d'une société vise à intégrer l'expérience et les moyens de la société cible pour accéder plus rapidement à des ressources ou à un marché. La fusion permet de rationaliser des activités complémentaires, de se diversifier ou d'augmenter son pouvoir de négociation.

¹² PASTRE Olivier : *Economie d'entreprise*, Economica, France, 2012, P.81.

Tableau 4 : Avantages et Inconvénient des modes de croissance.

	Avantages	Inconvénient
La croissance interne	- Développement progressif de l'entreprise. -Maîtrise du développement	-Processus lent -problèmes de financement
La croissance externe	-Acquisitions rapides de part de marché supplémentaires -Accès rapide à des technologies	-Différences culturelles entre les entreprises regroupées -Possibilité de non complémentarité

Source : notre conception à base de plusieurs lectures.

À travers ce chapitre, nous avons examiné les fondements théoriques de la stratégie d'entreprise et les différentes stratégies de croissance susceptibles d'accompagner son développement. La stratégie, en tant que cadre de décision à long terme, constitue un outil central pour orienter les actions et mobiliser les ressources de manière cohérente. Les stratégies génériques permettent de positionner l'entreprise face à la concurrence, tandis que les stratégies de croissance offrent des trajectoires d'expansion adaptées aux ambitions et aux capacités de l'organisation. En maîtrisant ces concepts, l'entreprise peut faire des choix éclairés et structurés dans un environnement de plus en plus incertain et concurrentiel.

CHAPITRE I

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE CEVITAL ET CES STRATÉGIES DE CROISSANCE

Ce premier chapitre vise à poser les fondations nécessaires à la compréhension de l'objet d'étude, en présentant l'entreprise Cevital, ses orientations stratégiques globales (corporate) et ses choix stratégiques au niveau des métiers (business), plus particulièrement dans le secteur agroalimentaire et l'activité spécifique du chocolat en poudre Matina. À travers cette exploration, nous chercherons à mettre en lumière les dynamiques de croissance, les facteurs de succès, mais aussi les défis auxquels l'entreprise fait face dans un environnement concurrentiel en mutation.

Section 01 : présentation de groupe Cevital et de sa stratégie corporate

Cette section propose une présentation détaillée de l'histoire, de l'organisation, des activités et de la vision stratégique du groupe Cevital. Elle examine comment, à travers une stratégie de diversification, d'intégration verticale et d'internationalisation, Cevital est devenu un acteur industriel majeur en Algérie et au-delà, tout en identifiant les succès et les limites rencontrés dans son expansion.

1. Présentation de l'entreprise Cevital

Fondé en mai 1998, le groupe Cevital est une société par actions à capital privé, doté de 68,76 milliards de dinars algériens. Son siège, situé à l'extrémité Est du port de Bejaïa, occupe un site stratégique entièrement réhabilité grâce à une technologie avancée d'aménagement, illustrant ses ambitions industrielles et logistiques. Premier groupe privé algérien multisectoriel, Cevital opère dans l'agroalimentaire, la grande distribution, la sidérurgie, la construction, l'électronique, l'électroménager, l'automobile, la logistique, le transport maritime ainsi que, plus récemment, les services et les médias. Il regroupe 26 filiales nationales et internationales, présentes sur trois continents, avec un effectif de 18 000 employés, contre 3 996 en 2008. Cette expansion résulte de la vision stratégique de son fondateur, Issad REBRAB, résumé par sa devise : « Voir grand, commencer petit et aller vite ».

Sur le plan industriel, le complexe principal de Bejaïa intègre notamment une raffinerie d'huile, une margarinerie, une raffinerie de sucre, des silos portuaires (182 000 tonnes), plusieurs unités de conditionnement, de production énergétique et plasturgique, ainsi qu'une unité dédiée au chocolat en poudre Matina. Le terminal portuaire assure une capacité de déchargement de 2 000 tonnes/heure, optimisant l'approvisionnement et l'export. À El-Kseur, Cevital a racheté l'usine Cojek (jus de fruits), portée de 14 400 à 150 000 tonnes/an dès 2010,

tandis qu'à Tizi Ouzou, l'unité d'eau minérale Lalla Khedidja, inaugurée en 2007, produit 3 millions de bouteilles/jour.

Le cœur agroalimentaire du groupe, Cevital Agro-Industrie, se distingue par une production massive et diversifiée : 570 000 tonnes/an d'huiles végétales (70 % du marché national), 180 000 tonnes/an de margarines (30 % du marché), 650 000 tonnes/an de sucre blanc (extension prévue à 1,8 million t/an, 85 % de part de marché) et 219 000 tonnes/an de sucre liquide. Les silos portuaires totalisent actuellement 182 000 tonnes de capacité, avec un objectif de 400 000 tonnes. La production de boissons (eau, jus, sodas) atteint également 3 millions de bouteilles/jour.

Outre l'agroalimentaire, Cevital détient des filiales stratégiques telles que Brandt (électroménager), Numidis (grande distribution UNO), Numilog (logistique), Nolis (transport maritime), COGETP (engins Volvo), ALSEV (façades), Baticompos (panneaux sandwichs), MFG Spa (verre plat), Oxxo, Metalsider, etc.

La vision du groupe s'articule autour de l'ambition de devenir un acteur industriel majeur en Afrique, en Europe et dans le bassin méditerranéen. Sa mission consiste à contribuer activement au développement économique algérien tout en servant la société. Les valeurs fondamentales qui guident ses actions reposent sur l'intégrité (éthique irréprochable, rejet de la corruption), le respect (des collaborateurs, partenaires et de l'environnement), l'initiative (innovation, anticipation) et la solidarité (entraide, transmission, engagement collectif).

2. Présentation de la stratégie corporate

Le développement du groupe Cevital repose sur une stratégie de croissance corporate multiforme, combinant diversification sectorielle, intégration verticale, internationalisation et croissance externe par acquisition. Dès les années 1970, le groupe s'engage dans la diversification industrielle, notamment à travers la construction métallique avec la création ou l'acquisition de plusieurs sociétés comme SOCOMEG (1971), SOTECOM (1979), ENALUX (1985) ou METALLOR (1986). Cette stratégie se consolide par la création de METAL SIDER (1988), puis par l'entrée dans le secteur agroalimentaire avec la fondation de Cevital SPA en 1998, marquant un tournant stratégique. Ce secteur deviendra le pilier central du groupe grâce à une intégration verticale réussie allant de l'approvisionnement à la transformation et à la distribution, notamment avec les huiles, le sucre, les margarines et plus récemment le chocolat en poudre Matina. Dans les années 2000, Cevital poursuit sa

croissance avec la création de NUMIDIS (grande distribution), IMMOBIS (immobilier), NUMILOG (logistique) et Nolis (transport maritime), renforçant sa maîtrise de la chaîne de valeur. En parallèle, le groupe entame une stratégie d'internationalisation ambitieuse à travers l'acquisition d'actifs industriels européens : Brandt (France), OXXO (France), ALAS (Espagne), et AFFERPI (Italie). Ces opérations ont permis au groupe d'élargir son empreinte géographique et de renforcer ses capacités technologiques. Toutefois, certains projets à l'international ont échoué, comme la tentative de reprise du groupe Doux (France) et les difficultés d'exploitation de l'aciérie AFFERPI, illustrant les limites d'une expansion rapide dans des environnements étrangers complexes. À cela s'ajoute la fermeture du journal Liberté, démontrant l'échec de certaines diversifications éloignées du cœur de métier. En somme, les stratégies de croissance axées sur les secteurs proches des compétences industrielles de Cevital se sont révélées largement fructueuses. À l'inverse, les projets dans des secteurs périphériques ou à l'international ont connu des fortunes variables, soulignant l'importance d'une cohérence stratégique et d'un ancrage sectoriel solide.

Section 02 : la stratégie de développement de métier (business) agro-alimentaire

Dans cette section on s'intéresse à la stratégie spécifique développée par Cevital dans son secteur phare, l'agroalimentaire, en mettant un accent particulier sur l'activité chocolat en poudre Matina. L'objectif est de comprendre comment l'entreprise exploite ses savoir-faire industriels, ses ressources et ses capacités internes pour renforcer sa compétitivité sur ce marché, tout en analysant les sources d'avantages concurrentiels qui soutiennent la performance de cette activité.

1. Présentation de la stratégie business

Dans le secteur agroalimentaire, Cevital a mis en œuvre une stratégie business fondée sur l'intégration verticale, l'optimisation des capacités industrielles et la réponse aux besoins du marché national et régional. Cette stratégie s'est traduite par le déploiement de plusieurs unités modernes à Bejaïa, couvrant des activités variées telles que la raffinerie de sucre, la raffinerie d'huile, la margarinerie, les boissons, l'eau minérale Lalla Khadîdja, les jus de fruits (ex-Cojek), ainsi que la production de chocolat en poudre Matina. Parmi ces activités, certaines ont connu des succès notables : la production de sucre blanc, dont la part de marché nationale a atteint 85 %, constitue un exemple de maîtrise industrielle et de domination du marché local, de même que les huiles végétales (avec plus de 70 % de part de marché) et les margarines, qui ont su s'imposer à l'échelle nationale tout en se tournant vers l'exportation

(Europe, Maghreb, Moyen-Orient). L'eau minérale et les boissons gazeuses, issues de sources naturelles, ont également trouvé leur place dans le quotidien des consommateurs. À l'inverse, certaines activités ont rencontré des difficultés : l'unité de production de jus de fruits à

El-Kseur (ex-Cojek) a nécessité d'importants investissements de modernisation sans atteindre pleinement ses objectifs initiaux de production et de rentabilité ; par ailleurs, des contraintes logistiques, notamment liées à l'accès au port de Bejaïa, ont limité les performances à l'export, affectant la fluidité de la chaîne d'approvisionnement. Malgré ces limites, la stratégie agroalimentaire de Cevital reste l'un des pôles les plus performants du groupe, avec une orientation claire vers la satisfaction de la demande locale, le renforcement de la sécurité alimentaire nationale, et la conquête de nouveaux marchés internationaux.

2. Présentation de l'activité et analyse des sources d'avantage concurrentiel

2.1. Présentation de l'activité

Dans le cadre de sa stratégie de diversification et de consolidation de son positionnement sur le segment du petit déjeuner, le groupe Cevital a développé l'activité « chocolat en poudre » sous la marque Matina. Cette initiative s'inscrit dans une logique de valorisation de la marque et de réponse à une demande croissante du marché pour des produits alliant qualité, praticité et apport nutritionnel. Destiné à une double cible le grand public, notamment les familles avec enfants, ainsi que les professionnels de la restauration et de la boulangerie le chocolat en poudre Matina se distingue à la fois par son positionnement prix compétitif et par ses attributs différenciateurs. Dans un marché caractérisé par une faible sensibilité à la différenciation produit mais fortement tributaire des économies d'échelle et des effets d'expérience, Matina parvient à proposer une offre équilibrée, fondée sur un goût chocolaté agréable et une forte valeur nutritionnelle. Le produit est enrichi en fer, magnésium, potassium et vitamines, et contribue ainsi à l'énergie, à la concentration et à la croissance, notamment chez les enfants. L'innovation apportée au niveau du packaging un sachet avec une fermeture zip représente un avantage concurrentiel en matière de praticité et de conservation, par rapport aux emballages plastiques rigides traditionnellement utilisés dans ce segment. Par ailleurs, la formulation du produit a été affinée à travers plusieurs tests réalisés auprès de professionnels, afin de répondre au mieux aux attentes du marché. Grâce à l'expertise industrielle de Cevital, à la qualité de ses intrants (notamment le sucre raffiné produit en interne) et à la notoriété déjà acquise de la marque Matina, cette activité permet à l'entreprise de renforcer son portefeuille produit et d'accroître sa présence dans les habitudes alimentaires quotidiennes des consommateurs algériens

2.2. Analyse des sources d'avantages concurrentiels

Le marché chocolat en poudre appartient à l'industrie agro-alimentaire.

Les savoirs faire de Cevital sont donc transposable, mais les sources d'avantage concurrentielle sont-elles les mêmes que les activités développées par Cevital agro ?

Pour avoir une réponse il est préférable de faire une analyse à travers la matrice de source d'avantage concurrentielle.

L'analyse des sources d'avantages concurrentiels est une méthodologie de diagnostic visant à caractériser les différents types d'environnements auxquels une entreprise peut être confrontée. Elle s'applique aux activités précédemment définies par la phase de segmentation stratégique. Sur la base du croisement de deux dimensions (« la sensibilité aux coûts/volume » et « la sensibilité à différenciation »), ce modèle construit une matrice (matrice des systèmes concurrentiels) et détermine quatre cas de figure (soit quatre systèmes concurrentiels distincts) : l'environnement de volume, l'environnement spécialisé, l'environnement fragmenté et l'environnement d'impasse. Pour chacun de ces environnements, le modèle des systèmes concurrentiels décrit et analyse leur structure et leur fonctionnement respectifs (types de produit présents, principales attentes des clients, indicateurs de performance pertinents, risques majeurs, etc.) ainsi que les règles du jeu qui y sont associées (FCS). En outre, le modèle propose différentes options stratégiques, voies d'action et modes de gestion adaptés afin de guider les entreprises impliquées dans des activités correspondant à ces environnements.

Après avoir consulté l'ouvrage intitulé « Les 7 points clés du diagnostic stratégique »¹³, nous avons constaté qu'il existe quatre types d'activité :

Fragmentation, sensible à la différenciation mais pas sensible au coût/volume, c'est-à-dire, Le marché est très morcelé, sans leader clair. Ni économies d'échelle ni différenciation forte. Les entreprises s'imposent localement ou temporairement grâce à leur agilité.

Impasse, n'est pas sensible à la différenciation et n'est pas sensible au coût/volume, c'est-à-dire, ni le volume ni la différenciation ne peuvent procurer un avantage concurrentiel décisif, Les entreprises y survivent surtout par la réduction des coûts.

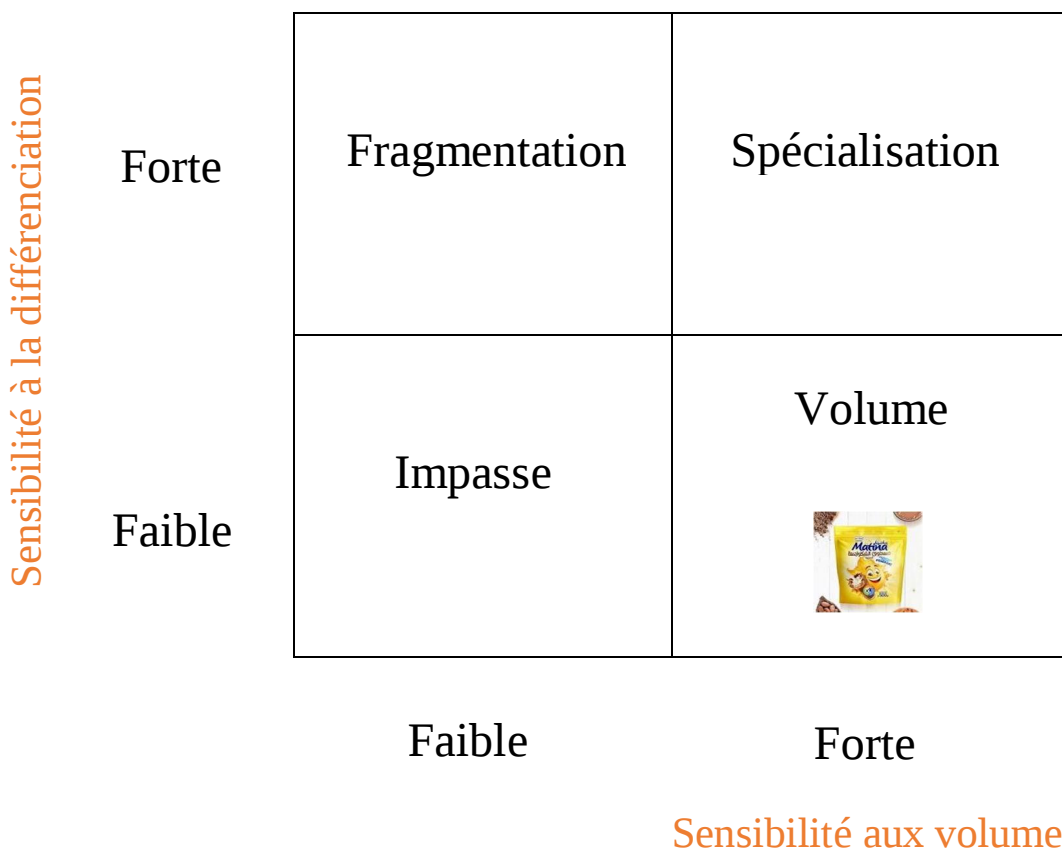
¹³ BRULHART Franck : *Les 7 points clés du diagnostic stratégique*, Eyrolles, Paris, 2009 P.33 à 44.

Spécialisation, sensible à la différenciation et sensible au coût/volume, c'est-à-dire, Les entreprises se différencient par la qualité tout en cherchant des volumes élevés pour amortir les coûts.

Volume, n'est pas sensible à la différenciation mais sensible au coût/volume, c'est-à-dire, Les entreprises gagnent grâce aux économies d'échelle. Plus elles produisent, plus elles réduisent leurs coûts. Ce modèle convient aux marchés de masse et standardisés comme l'automobile ou l'agroalimentaire.

Dans le cas de chocolat en poudre Matina de Cevital, nous observons d'après notre visite sur le site de production, que c'est une activité de volume très sensible au coût (économie d'échelle), mais les produits existant sur le marché ne sont pas différents de Matina.

Figure 2 : La matrice des sources d'avantages concurrentielles



D'après, l'auteur « Franck Brulhart » dans son ouvrage « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » et notre confection on a trouvé que l'activité chocolat en poudre Matina une activité de volume qui est sensible au coût mais n'est pas sensible à la différenciation.

Donc, dans le cadre d'une activité de volume, caractérisé par une production et une commercialisation à grande échelle de produits standardisés à faible marge unitaires, les avantages concurrentiels qu'il faut développer sont les suivant :

- la croissance rapide pour développer sa part de marché
- une large distribution (améliorer la DN)
- image de marque et notoriété de chocolat en poudre.

Donc la réussite de l'activité chocolat en poudre, dépend de la croissance de Cevital et de sa maîtrise de couts (effets d'expérience)

2.2.1. Les barrières à l'entrée

Comment Cevital à passer les barrières à l'entrée, et surtout les barrières de coût ?

Malgré que la PDM de Cevital soit de 8% en fin 2024 et que le leader Twisco de 50%, le produit est rentable, et il dégage une marge de + 15% pour les formats 300gr et 500gr.

Selon notre analyse et les échanges avec le chef produit, nous peuvent mettre en exergue les barrières suivantes :

Barrières de coûts :

- l'entreprise Cevital utilise la chaine de conditionnement de sucre roux pour conditionné le chocolat.
- les espaces de stockage utilisé sont les même que les espaces de stockage du sucre.
- la matière première (sucre) vient de Cevital ce qui réduit les coûts d'achat et logistique.
- les coûts de distribution en s'appuyant sur NUMILOG.
- les coûts commerciaux en s'appuyant sur l'équipe de vente de Matina.

Barrières capitalistique :

- investissement limité à seulement une machine de production installé dans l'atelier de sucre roux.
- les capacités financière de groupe Cevital.

Barrières commerciales :

-s'appuyer sur l'équipe commerciale de Matina.

Barrières d'image :

-usage de la notoriété de Matina en tant que produit qui complet la gamme Matina positionné sur le produit de petit déjeuner.

Barrières technologique :

-le savoir-faire, la recherche & développement et le marketing de Cevital ont été sollicité pour le concept, car ce n'est pas une technologie nouvelle ou breveté.

2.3 Analyse de choix de l'activité et les déterminants de lancement

Selon le responsable de produit chez Cevital, le lancement du chocolat en poudre Matina par Cevital résulte d'une stratégie visant à élargir la gamme pour répondre à une demande croissante, tout en tirant parti d'un avantage concurrentiel : la maîtrise de la production de sucre, garantissant qualité et contrôle des coûts. Le choix du chocolat en poudre, compatible avec les processus de production existants, et aussi s'aligne sur l'image de Matina comme marque du petit déjeuner.

La production a été intégrée à la chaîne de conditionnement du sucre roux pour des raisons de sa proximité physique avec la ligne de production du chocolat en poudre. Cette configuration permet une optimisation logistique et une synergie avec la ligne doypack déjà opérationnelle. Côté marketing, la cible initiale regroupait les foyers – en particulier les mères de famille et leurs enfants – ainsi que les professionnels comme les cafétérias. Par la suite, un format économique de 1 kg a été lancé pour répondre aux besoins de ces derniers.

Le positionnement prix a été étudié pour rester compétitif face aux marques nationales telles que Twisco, Idéal ou Nova. Cevital a choisi de capitaliser sur la marque Matina déjà implantée, plutôt que d'en créer une nouvelle marque. La distribution s'appuie sur trois canaux : vente directe, via grossistes, et réseau HORECA. Ce choix multi-canal permet une large couverture du marché et une meilleure disponibilité du produit.

Le lancement de Matina a été soutenu par une communication 360° (publicité sur lieu de vente, campagne digital, le recours des influenceurs et les spots publicitaire). Malgré des

retours globalement positifs – notamment sur le goût et la faible teneur en sucre – certains freins ont été notés, comme l'acceptabilité du packaging en sachet.

Matina occupe une position de challenger sur le marché de chocolat en poudre, avec une croissance continue des ventes. En termes de performance commerciale, Cevital a atteint 80 % de ses objectifs définis pour la première année, pour l'exportation. Le chef de produit confirme que Matina a déjà été exporté vers deux destinations. Enfin, des projets de développement de nouveaux produits sont en cours pour consolider la marque sur le segment du petit déjeuner.

En résumé, ce chapitre a permis de dresser un panorama complet de l'entreprise Cevital, de ses stratégies de développement et de ses activités clés, en insistant sur les leviers de croissance corporate et business. L'analyse de l'activité chocolat en poudre Matina illustre particulièrement bien la capacité du groupe à mobiliser ses atouts industriels, commerciaux et logistiques pour pénétrer de nouveaux segments de marché. Toutefois, cette étude met aussi en lumière les limites et les défis liés à la gestion des barrières à l'entrée, à la maîtrise des coûts, et à la nécessité d'aligner constamment les choix stratégiques aux attentes du marché et aux contraintes sectorielles. Ces constats serviront de base pour les chapitres suivants, qui approfondiront l'analyse des performances concurrentielles et des perspectives de développement de Cevital.

CHAPITRE II

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE EXTERNE DE L'ACTIVITÉ CHOCOLAT EN POUDRE MATINA

Dans un contexte économique de plus en plus complexe et incertain, la compréhension de l'environnement externe devient un impératif stratégique pour toute entreprise souhaitant s'inscrire dans une dynamique de développement. Le diagnostic externe permet ainsi d'identifier les opportunités à saisir et les menaces, en s'appuyant sur une analyse rigoureuse de l'environnement macroéconomique. Ce chapitre s'attache à étudier les principaux déterminants externes qui influencent l'activité chocolat en poudre Matina développé par le groupe Cevital.

Section 01 : Analyse de macro environnement et de l'intensité concurrentielle

La compréhension de l'environnement externe constitue une étape incontournable dans le processus d'élaboration stratégique. Elle permet d'identifier les opportunités et les menaces susceptibles d'influencer l'activité de l'entreprise. Dans cette optique, différents outils d'analyse, tels que l'analyse PESTEL ou le modèle des cinq forces de Porter, sont mobilisés pour étudier l'environnement macroéconomique. Cette section s'attache à analyser ces dimensions dans le but de cerner les éléments exogènes qui façonnent le positionnement stratégique de l'entreprise.

1. Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL est un outil d'analyse stratégique qui permet d'identifier les facteurs macro environnementaux pouvant impacter une entreprise

D'après, l'ouvrage stratégique, « le modèle PESTEL repartit les influences environnementales en six grande catégorie : politique, économique, sociologie, technologique et légal, les influences politiques souligner Céline le rôle des pouvoirs publics »

Dans le cadre de notre étude, nous appliquons cette analyse à Matina, la marque de chocolat en poudre produite par Cevital, acteur majeur de l'agroalimentaire en Algérie.

L'objectif est d'évaluer l'environnement global dans lequel évolue ce produit afin d'anticiper les opportunités et les menaces qui pourraient influencer sa position concurrentielle sur le marché.

1.1. Environnement politique :

Le climat politique en Algérie est relativement stable, ce qui constitue un environnement favorable pour le développement de l'industrie agroalimentaire, de plus, l'État encourage les initiatives de production locale afin de réduire la dépendance aux importations, selon le ministère de commerce, le décret exécutif n° 18-139 du 21 mai, « modifiant et complétant le

décret exécutif n° 18-02 du 7 janvier 2018 portant désignation des marchandises soumises au régime de restrictions à l'importation »¹⁴, et dans la nouvelle liste qui comprend 877 produit interdit, inclut également tous les types de chocolat et de produit contenant du cacao ce qui est positif à Matina.

Par ailleurs, les autorités imposent des normes strictes en matière de sécurité alimentaire, notamment pour les produits consommés par les enfants l'entreprise Cevital doit donc s'assurer de la conformité de Matina à ces exigences pour éviter tout risque de retrait du produit sur le marché.

1.2. Environnement Économique

Selon le ministère des Finances, L'économie algérienne a connu une croissance modérée, avec un taux de +4,1 % en 2023 et +2,0 % au troisième trimestre 2024¹⁵. Le taux de chômage reste élevé à 9,7 % en 2024 selon l'ONS, impactant le pouvoir d'achat. L'inflation, quant à elle, a reculé progressivement : de 8,6 % en février 2024 à 5,2 % en septembre, puis à 2,98 % en décembre¹⁶. Le taux de change a été relativement stable, avec 1 USD = 134,05 DA et 1 EUR = 145,03 DA en 2024 et En mai 2025, le taux de change du dinar algérien (DA) reste stable mais avec un léger changement enregistrer. Le 6 mai 2025, les taux officiels étaient les suivants : 1 USD = 132,47 DA, 1 EUR = 150,21 DA, ou nous avons remarqué qu'une légère hausse de l'euro et une baisse de dollars.

Concernant les salaires, bien que le salaire net moyen reste faible (autour de 35 856 DA pour les travailleurs permanents selon l'ONS), des augmentations sont observées dans certains secteurs. Cette évolution influence directement les comportements d'achat des consommateurs.

1.3. Environnement socioculturel

La croissance démographique de l'Algérie constitue un levier stratégique majeur pour les entreprises agroalimentaires, Avec une population estimée à 47,4 millions d'habitants en 2025, dont près de 30 % ont moins de 15 ans, le pays présente un marché porteur pour les produits destinés aux enfants et aux jeunes familles qui recherchent de plus en plus des produits enrichis, sûrs et adaptés à leurs besoins nutritionnels.. Cette dynamique est renforcée par un taux de natalité soutenu (19,32 ‰ en 2023) et un indice de fécondité de 2,8 enfants par

¹⁴ <https://www.commerce.gov.dz>

¹⁵ <https://www.mf.gov.dz>

¹⁶ <https://www.ons.dz>

femme, selon les données de l'Office National des Statistiques (ONS)¹⁷. Par ailleurs, l'augmentation progressive du pouvoir d'achat ont transformé les habitudes de consommation, avec un intérêt croissant pour les produits alimentaires pratiques et l'évolution vers une consommation hors domicile, notamment dans les cafétérias, snacks et restaurants, surtout en milieu urbain. Cette tendance reflète un mode de vie plus rapide et offre de nouvelles opportunités de distribution pour Matina.

1.4. Environnement technologique

L'intégration des nouvelles technologies dans l'industrie agroalimentaire algérienne constitue une opportunité importante pour améliorer l'efficacité et la compétitivité des entreprises comme Cevital. Concernant le chocolat en poudre, il s'agit d'une activité traditionnelle ancienne où les innovations technologiques sont limitées, sauf en ce qui concerne l'automatisation des lignes de production, la gestion logistique et l'usage du marketing digital. Par ailleurs, les progrès dans le domaine des emballages alimentaires, permettant de prolonger la durée de conservation tout en maintenant la qualité des produits, répondent aux nouvelles attentes des consommateurs. Le Ministère de l'Industrie soutient cette dynamique à travers différents programmes de modernisations technologiques lancées en 2024.

1.5. Environnement écologique

La production de cacao, matière première clé pour le chocolat en poudre, est fortement dépendante des conditions climatiques dans les pays producteurs. Le cacaoyer nécessite un climat tropical stable, et les perturbations telles que sécheresses ou pluies excessives peuvent réduire considérablement les rendements. La récolte étant saisonnière (octobre à mars), tout aléa climatique durant cette période affecte directement l'offre mondiale. En 2024, des conditions météorologiques défavorables en Afrique de l'Ouest, notamment en Côte d'Ivoire et au Ghana, ont conduit à une réduction de la production, créant un déficit estimé à 423 000 tonnes, soit environ 8 % de la production mondiale habituelle. À cela s'ajoutent les enjeux environnementaux comme la déforestation, qui compliquent l'accès aux terres cultivables. Ces éléments créent une pression forte sur les fournisseurs et fragilisent la chaîne d'approvisionnement.

En Algérie, dans un contexte de sensibilisation croissante aux enjeux environnementaux, Matina adopte une approche respectueuse de l'environnement. Le produit

¹⁷ <https://www.ons.dz>

est élaboré à partir des procédés de production contrôlé visant à limiter les impacts écologiques. De plus, l'utilisation des emballages recyclables contribue à la réduction des déchets, en conformité avec les attentes actuelles en matière de durabilités. Cette démarche s'inscrit dans une stratégie de responsabilité environnementale, permettant à Matina de renforcer son image de marque auprès des consommateurs de plus en plus sensibles aux questions environnementales.

1.6. Environnement légale

Le chocolat en poudre est un produit de vente libre en Algérie, soumis aux réglementations générales en matière de sécurité alimentaire, de qualité sanitaire et d'étiquetage. Bien qu'il ne présente pas de risque particulier pour la santé des consommateurs lorsqu'il est conforme aux normes, Cevital doit veiller au respect strict de ces obligations réglementaires. L'entreprise doit également suivre les évolutions législatives, notamment celles relatives à la protection du consommateur et au contrôle des importations de matières premières comme le cacao. Une veille juridique continue est indispensable afin de garantir la conformité des produits et de préserver l'image de marque ainsi que la compétitivité commerciale de Cevital.

1.7. Conclusion

L'analyse PESTEL de Matina montre un environnement globalement favorable, porté par la croissance démographique, l'évolution des habitudes de consommation et l'intérêt croissant pour les produits écologique. Toutefois, des défis persistent, notamment liée à la pression réglementaire, aux exigences environnementales et aux incertitudes économiques. Pour saisir les opportunités offertes par le marché Algérien, Matina devra renforcer ses engagements en matière de qualité, d'innovation et de durabilité, tout en veillant à sa conformité légale et à son adaptabilité face aux évolutions sociétales. Analyse du marché après avoir analysé l'intensité concurrentielle dans le segment (activité) chocolat en poudre, il est nécessaire de voir la structure de marché.

2. Analyse de l'intensité concurrentielle avec le model de M. Porter les 5(+1) forces

L'objectif de notre analyse est de mettre en évidence non seulement les facteurs clés de succès de l'activité chocolat en poudre dans le marché Algérien, mais aussi de voir de quel côté l'intensité des menaces est plus importante.

Cette analyse nous permettra de dégager les stratégies et les orientations stratégiques que l'entreprise Cevital pourra utiliser pour renforcer sa position concurrentielle.

2.1. La menace de nouveaux entrants

Elle dépend des barrières à l'entrée comme :

- les barrières de couts (l'économie d'échelle et l'effet d'expérience). Or les acteurs en place (TWISCO, NOVA, IDEAL) représentent 48%, 21% et 20% de PDM à eux seuls, soit 89% donc la barrière de cout est très élevée.

- la barrière capitalistique, et technologique sont très faible, or que le savoir-faire est disponible (absence de barrière) et que la technologie utilisée (machine) nécessite pas de grand investissements.

- les barrières commerciales par contre sont très élevées, car il faut construire un réseau de route disposé d'une force de vente importante et des budgets marketing pour se référencier et développer la notoriété.

- la capacité à se différencier est faible, vu que c'est une activité de volume, comme nous l'avons démontré dans la matrice des sources d'avantage concurrentiel.

- les barrières réglementaires sont très faibles, c'est une activité de libre accès, sans autorisations, sans licence, sans agréments, les seules barrières sont les autorisations à l'importation. Globalement, les barrières à l'entrée sont élevées, sauf si des entreprises déjà opérant dans le métier agro-alimentaire. Avec des capacités stratégiques serait attiré par la croissance et le potentiel du marché (6% de croissance et 4000 tonnes en volume selon les sources interne de Cevital).

2.2. La menace de produit de substitution

Les produits de substitution sont nombreux comme : thé, café, poudre de cacao, le chocolat liquide (Candy choco), les jus, les jus lactés, les yaourts à boire, les sodas, les boissons énergisantes.

Les substitutions sont donc très élevées, malgré que Cevital intégré les propres activités comme l'eau minéral et les jus, la menace reste élevée.

L'entreprise doit donc sophistiquer son offre et jouer sur la capacité marketing.

2.3. Le pouvoir de négociation des clients

Les clients de l'activité sont les ménages (marché B to C) et les segments (Cafétéria, Hôtels, Restaurants) Pour la consommation hors domicile. Pour le segment B to C les clients sont distributeurs spécialisés. Dans le cas, leur pouvoir dépend des éléments suivants :

-Le choix, les clients peuvent mettre les marques en concurrence, et que le cout de changement est faible, ce qui leurs donnent un pouvoir élevée.

-La valeur ajoutée apportée par les produits reste faible, et que le produit est banale, ce qui renforce leurs pouvoirs.

Donc les clients disposent d'un pouvoir de négociation élevée, sauf que les (Cafétéria, hôtels et restaurants) est une activité fragmentée. En Algérie non structuré en groupe ce qui diminue leurs pouvoirs, sauf les grands grossistes.

L'entreprise Cevital a donc intérêt à chercher une croissance rapide, et jouer sue le marketing et le référencement, avec des politiques commerciales agressives. Pour ces grands grossistes, Cevital s'appuie sur son propre réseau et sa propre force de ventes et l'image de Matina.

2.4. Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les deux principales matières premières (importantes) sont le sucre et le chocolat (fève de cacao), Pour le sucre, c'est la maison mère, c'est un fournisseur interne donc la menaces est nulle. Par contre, les fèves de cacao, la production mondiale est limitée géographiquement et la demande sur le cacao est forte. Les groupes internationaux comme NESTLE, CADBURY, NATRA ... domine le marché mondial. Cette pression fait augmenter le prix des fèves de cacao, Cevital a intérêt à chercher un partenaire fiable qui peut lui assurer l'accès aux ressources. Le pouvoir de négociation des fournisseurs et très élevée. Globalement, le partenariat avec l'un des grands fournisseurs espagnols assure à long terme les approvisionnements en quantités et en qualité. Cette analyse nous permet de déduire que la croissance rapide, la distribution numérique (DN) et les efforts marketing et l'agressivité commerciale sont des options stratégiques dans le futur.

Les facteurs clés de succès sont :

- La maîtrise des coûts (économie d'échelle)
- L'agressivité commerciales et la réactivité
- la publicité totale et notoriété

- Le marketing promotionnelle, le Trade marketing et le merchandising

2.5. Pouvoir de l'État

L'État n'est pas producteur, ni fournisseur, mais client (collectivités, hôpitaux...) et aussi régulateur. Donc le pouvoir de l'État est faible.

2.6. L'intensité concurrentielle intra groupe

Le marché est en croissance (+6%), donc l'intensité concurrentielle est élevée.

- l'incapacité à se différencier, ce qui augmente les budgets marketing et la concurrence par les coûts.
- la maturité technologique, pas d'innovation sur le produit, sauf pour les politiques d'emballages, mais que restent limitées.
- le marché est dominé par des grands groupes (Cevital, Nestlé et le géant sud-africain Promasidor), la bataille et ou la compétition sera donc forte.

Delà, la course aux PDM est lancée, seules les entreprises qui arrivent en phase de maturité avec une position concurrentielle forte vont survivre.

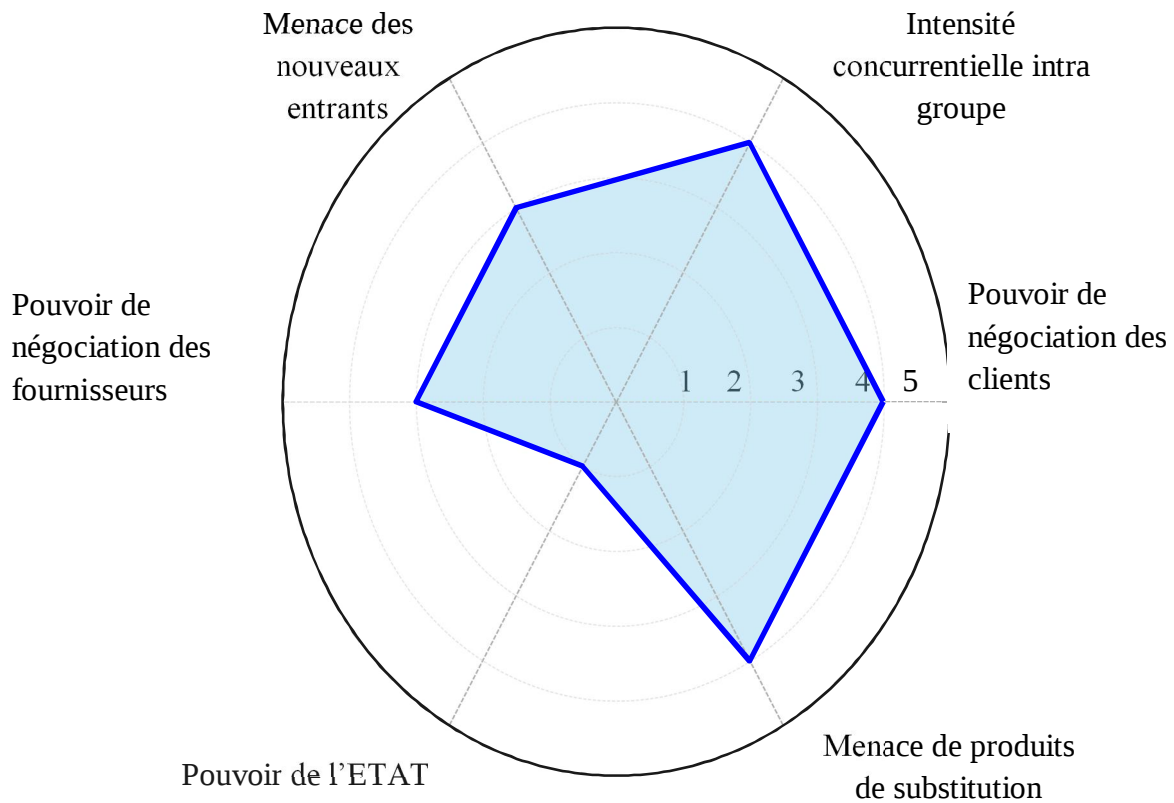
L'intensité globale est donc élevée. Ce schéma permet de visualiser l'intensité des différentes pressions concurrentielles exercées sur le marché et d'évaluer leur stratégie.

Tableau 5 : tableau représente l'échelle de l'intensité concurrentielle.

Très faible	faible	moyen	élevé	Très élevé
1	2	3	4	5

Nous avons utilisé une échelle de 5 niveau pour représenter les 5 +1 forces de porter dans le schéma suivant

Figure 3 : Matrice des 5+1 forces de Porter



Source : notre conception

L'intensité globale moyenne :

$$I = \frac{3 + 4 + 4 + 4 + 1 + 3}{30} \times 100$$

$$I = \frac{19}{30} \times 100 = 63,33\%$$

L'intensité est élevée supérieur à 50%.

Donc les profits vont baisser si l'entreprise n'augmente pas ça part de marché.

Section 02 : Analyse de marché

Une analyse quantitative et qualitative sont primordiales pour cerner son évolution son potentiel ainsi que les leviers de croissance. Dans cette section nous tenterons de cerner le potentiel du marché sa structure de côté de la demande, de l'offre et de la distribution.

1. Analyse de la demande

La taille de marché se mesure en volume et en valeur, dans notre cas nous avons pu avoir que certains indicateurs.

-la taille en volume : 4000 tonnes en 2024

-taux de croissance en volume 6%.

Donc le potentiel pour 2025 sera de $4000t \times 1,06 = 4240t$ en 2025 et 4500t en 2026 si toute chose égale par ailleurs.

Le marché mondial est estimé à 21,2md \$ avec un taux de croissance de plus de 4,8%.

Consommation par habitant est de

$$\frac{4000tonnes}{45.000.000} = 0,088kg/habitant .$$

Elle reste faible comparée à celle de la France qui est de 6,4kg/habitant (2024), 10^{ème} mondial, selon le syndicat du chocolat.¹⁸

De ces données, nous pouvons donc conclure que le marché algérien présente un potentiel de croissance très important dans le futur. Pour le taux de pénétration, qui représente le nombre des clients ayant adopté le produit chocolat en poudre, sur le nombre de clients potentiels du marché global (Algérie), selon l'ouvrage Mercator.¹⁹

Dans le cas du marché du chocolat en poudre, et selon les données internes de cevital, le taux de pénétration est de 55%. Nous pouvons déduire que les non consommateurs relatifs représentent dans l'absolu 45% des clients potentiels. Le marché offre donc une marge de progression, les entreprises, sans se faire de la concurrence par les prix, peuvent mettre en place des stratégies de conversion de ces clients potentiels.

¹⁸ <https://www.syndicatduchocolat.fr>

¹⁹ LENDREVIE Lindon : *Mercator*, 6^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000, P.50.

2. Analyse de l'offre

2.1. L'analyse quantitative de l'offre

Selon les données fournies par le responsable du produit (Matina chocolat en poudre), le marché est dominé par cinq marques dont quatre marques locales et la marque mondiale Nesquik du géant Nestlé.

L'évolution de la réglementation sur les importations, qui est inclut ce produit dans la liste des produits suspendu à l'importation, Nesquik est éliminée, donc il reste que les importations illégales dans le marché parallèle.

Voici le tableau des parts de marché en volume et les parts de marché relatives de 2024 :

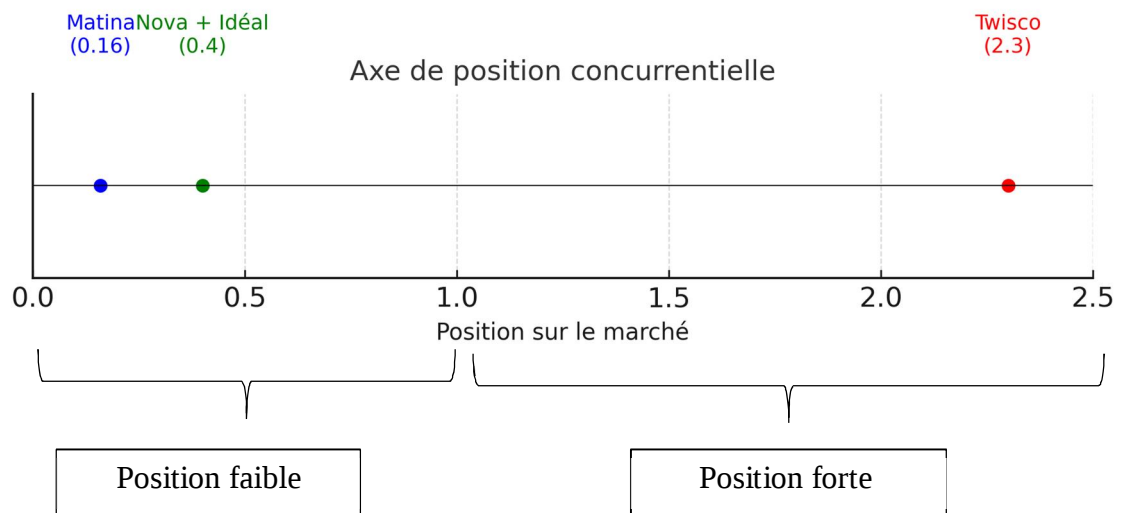
Tableau 6 : les parts de marché en volume et les parts de marché relatives

marque	Part de marché	Part de marché relatives
TWISCO	48%	2,3
NOVA	21%	0,4
IDEAL	20%	0,4
MATINA	8%	0,16
NESQUIK	2%	0,04
Autres	1%	0,02
Total	100%	-

Source : Notre conception avec les données interne de l'entreprise.

Donc en représente les parts de marché relatives dans l'axe de positionnement concurrentiel afin de savoir la position concurrentielle de Matina, et de ses principaux concurrents

Figure 4 : schéma représente l'axe de position concurrentielle



Source : Notre conception avec les données du tableau précédent.

- Matina : 0,16 (en bleu)
 - Nova + Idéal : 0,4 (en vert)
- } position faible
- Twisco : 2,3 (en rouge)
- } position forte

Ce graphique met en évidence la position concurrentielle de trois marques de chocolat en poudre, avec une couleur distincte pour chacune afin d'améliorer la lisibilité.

Donc, d'après les données le marché de chocolat en poudre en 2024 est dominé par Twisco, qui est un leader incontestable, ça part de marché relative est de 2,3 cela signifie que cette marque vend plus de 2 fois de quantité que le challenger Nova

Exemple : (quand Nova vend 100kg, Twisco vend 230kg).

Cette situation s'explique par les raisons suivantes :

- C'est la première qui a pris le risque d'investir depuis les années 2000 (l'avantage de pionniers)
- Une distribution numérique très élevée
- Une notoriété très élevée

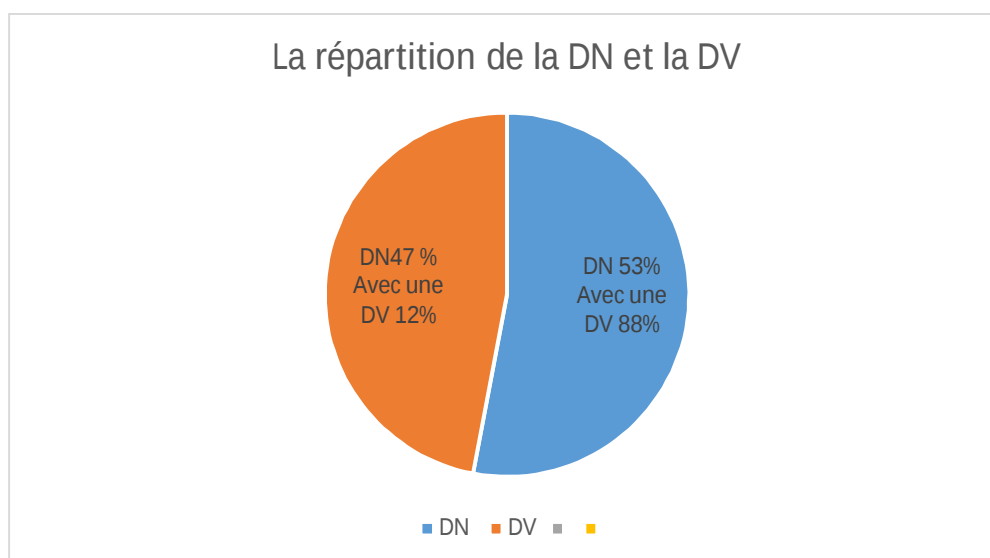
- Notre travail de proximité nous permet de conclure que le chocolat en poudre est assimilé à Twisco. Sans oublier que la marque Twisco appartient au géant sud-africain Promasidor installé en Algérie depuis les 1990, la marque Twisco bénéficie de la synergie de groupe en termes de distribution, marketing
- La marque dispose d'une distribution numérique de 53% et d'une distribution valeur de 88%

Nous remarquons que la distribution valeur est supérieure à la distribution numérique, donc la stratégie de référencement est excellente, elle est présente dans les points de ventes qui réalise 88% de chiffre d'affaire de marché. Les 47% des points de ventes non couverte par Twisco ne contribuent qu'à 12% de chiffre d'affaire de marché.

Tableau 7 : Tableau représente la distribution numérique et en valeur de la marque Twisco

DN	DV	DN*	DV*
53%	88%	47%	12%

Figure 5 : secteur représente la distribution numérique et en valeur de la marque Twisco



Source : Notre conception avec les données interne de l'entreprise

Les deux challenger de marché sont Nova et Idéal, les deux marques sont côte à côte, leur part de marchés relatives est de 0,4, mais restent devant la marque Matina.

Malheureusement, nous n'avons pas les données quantitatives sur la distribution numérique et la distribution valeur sur les deux marques pour faire une analyse comparative avec le leader.

En quatrième position sur le marché (suiveur) on retrouve la marque Matina, avec une part de marché de 8% et une part de marché relative de 0,16. Cela s'explique par le retard de lancement de l'activité sur le marché, sa distribution numérique n'est que de 13% et la distribution valeur est de 42%, nous remarquons que la distribution valeur est supérieure à la distribution numérique, ce qui explique la stratégie de référencement est bonne, mais restent les deux indicateurs faible par rapport au leader Twisco. Malheureusement Matina ne participe qu'à 42% du chiffre d'affaire, elle est absente dans les 58% du chiffre d'affaire réalisé par le produit (chocolat en poudre) dans sa globalité.

La croissance de Matina en 2024 selon le responsable de produit est de 12%, supérieure à celle de marché (6%) ce qui lui a permis d'augmenter sa part de marché.

La marque Matina, dans sa version chocolat en poudre, bénéficie de plusieurs synergies internes majeures issues de son intégration au sein du groupe Cevital, qui renforcent sa compétitivité. En premier lieu, Matina tire parti d'une synergie de notoriété, car il s'agit d'une marque bien établie sur le marché algérien, reconnue pour ses produits destinés au petit déjeuner, et perçue comme un gage de qualité et de confiance. Cette notoriété confère à la marque un positionnement crédible, facilitant l'introduction de nouveaux produits comme le chocolat en poudre. En matière de distribution, l'activité chocolat en poudre de Matina bénéficie pleinement des circuits de distribution déjà implantés par le groupe, notamment grâce à NUMILOG, ce qui permet une optimisation des coûts logistiques et une meilleure couverture territoriale. Cette intégration logistique favorise également une distribution numérique (DN) renforcée, car le produit peut être aisément ajouté aux flux existants des autres marques de Cevital déjà présentes en points de vente. Sur le plan commercial, Matina utilise l'équipe commerciale déjà opérationnelle au sein du groupe, ce qui permet une mutualisation des ressources humaines, une cohérence dans la stratégie de négociation avec les distributeurs, ainsi qu'un gain de temps et d'efficacité. Ces différentes synergies qu'elles soient liées à l'image de marque, à la logistique ou à la force de vente permettent à Matina de réduire ses coûts d'exploitation, de gagner en réactivité, et de s'inscrire pleinement dans une logique de performance collective au sein du groupe Cevital.

Le chocolat en poudre Matina représente un potentiel de progression énorme. Dans le future, la marque peut devenir un véritable challenger.

Globalement le marché de chocolat en poudre est un marché oligopole, vu que les quatre marques citées représentent plus de 80% de part de marché, mais les positions concurrentielles ne sont pas figées.

2.2. L'analyse qualitative de l'offre

L'analyse qualitative de l'offre vise à étudier les caractéristiques des produits présents sur le marché, en se concentrant sur les gammes proposées, les emballages, les politiques tarifaires, ainsi que les stratégies promotionnelles. Sur le marché algérien du chocolat en poudre, plusieurs marques dominent le paysage concurrentiel, notamment **Matina (Cevital)**, **Twisco**, **Nova** et **Idéal**.

2.2.1. Présentation des gammes

Dans le cadre d'une analyse qualitative de l'offre, il est essentiel d'examiner la variété des produits proposés par les principaux acteurs du marché. La gamme permet d'apprécier la capacité d'une marque à répondre aux attentes différenciées des consommateurs, qu'il s'agisse de besoins fonctionnels, nutritionnels ou émotionnels. Sur le marché algérien du chocolat en poudre, les marques Matina (Cevital), Twisco, Nova et Idéal adoptent des approches distinctes en matière de construction de gamme, reflétant ainsi leur positionnement stratégique respectif.

Matina :

Matina propose une gamme relativement classique. Le produit est destiné principalement à un usage familial et à la préparation de boissons chaudes. La gamme reste limitée en termes de déclinaisons (peu de versions sans sucre ou enrichies). Toutefois, Cevital mise sur la notoriété de la marque et la perception de qualité.

Cevital offre 3 format de son produit sont les suivants :

-sachet 300g. –sachet 500g. –sachet 1kg

Twisco:

Twisco, souvent associée à une cible jeune (enfants et adolescents), présente une gamme plus dynamique. Elle propose plusieurs formats et parfois des variantes enrichies en vitamines, ce qui permet de répondre à des attentes nutritionnelles. sa gamme présente les formats suivants :

Sachet 300g. Sachet 500g

Boite 300g. Boite 500g. Boite 900g

Nova:

Nova se positionne comme une marque économique avec une offre plus limitée. Sa gamme se concentre principalement sur un produit standard de chocolat en poudre, sans variantes notables. Elle cible les consommateurs sensibles au prix, avec une proposition simple mais accessible. Sa gamme présente les formats suivants :

Boite 300g. Boite 500g

Sachet 300g. Sachet 800g

Idéal:

La marque Idéal se distingue par une présence modérée, avec une offre centrée sur le chocolat classique. Peu innovante, sa gamme est assez restreinte, mais elle cherche à concurrencer les autres marques par un positionnement prix compétitif. Sa gamme présente les formats suivants :

Boite 300g. Boite 400g.

2.2.2. Le packaging

Le packaging constitue un élément clé dans la différenciation des marques :

Matina :

Matina apporte une innovation en terme de packaging, car l'emballage le plus fréquent sur le marché est la boîte en plastique. Tandis que celui adoptée par Cevital est un sac avec une fermeture zip, ce qui facilite l'utilisation et la conservation du produit. Mais cette innovation n'a pas été adoptée efficacement par les consommateurs, car ils ont habitués au format en boîte.

Twisco :

Twisco se positionne clairement sur un segment ludique et familial, en particulier ciblant les enfants. Son packaging se caractérise par des couleurs vives et dynamiques telles que le rouge, le jaune et le violet. Ces teintes sont souvent accompagnées de personnages ou d'illustrations attrayantes, renforçant l'image joyeuse et conviviale du produit.

Nova :

La marque Nova adopte un packaging sobre, avec des visuels standards. Ce minimalisme visuel est cohérent avec son positionnement sur un segment économique,

suggérant une volonté de réduction des coûts de production et de communication. Les couleurs utilisées ne sont pas spécifiées, ce qui laisse entendre un design discret et peu différenciateur.

Idéal :

Idéal opte pour un emballage basique, généralement en boîte plastique, mettant en avant la fonctionnalité et le prix au détriment de l'esthétique. Cette stratégie de packaging minimaliste reflète une orientation claire vers un rapport qualité-prix accessible, au détriment d'un effort visuel sophistiqué. L'absence de détails sur les couleurs laisse penser que le design est épuré, répondant aux attentes d'un public pragmatique.

3. L'analyse de cycle de vie et des leviers de croissance

Le marché du chocolat en poudre en Algérie présente un dynamisme notable, avec un taux de croissance supérieur à 6 % et un taux de pénétration atteignant 55 %. Ces indicateurs confirment que ce marché se situe en phase de croissance dans son cycle de vie. Cette étape est caractérisée par une augmentation progressive de la demande, l'émergence de nouveaux concurrents, et une intensification des efforts marketing. Dans ce contexte, plusieurs facteurs clés de succès doivent être mobilisés pour assurer une position concurrentielle solide.

En premier lieu, l'élargissement de la gamme de produits. Elle permet de répondre à une demande de plus en plus segmentée.

Par ailleurs, l'extension du réseau de distribution constitue un impératif pour garantir une couverture optimale du marché.

Le renforcement de la distribution numérique (DN) est également déterminant. Il vise à assurer une présence effective et régulière du produit dans les linéaires.

Enfin, la communication et le marketing promotionnel jouent un rôle central dans la construction et la consolidation de la notoriété de la marque. À travers des campagnes publicitaires ciblées, des actions de promotion sur le lieu de vente.

Dans cette dynamique de croissance, deux leviers principaux peuvent être mobilisés afin de stimuler le développement du marché : la pénétration du marché et l'augmentation de la consommation moyenne par habitant.

CHAPITRE II : diagnostic stratégique externe de l'activité chocolat en poudre Matina

Le premier levier repose sur la pénétration par l'augmentation du volume des ventes. Cela implique la mise en œuvre de stratégies visant à élargir la base de clientèle, notamment par une meilleure accessibilité du produit.

Le second levier, complémentaire au premier, concerne l'augmentation de la consommation par habitant. Il s'agit ici d'inciter les consommateurs existants à accroître leur fréquence ou leur quantité d'achat. Cette démarche peut être soutenue par des innovations produites, des offres promotionnelles ou encore des campagnes de sensibilisation valorisant les usages multiples du chocolat en poudre (préparation de boissons, pâtisseries, etc.).

Dans le cas de marché du chocolat en poudre, il est préférable à la marque Matina d'axer sa stratégie principalement sur le levier de la pénétration vu que le taux de pénétration est seulement de 55% sa DN reste faible et que de 13% (dans un scénario de DN de 20%, la PDM peut être supérieur à 16%).

En second lieu, la consommation moyenne en Algérie est inférieure à 100g/ habitant. Loin de celle des français qui est de 6,4kg/ habitant.

La marque a intérêt d'utiliser des stratégies offensive afin d'augmenter la consommation par habitant, en influençant le changement des habitudes de consommation et d'usage.

Tableau 8 : Les opportunités et menaces de chocolat en poudre Matina

Opportunités	Menaces
- Le marché en plein croissance avec un potentiel future énorme - La politique de l'État qui encourage l'investissement des entreprises nationaux (locaux), et les restrictions aux produits fini produit en Algérie - Le développement de la consommation hors domicile - Le développement de la culture des gâteaux qui nécessite du chocolat en poudre.	- L'intensité concurrentielle qui augmente, et la menace de nouveaux entrants comme Nestlé (Nesquik) - L'inflation sur les prix des matières premières, et la dévaluation de dinars Algérien qui impacte directement le coût de revient de produit.

Source : notre conception

CHAPITRE II : diagnostic stratégique externe de l'activité chocolat en poudre Matina

L'analyse stratégique externe menée dans ce chapitre révèle que le marché algérien du chocolat en poudre présente un potentiel de croissance significatif, soutenu par une évolution favorable des facteurs démographiques et socioculturels, ainsi qu'une dynamique de consommation en expansion. Toutefois, cette croissance s'accompagne d'une intensité concurrentielle élevée, marquée par la présence d'acteurs solides, une faible différenciation produit, et des menaces de substitution importantes. La marque Matina bénéficie d'avantages internes liés à sa structure (groupe Cevital), mais doit renforcer sa présence sur le marché en améliorant sa distribution numérique, en diversifiant sa gamme et en intensifiant ses actions marketing.

CHAPITRE III

DIAGNOSTIC INTERNE DE L'ACTIVITÉ

CHOCOLAT EN POUDRE MATINA

Dans un environnement concurrentiel en constante évolution, il devient essentiel pour une entreprise d'effectuer un diagnostic interne afin d'identifier ses forces, ses faiblesses et d'évaluer sa capacité à faire face à la concurrence. Ce chapitre vise à analyser les leviers internes mobilisés par l'entreprise Cevital à travers sa marque Matina, notamment dans le cadre de la commercialisation de son chocolat en poudre. Il s'agira d'examiner la stratégie concurrentielle adoptée, les performances commerciales mesurées à travers les indicateurs clés comme les parts de marché et la distribution, ainsi qu'une enquête de terrain permettant d'évaluer la perception du produit sur le marché local.

Section 1 : Analyse de la stratégie concurrentielle et de mix marketing de Matina

Cette section est consacrée à l'étude approfondie de la stratégie concurrentielle adoptée par Cevital pour positionner sa marque Matina sur le marché du chocolat en poudre. À travers une approche d'attaque frontale, l'entreprise tente de se démarquer face à un leader bien établi. Cette section abordera les choix stratégiques effectués, notamment en matière de ciblage, de positionnement, et les composantes du mix marketing.

1. Analyse de la stratégie concurrentielle

La stratégie concurrentielle constitue un levier essentiel de positionnement et de différenciation pour les entreprises. Les entreprises dites challengers occupent une place particulière dans cette dynamique. Elles s'efforcent activement de gagner des parts de marché et de remettre en cause la suprématie du leader en s'attaquant directement à son territoire commercial. Leur succès ou leur échec dépend souvent de leur capacité à surmonter les barrières d'entrée, à innover et à adapter leur offre à un marché parfois saturé ou en stagnation. Dans certains cas, ces challengers parviennent même à renverser le leader en place.

Les entreprises challengers disposent de plusieurs stratégies pour attaquer un leader du marché. L'attaque frontale consiste à l'affronter directement sur les mêmes critères (prix, qualité, distribution), mais elle nécessite des ressources importantes. L'attaque de flanc, plus subtile, vise les faiblesses ou les segments négligés par le leader. L'encercllement combine plusieurs offensives simultanées pour submerger l'adversaire. La stratégie de contournement permet d'éviter l'affrontement direct en investissant dans de nouveaux marchés ou technologies. Enfin, l'attaque de guérilla, utilisée surtout par les petites entreprises, repose sur des actions rapides, ciblées et peu coûteuses pour perturber le leader de manière ponctuelle.

Dans le cas de Matina chocolat en poudre, l'entreprise Cevital a opté pour une stratégie d'attaque frontale. Le but de l'entreprise inscrit dans son ADN est de devenir un champion dans toute activité développée. Matina, forte des forces et des synergies de groupe, soit du côté marketing, distribution et finance, et soit dans la maîtrise des coûts a privilégié cette stratégie concurrentielle. Les objectifs de cette stratégie est de développer rapidement les parts de marché, et une croissance soutenue pour réduire la distance (part de marché relative) qui la sépare de Twisco. Matina propose un produit similaire au leader (la stratégie me too), mais avec un prix inférieur de 13% à celui du leader. La bataille va se jouer donc sur la distribution, la force de vente, le marketing promotionnel. Vu la maîtrise des coûts, grâce aux synergies, le leader ne peut pas déclencher une guerre de prix, au risque de perdre sa rentabilité.

1.1. Présentation de la stratégie marketing de Matina chocolat en poudre

Dans le cadre du développement de sa marque chocolat en poudre Matina, Cevital a mis en place une stratégie marketing cohérente, articulée autour d'un ciblage précis, d'un positionnement clair et d'un mix marketing performant. En visant à la fois les familles, notamment les mères prescriptrices d'achat, et les professionnels (cafétérias, hôtels, restaurant), l'entreprise adopte une approche de segmentation adaptée aux réalités du marché. Le positionnement du chocolat en poudre Matina repose sur une offre équilibrée alliant qualité nutritionnelle, accessibilité et praticité, renforcée par un emballage innovant.

1.1.1. Le ciblage

Le marché de chocolat en poudre se divise en 2 principales cibles :

Les ménages :

C'est la consommation à domicile, elle regroupe les enfants considérée comme le cœur de la cible, car ils sont définis comme étant des consommateurs et des prescripteurs indirects. Et leurs maman qui sont considéré comme la cible prioritaire car elle est définie comme étant d'un décideur d'achat, et compris tous les individus.

Les professionnels :

C'est la consommation hors domicile, elle regroupe le segment HORECA (hôtels, restaurants et cafétérias). Leur attente principale est le meilleur rapport qualité/prix.

1.1.2. Le positionnement

Le chocolat en poudre Matina positionné comme étant un produit de petit déjeuner, complémentaire de la gamme Matina déjà existante, dont le choix de la marque Matina pour le produit. Le chocolat en poudre Matina propose un produit de bonne qualité avec un prix inférieure à celui des principaux concurrents.

1.1.3. Le mix marketing

1.1.3.1. La politique produit

Matina offre un chocolat en poudre qui allie le bon gout du chocolat avec un grand apport énergétique grâce à sa recette cacaotée riche en vitamines présents dans sa composition (Sucre, poudre de cacao, arôme de vanille et arôme de cannelle). Riche en fer, en magnésium et en potassium assurant le plein d'énergie.

Matina utilise un packaging sous forme d'un sachet muni d'une fermeture zip, donc le produit est moins facile à ouvrir et à refermer, il présente aussi une difficulté à exposer le produit dans les rayons, de plus sa protection pour le produit de l'humidité est moins que la protection des boîtes, d'où le packaging est moins appréciée par les consommateurs et moins pratique tels que les boîtes.

On se qui concerne les fonctions de communication, le packaging respect le code des couleurs dont l'utilisation des 3 couleurs vifs et attractive, deux couleurs chaudes. D'abord, le jaune qui représente le soleil, l'espoir et la joie. En second, le marron qui est la couleur de chocolat. et une couleur froide qui est le bleu qui indique la douceur et le calme.

Le chocolat en poudre de Matina a une gamme composé d'une ligne (largeur), et 3 formats y compris 300G, 500G et 1Kg (profondeur). Ce qui nous donne une longueur de 3. Donc nous pouvons déduire que la gamme de produit est très restreinte, le but de l'entreprise est de développer rapidement la DN et la DV et aboutir a une économie d'échelle rapidement avant d'élargir sa gamme. Twisco, possède un avantage par rapport à Matina dans la gamme et le packaging (la boîte qui est plus fonctionnelle et pratique).

1.1.3.2. La politique prix

Matina a fixé un prix TTC inférieur à celui du leader de moyennement de 13%. Cela peut compenser la faiblesse du packaging et de la gamme. Attirer la demande et recruter les clients des autres produits de Matina. Cela confirme la stratégie d'attaque frontale. Toutefois,

cette politique reste flexible et peut être ajustée en fonction des fluctuations des prix des matières premières ou des pressions concurrentielles.

1.1.3.3. La politique distribution

La stratégie de distribution de Matina repose sur une structure multicanale intensive visant à maximiser la couverture géographique et la disponibilité du produit. Le chocolat en poudre suit les mêmes canaux de distribution des autres produits de la marque Matina compris le beurre margarine et la confiture. Le réseau comprend deux canaux principaux : la distribution en gros (via les grossistes) et la distribution au détail (via les supermarchés, épiceries et autres points de vente). À cela s'ajoute un troisième canal spécifiquement destiné aux professionnels (cafétérias, hôtels, restaurants), permettant à la marque de diversifier ses débouchés et de s'adresser à une clientèle plus large. Ce dispositif s'appuie sur l'infrastructure logistique performante de Cevital (NUMILOG), assurant une répartition efficace des volumes sur l'ensemble du territoire national.

1.1.3.4. La politique communication

Matina chocolat en poudre opte en premier lieu pour une communication de base grâce à des affichages urbains et des actions promotionnelles (publicité sur les lieux de vente). En deuxième lieu, sur une communication numérique comme les réseaux sociaux ça en s'appuyant sur la forte image de la marque Matina,

2.Évolution des ventes de l'entreprise mensuelle et trimestrielle

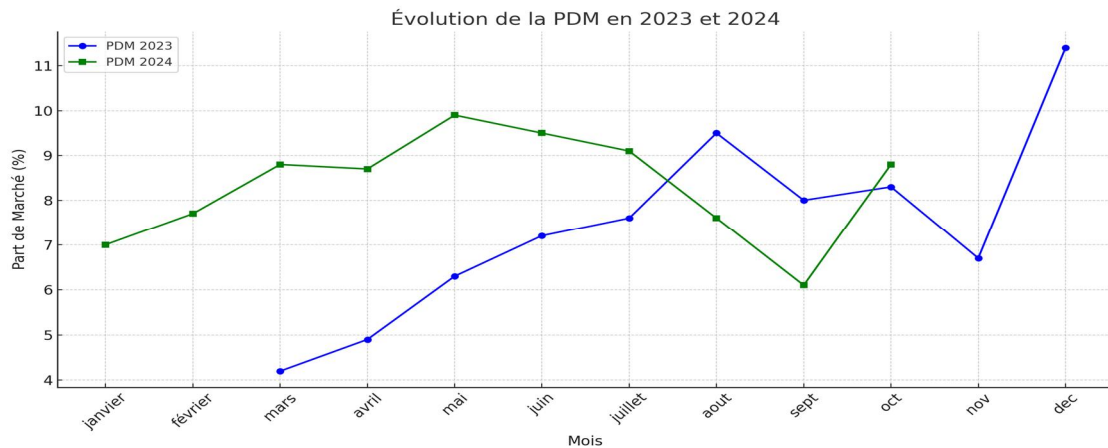
L'analyse de l'évolution des parts de marché permet de mesurer la performance relative par rapport à ses concurrents. Cette mesure est essentielle pour évaluer la progression de la notoriété, de la distribution, ainsi que de l'adhésion des consommateurs finaux

Tableau 9 : les parts de marché mensuel pour les années 2023 et 2024

	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec
PDM 2023	-	-	4.2%	4.9%	6.3%	7.2%	7.6%	9.5%	8%	8.3%	6.7%	11.4 %
PDM 2024	7%	7.7%	8.8%	8.7%	9.9%	9.5%	9.1%	7.6%	6.1%	8.8%	-	-

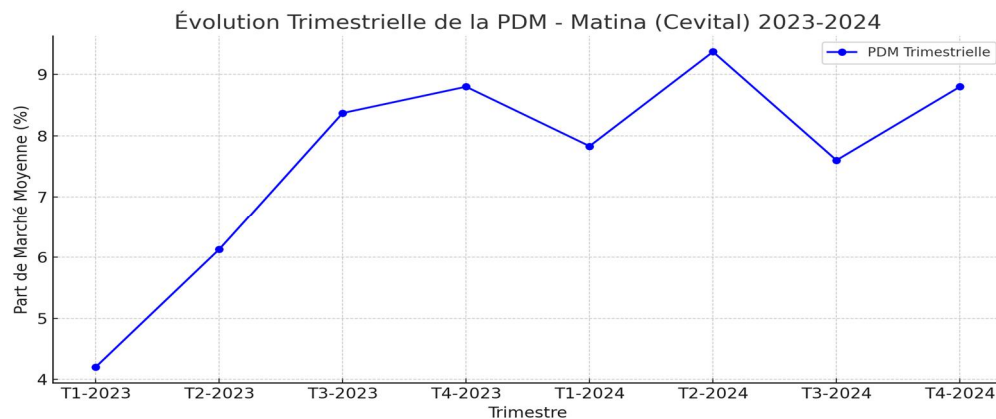
Le graphique ci-dessous représente l'évolution des parts de marché mensuelle pour les années 2023 et 2024

Figure 6 : Graphique représente l'évolution des parts de marché mensuelle pour les années 2023 et 2024



Le graphique ci-dessous représente l'évolution des parts de marché trimestrielle pour les années 2023 et 2024

Figure 7 : Graphique représente l'évolution des parts de marché trimestrielle pour les années 2023 et 2024



L'analyse de l'évolution mensuelle et trimestrielle de la part de marché sur la période mars 2023 à octobre 2024 met en évidence deux phases distinctes. En 2023, on observe une croissance régulière et marquée, avec un passage de 4,2 % en mars à un pic de 11,4 % en décembre. Cette progression reflète les effets positifs d'un lancement maîtrisé, soutenu par une stratégie de pénétration efficace. En 2024, la tendance est plus contrastée. Après un démarrage solide au premier semestre, atteignant un maximum de 9,9 % en mai, une baisse notable est enregistrée durant l'été, atteignant 6,1 % en septembre, avant un redressement en

octobre. Ces fluctuations peuvent s'expliquer par des éléments saisonniers, des variations dans les efforts promotionnels, ou une intensification de la concurrence. Globalement, la stabilité relative autour de 8-9 % montre une certaine capacité de maintien, mais également un besoin de renforcer les leviers marketing pour soutenir la croissance. Cette évolution montre que Matina a réussi à s'imposer sur le marché, mais qu'elle doit continuer à adapter ses efforts marketing et commerciaux pour maintenir et renforcer sa position face à la concurrence.

3.Évolution de la Distribution Numérique et la Distribution valeur

L'analyse de la distribution constitue un levier fondamental permettant d'évaluer la capacité d'un produit à être présent efficacement sur le marché.

3.1. La distribution numérique (DN)

La distribution numérique mesure le pourcentage de points de vente dans lesquels la marque est référencée, reflétant ainsi l'accessibilité du produit pour le consommateur final.

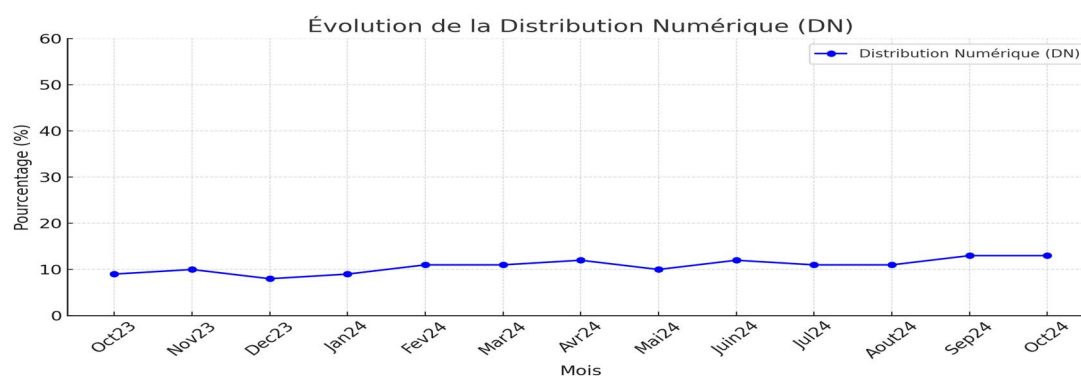
Le tableau ci-dessous présente la distribution numérique mensuelle d'octobre 2023 à octobre 2024.

Tableau 10 : La distribution numérique mensuelle d'octobre 2023 à octobre 2024.

	Oct 23	Nov 23	Dec 23	Jan 24	Fev 24	Mar 24	Avr 24	Mai 24	Juin 24	Juil 24	Aout 24	Sep 24	Oct 24
DN	9 %	10 %	8 %	9 %	11 %	11 %	12 %	10 %	12 %	11 %	11 %	13 %	13 %

Le graphique ci-dessous représente l'évolution de la distribution numérique mensuelle d'octobre 2023 à octobre 2024.

Figure 8 : Évolution de la distribution numérique mensuelle d'octobre 2023 à octobre 2024.



L'évolution de la distribution numérique (DN) sur la période allant d'octobre 2023 à octobre 2024 révèle une progression relativement stable avec une tendance globale à la hausse. On observe notamment une augmentation significative entre mars et avril 2024, période durant laquelle la DN passe de 11 % à 12 %, traduisant un effort probable d'extension du réseau de distribution ou une amélioration de la disponibilité produit en point de vente. Le niveau atteint en septembre et octobre 2024 (13 %) confirme une meilleure couverture du marché, avec un taux de croissance de 44,44% ce qui constitue un indicateur positif pour la performance commerciale de la marque Matina.

Pour calculer le taux de croissance annuel, Nous avons utilisé cette formule :

$$\text{Taux de croissance annuel (\%)} = \left(\frac{\text{valeur finale} - \text{valeur initiale}}{\text{valeur initial}} \right) \times 100$$

$$\text{Taux de croissance DN} = \left(\frac{13-9}{9} \right) \times 100 = \left(\frac{4}{9} \right) \times 100 \approx 44,44\%.$$

3.2. La distribution valeur (DV)

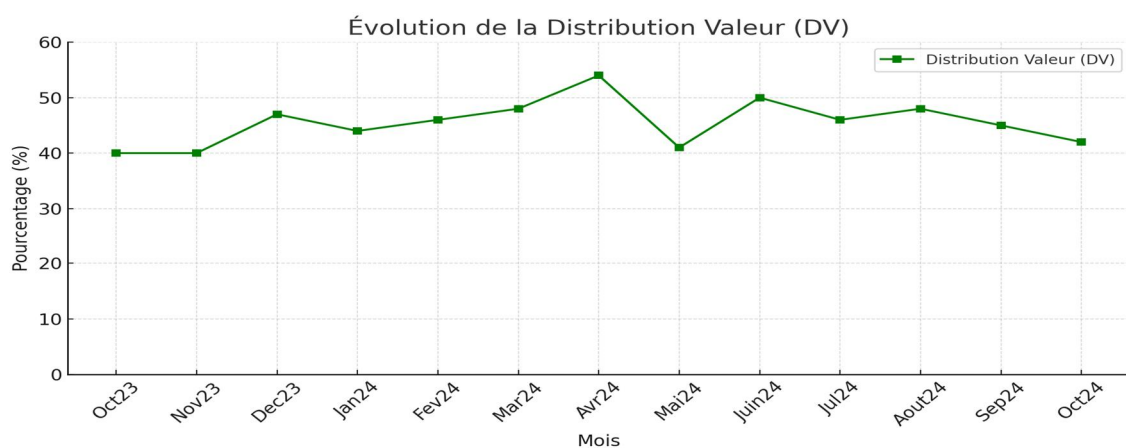
La distribution valeur, elle indique le poids des points de vente actifs dans lesquels la marque génère du chiffre d'affaires.

Tableau 11 : La distribution valeur mensuelle d'octobre 2023 à octobre 2024.

	Oct 23	Nov 23	Dec 23	Jan 24	Fev 24	Mar 24	Avr 24	Mai 24	Juin 24	Jul 24	Aout 24	Sep 24	Oct 24
DV	40%	40%	47%	44%	46%	48%	54%	41%	50%	46%	48%	45%	42%

Le graphique ci-dessous représente l'évolution de la distribution valeur mensuelle d'octobre 2023 à octobre 2024.

Figure 9 : Évolution de la distribution valeur mensuelle d'octobre 2023 à octobre 2024.



En ce qui concerne la distribution valeur (DV), l'évolution mensuelle montre une variabilité plus marquée, avec des pics et des baisses notables. Le mois d'avril 2024 représente un sommet à 54 %, suggérant une période de forte performance en volume ou en chiffre d'affaires dans les points de vente actifs. Néanmoins, la tendance générale semble évoluer autour d'une moyenne stable, avec un taux de croissance de 5%, indiquant que malgré les fluctuations, la valeur générée par la distribution demeure relativement soutenue. Cette dynamique peut être liée à des actions promotionnelles ponctuelles ou à des variations saisonnières de la demande.

Pour calculer le taux de croissance annuel, Nous avons utilisé cette formule, selon :

$$\text{Taux de croissance annuel (\%)} = \left(\frac{\text{valeur finale} - \text{valeur initiale}}{\text{valeur initiale}} \right) \times 100$$

$$\text{Taux de croissance DV} = \left(\frac{42 - 40}{40} \right) \times 100 = \left(\frac{2}{40} \right) \times 100 \approx 5\%$$

Section 2 : Analyse et résultats de l'enquête

Afin de compléter l'analyse stratégique par une observation empirique, cette seconde section présente une enquête de terrain menée dans la ville de Béjaïa. L'objectif est d'évaluer la présence effective du chocolat en poudre Matina dans les points de vente et de comparer ces observations avec les marques concurrentes telles que Twisco, Nova et Idéal. Cette approche qualitative permet d'illustrer concrètement les effets de la stratégie adoptée par l'entreprise.

1. la démarche méthodologie

La distribution numérique sur un échantillon de magasin et de cafeteria.

En raison de contraintes liées aux ressources financières, humaines et temporelles, il n'a pas été possible de réaliser une étude sur un échantillon représentatif. Par conséquent, nous avons opté pour un échantillonnage par convenance. La taille de l'échantillon, supérieure à 30 individus, permet néanmoins de procéder à des analyses statistiques de base, bien que les résultats obtenus ne puissent être généralisés à l'ensemble de la population.

Le choix de la ville de Bejaïa comme terrain d'étude repose sur plusieurs considérations :

- La proximité géographique, facilitant la collecte de données

- La possibilité d'observer la distribution numérique du produit Matina (chocolat en poudre) en comparaison avec le leader du marché Twisco.
- L'opportunité de s'immerger dans les points de vente afin de recueillir les perceptions des gérants ainsi que les avis de certains clients.

À cet effet, une grille d'observation et de relevé (pige) a été élaborée. Celle-ci a permis de collecter des données relatives à la distribution numérique, aux prix pratiqués, à la disponibilité des produits, aux actions promotionnelles en magasin, ainsi qu'à la publicité sur le lieu de vente (PLV) et à l'information sur le lieu de vente (ILV).

Durant le travail de terrain, des photographies ont été prises et des entretiens informels ont été menés avec les gérants des points de vente, ainsi qu'avec certains consommateurs, afin de recueillir leurs opinions concernant le produit Matina.

2. Les résultats de l'enquête

2.1. Analyse

L'évaluation de la présence de Matina dans les points de vente visités révèle plusieurs éléments clés. (Voir annexe N° 01) Tout d'abord, le facing du produit est généralement limité, avec un nombre réduit de références visibles en rayon et une disposition souvent moins avantageuse que celle de Twisco, qui bénéficie d'une meilleure visibilité et d'un plus grand nombre de facings dans la majorité des supérettes. En ce qui concerne la tête de gondole, Matina n'apparaît dans aucun des points de vente observés, contrairement à ses concurrents plus établis qui bénéficient parfois de mises en avant spécifiques. Cela réduit fortement l'impact visuel et l'attractivité du produit pour le consommateur.

La gamme de produits Matina est peu développée : on retrouve principalement les formats en sachet (300g, 500g, parfois 1kg), avec peu de diversité par rapport à Twisco ou Nova, qui proposent des formats plus variés, notamment en boîtes et sachets, ainsi que différentes tailles (300g à 900g). Concernant les prix, Matina se positionne de manière compétitive, souvent en dessous des prix de Twisco et Idéal. Par exemple, le sachet de 300g de Matina est fréquemment proposé entre 190 DA et 230 DA, tandis que le même format de Twisco dépasse régulièrement les 240 DA. Cette stratégie de bas prix, bien qu'avantageuse en termes de coût, n'est pas accompagnée d'un effort de visibilité ni d'un argument de différenciation perceptible pour les consommateurs.

Cependant, cette politique tarifaire semble porter ses fruits dans certains circuits de consommation hors domicile, comme les cafétérias. En effet, sur un total de 12 cafétérias observées, 6 utilisent le chocolat en poudre Matina (au format 1kg), contre 4 qui utilisent Twisco (au format 900g en boîte) et 2 qui utilisent Nova (au format de 500g en boîte). Le choix de Matina par la majorité de ces cafétérias est clairement motivé par son prix plus attractif. De plus, Matina a su cibler efficacement les professionnels en leur distribuant des boîtes métalliques vides, un conditionnement auquel ils sont déjà habitués, ce qui facilite l'adoption du produit tout en maintenant leurs habitudes de préparation et de service.

Après avoir calculé la DN à base des données collectées dans les points de ventes visités dans la ville Bejaia nous avons constaté que Twisco se positionne en tête avec une DN de 75 %, traduisant une stratégie de déploiement intensif et une forte présence en point de vente. Matina, avec 66 %, bénéficie également d'une bonne couverture, mais reste légèrement en retrait, laissant entrevoir un potentiel d'expansion. Nova, à 61 % adopte une approche intermédiaire, tandis que Idéal avec seulement 22 % qui reste faible.

Enfin, aucune promotion n'a été observée pour Matina sur les lieux de vente. L'absence d'actions promotionnelles (réductions, lots, PLV, ILV, etc.) limite considérablement sa capacité à attirer l'attention des clients ou à stimuler l'achat.

2.2. Commentaire

Les échanges avec les gérants des points de vente confirment les constats issus de l'observation. Plusieurs responsables de supérette affirment que Matina chocolat en poudre « ne se vend pas bien » et qu'il est difficile à écouler. Du côté des clients interrogés, une tendance claire se dégage : beaucoup déclarent préférer les marques Twisco ou Nova, qu'ils considèrent comme plus connues et de meilleure qualité. D'autres clients ne connaissent même pas l'existence de Matina, ce qui souligne un déficit de notoriété de la marque sur ce segment.

2.3. Synthèse:

Tableau 12 : une synthèse sur les critères d'évaluation de Matina et Twisco

Marque Critère de L'évaluation	Matina	Twisco
facing	Faible : peu de facing, visibilité limitée, souvent mal positionné	Fort : bon nombre de facings, visibilité optimale, souvent aux niveaux des yeux ou à la main
Tête de gondole	Occasionnellement présente	Occasionnellement présente, bénéficie de mises en avant
Gamme	Gamme restreinte : formats limités (principalement 300g et 500g en sachet)	Gamme étendue : boîtes et sachets, formats variés (300g 500g et 900g)
Prix	Compétitifs : en moyenne inférieurs de 20 à 30 DA selon les formats	Plus élevée : mais accepté par les clients pour la qualité perçue
Promotion	Aucune promotion observée, absence de PLV/ILV	Aucune promotion observée, absence de PLV/ILV

Source : notre conception à base des résultats de la grille d'observation.

L'analyse interne réalisée à travers ce chapitre a permis de mieux comprendre les leviers mobilisés par Cevital dans le lancement et le développement du chocolat en poudre Matina. Si la stratégie d'attaque frontale semble porter ses fruits en termes de parts de marché et de présence dans certains circuits, des faiblesses subsistent, notamment en matière de visibilité, de diversité de gamme et de notoriété. L'enquête terrain confirme ces constats en mettant en évidence une couverture encore incomplète et une perception parfois défavorable auprès des clients finaux. Pour consolider ses positions, Matina devra renforcer ses actions de

communication, enrichir son offre et optimiser sa présence en rayon afin de concurrencer durablement les marques leaders du marché.

Forces et faiblesses

Tableau 13 : les forces et les faiblesses de chocolat en poudre Matina

Forces	Faiblesses
- Forte notoriété de la marque Matina - La capacité marketing et commerciale - Les capacités de production flexibles et extensibles.	- La distribution numérique, qui est très faible (le référencement) - Une gamme restreinte et packaging non adapté - La notoriété faible du chocolat en poudre de Matina

1. Exploitation de la SWOT:

1.1. Forces Opportunités :

- La notoriété de la marque Matina et sa distribution numérique très élevée peut être exploitée pour prendre en charge la croissance du marché du chocolat en poudre si on utilise les ventes package.
- Motiver l'équipe commerciale par un système d'objectifs et de motivation, pour mettre en avant le chocolat en poudre de Matina.

1.2. Forces Menaces :

- Le renforcement des capacités de production, en favorisant la réalisation des économies d'échelle, constitue un levier essentiel pour la réduction des prix unitaires. Cette stratégie permettrait de limiter les effets négatifs liés à la hausse des prix des matières premières ainsi qu'aux risques induits par la dévaluation du dinar Algérien.
- La capacité marketing et commerciale peut être utilisée pour mettre en place des barrières à l'entrée en plus de celle des coûts.

1.3. Faiblesses Opportunités :

- L'amélioration de la distribution numérique par des stratégies « PUSH » et « PULL » permettra de saisir l'opportunité de croissance de marché.
- La nécessité d'élargir la gamme et d'adapter le packaging permettra non seulement de toucher de nouveaux clients, mais aussi d'augmenter la part de marché.

1.4. Faiblesses Menaces :

La faible notoriété de Matina chocolat en poudre accentue la menace concurrentielle surtout celle de leader, des actions marketing doivent accompagner le développement des ventes de ce produit, pour que les consommateurs arrivent à associer le chocolat en poudre à Matina.

2. Les recommandations stratégiques :

1-Développer la distribution numérique, en mettant en place des objectifs et une stratégie de référencement pour les commerciaux de Matina, cela nécessitera un système de motivation et un programme de formation spéciale par le produit

2- Des actions des superviseurs pour mettre en valeur le produit chocolat en poudre de Matina dans les point de vente (les promotions sur lieux de vente et les informations sur lieux de ventes), et des actions d'aide à la vente de produit pour les clients finaux

3- Une campagne publi-promotionnelle pour augmenter la notoriété et associer le chocolat en poudre à Matina. Par exemple (d'associer le chocolat en poudre à la marque Matina dans les expressions dans les trois langues, les gagnants vont remporter un cadeau et un lot gratuitement)

4- Associer le produit à des grands chefs cuisinier et pâtissiers pour développer l'utilisation de chocolat en poudre dans leurs recettes et de créer de nouveaux recettes

5- Faire des actions de marketing de street au niveau des écoles (maternelle, primaire et CEM) avec des échantillons (dégustation plus échantillon gratuit)

6- élargissement de la gamme et adapter le packaging, vu que le packaging boîte en aluminium utiliser comme conteneur à connue un retour satisfaisant des clients CHR (cafétéria, hôtels, restaurants) mais aussi de certains clients qui l'on vu, cela permettra de démarquer les produits dans les points de ventes et rehausser l'image de produit chocolat en poudre Matina en appliquons la technique de marketing qui dit « une île dans un océan de produits »

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSUION GÉNÉRALE

Ce mémoire a permis d'étudier en profondeur la dynamique stratégique d'une grande entreprise algérienne, Cevital, à travers l'analyse ciblée d'une récente et nouvelle activité : le lancement du chocolat en poudre Matina. Ce cas se distingue par son intégration dans un marché oligopolistique, historiquement dominé par Twisco, mais offrant un potentiel de croissance significatif, stimulé par l'évolution des habitudes de consommation et la demande croissante des ménages algériens.

L'analyse de la stratégie corporate et business a mis en évidence une orientation fondée sur l'intégration verticale, la diversification concentrique maîtrisée, ainsi que l'exploitation efficiente des synergies industrielles et commerciales internes. Grâce à cette structuration stratégique, Cevital dispose de leviers importants – notamment en matière de logistique, de contrôle des coûts et de distribution – qui lui ont permis de se positionner rapidement en tant que challenger crédible sur le segment du chocolat en poudre.

Sur le plan externe, l'analyse à travers les outils classiques (PESTEL et les cinq forces de Porter) a mis en lumière les facteurs clés de succès de ce marché : maîtrise des coûts, agressivité commerciale, développement de la distribution numérique (DN) et capacité à déployer une stratégie marketing différente. Malgré des menaces notables (hausse des coûts des matières premières, forte intensité concurrentielle, faible différenciation produit), Matina dispose encore de marges de progression significatives, aussi bien en termes de parts de marché que de consommation par habitant.

Les hypothèses posées en amont de l'étude ont été confirmées :

- H1 : Cevital mobilise efficacement ses ressources internes (savoir-faire, pouvoir-faire, vouloir-faire).
- H2 : Le marché, bien que concurrentiel, offre davantage d'opportunités que de menaces.
- H3 : La domination historique de Twisco reste une réalité, mais Matina consolide progressivement sa position concurrentielle.
- H4 : Bien que Matina bénéficie d'une notoriété croissante et d'une bonne couverture en DN, l'association du produit "chocolat en poudre" à la marque reste encore à développer, pour stimuler une croissance rapide de ses parts de marché.

Au regard de ces constats, plusieurs orientations stratégiques peuvent être proposées :

CONCLUSUION GÉNÉRALE

- Développer la distribution numérique, en fixant des objectifs clairs de référencement accompagnés d'un programme de formation et de motivation pour les équipes commerciales.
- Renforcer les actions des superviseurs en point de vente, notamment via des promotions, des outils d'aide à la revente et une meilleure information des distributeurs.
- Mettre en place une campagne publi-promotionnelle visant à ancrer Matina dans l'esprit du consommateur, par exemple à travers des concours d'expression créative multilingues (arabe, berbère, français) assortis de récompenses.
- Collaborer avec des chefs cuisiniers et pâtisseries reconnus pour intégrer Matina dans leurs recettes, renforçant ainsi l'image qualitative et la polyvalence du produit.

En définitive, cette étude a démontré comment une entreprise comme Cevital peut franchir les barrières à l'entrée d'un marché mature en mettant en œuvre une stratégie business cohérente et alignée sur les spécificités du marché. Le défi futur pour l'équipe marketing de Matina sera de renforcer la notoriété de la marque et de créer un lien fort dans l'esprit des consommateurs entre la marque Matina et le chocolat en poudre, condition indispensable à une croissance durable.

Néanmoins, cette recherche comporte certaines limites. L'absence de données financières détaillées n'a pas permis d'approfondir l'évaluation de la rentabilité spécifique du produit. De plus, l'enquête terrain est restreinte limité avec 36 points de ventes, localisé principalement à Bejaïa, en raison de contraintes humaines et budgétaires. Ces éléments appellent à des études complémentaires, à plus grande échelle, pour valider et approfondir les conclusions formulées.

ANNEXE

Annexe N°01 : Grille d'observation

point de vente visité	Marque	Produit disponible	prix	place	promotion
Supérette n°01	MATINA	300 G sachet 500 G sachet 1 KG sachet	195,00 DA 285,00 DA 545,00 DA	Niveau des yeux (1.10m – 1.6m)	NON
	TWISCO	300 G boîte 500 G boîte	225,00 DA 310,00 DA		
	IDEAL	300 G boîte 400 G boîte	250,00 DA 275,00 DA		
	NOVA	500 G boîte	295,00 DA		
Supérette N°02 :	TWISCO	300 G boîte	230,00 DA	Niveau des mains (0.60m – 1.10)	NON
	NOVA	300 G boîte	230,00 DA		
Superette N°03 :	MATINA	300 G boîte 500 G boîte	200,00 DA 285,00 DA	Niveau de la casquette (supérieur à 1.6m)	NON
	TWISCO	500 G boîte 900 G boîte	320,00 DA 580,00 DA		
		500 G sachet 300 G sachet	310,00 DA 210,00 DA		
	NOVA	300 G boîte 500 G boîte	240,00 DA 330,00 DA		
		300 G sachet 800 G sachet	230,00 DA 460,00 DA		
Supérette N°04 :	TWISCO	300 G boîte	230,00 DA	Niveau des pieds (inférieur à 0.6m)	NON
	IDEAL	300 G boîte	235,00 DA	Niveau des pieds (inférieur à 0.6m)	
	NOVA	300 G boîte 500 G boîte	230,00 DA 310,00 DA	Niveau des mains (0.60m – 1.10)	
Supérette n°05	MATINA	300 G sachet	230,00 DA	Niveau des mains (0.60m – 1.10)	NON
	TWISCO	300 G boîte 500 G boîte	250,00 DA 360,00 DA		
		300 G boîte	250,00 DA		
	NOVA	300 G boîte 400 G boîte 500 G boîte	2 35,00 DA 270,00 DA 345,00 DA		
Supérette N°06 :	MATINA	300 G sachet 500 G sachet	190,00 DA 285,00 DA	Niveau des mains (0.60m – 1.10)	NON
	TWISCO	300 G boîte 500 G boîte 900 G boîte	240,00 DA 350,00 DA 610,00 DA		

ANNEXE

		300 G sachet 500 G sachet	225,00 DA 330,00 DA		
	IDEAL	300 G boîte	225,00 DA		
	NOVA	300 G boîte 500 G boîte	210,00 DA 285,00 DA		
Superette N°07 :	MATINA	300 G boîte	195,00 DA	Niveau des yeux (1.10m – 1.6m)	NON
	TWISCO	500 G boîte 900 G boîte	300,00 DA 540,00 DA	Niveau des mains (0.60m – 1.10)	
		300 G sachet	190,00 DA	Niveau des yeux (1.10m – 1.6m)	
	IDEAL	300 G boîte 400 G boîte	250,00 DA 270,00 DA	Niveau des mains (0.60m – 1.10)	
	NOVA	300 G boîte 500 G boîte	210,00 DA 285,00 DA		
Supérette N°08 :	MATINA	300 G sachet 500 G sachet	220,00 DA 300,00 DA	Niveau des pieds (inférieur à 0.6m)	NON
	TWISCO	300 G boîte 500 G boîte	250,00 DA 310,00 DA		
	IDEAL	300 G boîte 400 G boîte	235,00 DA 290,00 DA		
	NOVA	300 G boîte 500 G boîte	230,00 DA 310,00 DA		
Supérette n°09	TWISCO	300 G sachet 500 G sachet 300 G boîte 500 G boîte 900 G boîte	200,00 DA 300,00 DA 245,00 DA 320,00 DA 560,00 DA	Niveau des mains (0.60m – 1.10)	NON
		NOVA	300 G boîte 500 G boîte		
Supérette N°10 :	MATINA	300 G sachet	200,00 DA	Niveau de la casquette (supérieur à 1.60m)	NON
	TWISCO	300 G boîte 500 G boîte 900 G boîte	230,00 DA 320,00 DA 550,00 DA		
		300 G sachet	200,00 DA		
	NOVA	300 G boîte 500 G boîte	210,00 DA 295,00 DA		
Superette N°11 :	TWISCO	300 G boîte	230,00 DA	Niveau de la casquette (supérieur à 1.60m)	NON
	NOVA	300 G boîte 500 G boîte	225,00 DA 295,00 DA		
Supérette N°12 :	MATINA	300 G sachet	230,00 DA	Niveau des mains (0.60m – 1.10)	NON
	TWISCO	300 G boîte 500 G boîte	245,00 DA 360,00 DA		
		300 G sachet 500 G sachet	200,00 DA 285,00 DA		

ANNEXE

	IDEAL	300 G boîte 400 G boîte	230,00 DA 285,00 DA		
	NOVA	300 G boîte 500 G boîte	230,00 DA 290,00 DA		
Supérette N° 13 :	MATINA	300 G sachet 500 G sachet 1 KG sachet	190,00 DA 280,00 DA 545,00 DA	Niveaux des yeux (1.10m – 1.6m)	NON
	TWISCO	300 G boîte 500 G boîte 900 G boîte	245,00 DA 330,00 DA 640,00 DA	Niveaux des mains (0.6m – 1.10m)	
		300 G sachet	220,00 DA		
	NOVA	500 G boîte	320,00 DA	Niveaux des pieds (inférieur à 0.6)	
Supérette N° 14 :	MATINA	500 G sachet 1 KG boîte	300,00 DA 580,00 DA	Niveau des yeux (1,10m à 1,6m)	NON
	TWISCO	300 G sachet	200,00 DA		
		300 G boîte 500 G boîte 900 G boîte	235,00 DA 320,00 DA 560,00 DA		
		NOVA	300 G boîte 500 G boîte		
	IDEAL	300 G boîte 400 G boîte	235,00 DA 280,00 DA		
Supérette N° 15 :	MATINA	300 G sachet 500 G sachet	195,00 DA 285,00 DA	Niveau de la casquette (supérieur à 1,6m)	NON
	TWISCO	300 G sachet 500 G sachet 300 G boîte 500 G boîte 900 G boîte	230,00 DA 350,00 DA 250,00 DA 370,00 DA 630,00 DA		
Supérette N°16 :	MATINA	300 G sachet	190,00 DA	Niveau des pieds (inférieur à 0,6m)	NON
	TWISCO	300 G sachet 300 G boîte 500 G boîte 900 G boîte	230,00 DA 230,00 DA 350,00 DA 540,00 DA	Niveau des mains (0,6m à 1,10m)	
		NOVA	300 G boîte 500 G boîte	240,00 DA 310,00 DA	
Supérette N°17 :	TWISCO	300 G boîte	220,00 DA	Niveau des mains (0,6m à 1,10m)	NON
	NOVA	500 G boîte	290,00 DA	Niveau des yeux (1,10m à 1,6m)	
Alimentation générale N°18 :	MATINA	300 G sachet	250,00 DA	Niveau des mains (0,6m à 1,10m)	NON
Super marché N°19	MATINA	500 G sachet 1 KG sachet	295,00 DA 550,00 DA	Niveau des pieds (inférieur à 0,6m)	NON
	TWISCO	300 G sachet 500 G sachet 300 G boîte 500 G boîte	210,00 DA 295,00 DA 250,00 DA 320,00 DA		

ANNEXE

	NOVA	300 G boîte 500 G boîte	220,00 DA 295,00 DA		
Superette N°20 :	TWISCO	300 G boîte	230,00 DA	Niveau des mains (0,6m à 1,10m)	NON
	NOVA	300 G boîte	220,00 DA		
Supérette N°21 :	MATINA	300 G sachet 500 G sachet 1 KG sachet	195,00 DA 285,00 DA 565,00 DA	Niveau de la casquette (supérieur à 1,6m)	NON
	TWISCO	300 G boîte 500 G boîte	270,00 DA 320,00 DA		
	NOVA	300 G boîte 500 G boîte	245,00 DA 295,00 DA		
Supérette N° 22 :	MATINA	300 G sachet	210,00 DA	Niveau des mains (0,6m à 1,10m)	NON
	TWISCO	300 G boîte 500 G boîte	270,00 DA 330,00 DA	Niveau des yeux (1,10m à 1,6m)	
Supérette N°23 :	MATINA	300 G sachet	195,00 DA	Niveau des mains (0,6m à 1,10m)	NON
	TWISCO	300 G boîte 500 G boîte	250,00 DA 360,00 DA		
	NOVA	500 G boîte	300,00 DA		
Alimentation générale N°24	MATINA	500 G sachet	280,00 DA	Niveau de la casquette (supérieur à 1,6m)	NON
	TWISCO	300 G boîte	230,00 DA		
Cafétéria N°1	MATINA	1 KG sachet	/		
Cafétéria N°2	MATINA	1 KG sachet			
Cafétéria N°3	TWISCO	900 G boîte			
Cafétéria N°4	MATINA	1 KG sachet			
Cafétéria N°5	TWISCO	900 G boîte			
Cafétéria N°6	MATINA	1 KG sachet			
Cafétéria N°7	MATINA	1 KG sachet			
Cafétéria N°8	MATINA	1 KG sachet			
Cafétéria N°9	TWISCO	900 G boîte			
Cafétéria N°10	TWISCO	900 G boîte			
Cafétéria N°11	NOVA	500 G boîte			
Cafétéria N° 12	NOVA	500 G boîte			

Annexe N°02 : Guide d'entretien

Guide d'entretien semi-directif:

Destinataire: Chef de produit – Cevital

Produit concerné: Chocolat en poudre Matina

Objectif : Analyser la stratégie de lancement, de positionnement, et de croissance du produit Matina dans le cadre d'un mémoire de recherche.

Bonjour,

on réalise actuellement un mémoire de fin d'études portant sur l'analyse stratégique et concurrentielle d'une nouvelle activité. Dans ce cadre, nous sommes intéressés particulièrement au cas du chocolat en poudre Matina de Cevital.

Cet entretien vise à mieux comprendre les choix stratégiques adoptés pour ce produit : depuis son lancement jusqu'à sa position actuelle sur le marché.

Vos réponses seront utilisées exclusivement dans un cadre académique, et resteront anonymes si vous le souhaitez. L'entretien durera environ 45 minutes.

Thème 1 – Origine du projet et choix stratégiques de lancement

1. Comment est venue l'idée de lancer un produit de chocolat en poudre chez Cevital?

L'idée de lancer notre chocolat en poudre est née d'une convergence de plusieurs facteurs clés. Tout d'abord, elle s'inscrit dans notre stratégie d'extension de gamme, visant à proposer une offre plus large et diversifiée à nos consommateurs.

Ensuite, nous avons observé une demande croissante pour le produit, signe d'un intérêt grandissant pour cette catégorie. De plus, un atout majeur a été l'opportunité unique d'être producteur de notre propre sucre. Cette intégration verticale nous offre un avantage certain en termes de qualité, de coût et de contrôle sur notre production.

2. Pourquoi l'entreprise a-t-elle choisi de lancer un chocolat en poudre et non un autre type de produit chocolaté, comme le chocolat en tablette?

Processus de production adapté, étude de marché favorable au chocolat en poudre et cohérence avec notre stratégie "Matina" de proposer une offre petit déjeuner complète.

3. Pourquoi avez-vous décidé de localiser cette activité dans la chaîne de conditionnement du sucre roux?

Proximité de la ligne de production du chocolat en poudre et synergie avec notre ligne de conditionnement doypack existante.

4. Quels étaient les segments de clientèle ciblés lors du lancement de Matina?

Principalement les foyers (mamans prescriptrices et leurs enfants consommateurs) ainsi que les professionnels (cafétérias).

Thème 2 – Évolution de la cible et positionnement du produit

5. Deux ans après le lancement, avez-vous élargi votre cible au-delà du grand public?

Oui nous avons commencé par cibler les foyers avec un produit en deux formats 300g pour les petites familles et 500g pour les familles nombreuses avec un plan de communication axée sur la qualité et le rapport énergétique ; nous avons par la suite développer un pack économique 01kg pour les professionnels, axé sur le rapport qualité/prix

6. Comment justifiez-vous le prix de vente de Matina par rapport à vos principaux concurrents (Twisco, idéal et nova)?

Prix de vente aligné au principaux concurrents (Twisco – idéal & Nova)

7. Pourquoi avoir choisi d'associer le produit à la marque Matina, plutôt que de créer une nouvelle marque dédiée?

Volonté de renforcer le positionnement de la marque Matina sur le segment du petit déjeuner et de bénéficier de sa notoriété existante.

Thème 3 – Distribution et communication

8. Quels sont les circuits de distribution que vous avez adoptés pour commercialiser le produit?

Le produit est distribué sur 3 canaux (Direct « Pdv » Indirect « Grossistes » HORECA « Cafétérias »)

9. Quelles actions promotionnelles ont accompagné le lancement du produit?

Nous avons développé tout un plan de communication incluant :

PLV – DIGITAL – INFLUENCE – SPOT PUBLICITAIRE – 3 CAPSULES DIGITALES

-

Thème 4 – Bilan, performance et perspectives

10. Selon vous, le lancement de Matina a-t-il été un succès?

Oui

non

Pourquoi?

Oui car le produit à été fortement apprécié par ses consommateurs par rapport à la qualité
Non car nous n'avons pas réussi à atteindre les objectifs fixés (Problème de packaging, nos consommateurs sont habitués au format en boite, l'innovation en sac refermable n'a pas été adopté efficacement par notre cible)

10. Quel est le retour des consommateurs sur le produit?

Retour positifs sur la qualité, le goût, et le fait qu'il n'est pas aussi sucré que celui de la concurrence

11. Quel est votre positionnement concurrentiel actuel sur le marché? Disposez-vous d'estimations concernant votre part de marché?

Nous sommes actuellement dans la position de challenger potentiel

12. Comment les ventes ont-elles évolué depuis le lancement, globalement, par type de clients et selon les régions? (en termes de quantités vendues)

Les ventes sont en tendance haussière car le plan de communication avait pour objectif de faire connaître et faire aimer le produit, ajouté à sa la disponibilité du produit qui s'améliore de plus en plus

13. Est-ce que les objectifs fixés au départ (en termes de performance commerciale et de rentabilité) ont été atteints?

Pendant la 1ère année nous avons atteint 80% de l'objectif défini

La tendance pour cette année est encourageante pour l'atteinte des objectifs (RFC positif)

15. Avez-vous l'intention d'exporter le produit Matina à l'avenir?

Oui non

Pourquoi?

Nous avons déjà exporté le produit vers deux destination

16. Avez-vous également l'intention d'élargir la gamme Matina?

Oui non

Pourquoi?

Oui nous sommes en train de travailler sur l'extension de la gamme afin de renforcer notre positionnement ainsi que notre image de référent du petit déjeuner

Merci pour votre temps et la richesse de vos réponses
Auriez-vous des documents, données ou supports que je pourrais consulter pour enrichir mon mémoire (dans un cadre strictement académique) ?

Annexe N°03 : quelques photos prise lors de l'enquête



BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages :

1. BOUGLET Johan : *Stratégie d'entreprise*, Gualino, Paris, 2013, P.95.
2. BRULHART Franck : *Les 7 points clés du diagnostic stratégique*, Eyrolles, Paris, 2009 P.33 à 44.
3. DEMEURE (C), et BERTELOOT (S) : *Marketing*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2015, P.110.
4. FERRY Frédéric : *Stratégique*, 10^{ème} édition, Pearson, France, 2021, P.278.
5. GERARD Garibaldi : *Analyse stratégique*, Eyrolles, Paris, 2008, P.69.
6. KOTLER Philip : *Marketing management*, 12^{ème} édition, Pearson, France, 2006, P.58.
7. LAMBIN (J.J) et MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, Malakoff, 2016, P.369, 375 et 376.
9. LENDREVIE Lindon : *Mercator*, 6^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000.
10. PASTRE Olivier : *Economie d'entreprise*, Economica, France, 2012, P.81.

Les sites :

1. <https://www.mf.gov.dz> consulté le (17/04/2025 à 19h33).
2. <https://www.commerce.gov.dz> consulté le (22/04/2025 à 14h19).
3. <https://www.ons.dz> consulté le (27/04/2025 à 22h05).
4. <https://www.ons.dz> consulté le (30/04/2025 à 13h09).
5. <https://agropack-expo.com> consulté le (10/05/2025 à 10h36).
6. <https://www.djazagro.com> consulté le (10/05/2025 à 11h45).
7. <https://www.ons.dz> consulté le (15/05/2025 à 11h30).
8. <https://www.syndicatduchocolat.fr> consulté le (23/05/2025 à 17h13).

LISTE DES ILLUSTRATION

La liste des tableaux

Tableau 01 : Avantages et inconvénients des stratégies de base	02
Tableau 02 : Avantages et inconvénients des stratégies de croissance intensives.....	04
Tableau 03 : Avantages et inconvénients des stratégies par diversification	06
Tableau 04 : Avantages et inconvénients des modes de croissance.....	07
Tableau 013 : tableau représente l'échelle de l'intensité concurrentielle.....	23
Tableau 06 : Les parts de marché en volume et les parts de marché relative	26
Tableau 014 : tableau représente la distribution numérique et valeur de la marque Twisco.....	29
Tableau 08 : Les opportunités et les menaces de chocolat en poudre Matina.....	33
Tableau 09 : Les parts de marché mensuel pour les années 2023 et 2024.....	38
Tableau 10 : la distribution numérique mensuelle d'octobre 2023 à octobre 2024.....	40
Tableau 11 : La distribution valeur mensuelle d'octobre 2023 à octobre 2024.....	41
Tableau 12 : Synthèse sur les critères d'évaluation de Matina et Twisco.....	45
Tableau 13 : Les forces et les faiblesses de chocolat en poudre Matina.....	46

Liste des figures

Figure 01 : Typologie des stratégies de croissance.....	03
Figure 02 : La matrice des sources d'avantage concurrentiel.....	13
Figure 03 : Matrice des 5+1 forces de porter	24
Figure 04 : Schéma représente l'axe de position concurrentiel.....	27
Figure 05 : Secteur représente la DN et la DV de Twisco.....	28
Figure 06 : Graphique représente l'évolution des parts de marché mensuelle pour les années 2023 et 2024.....	39
Figure 07 : Graphique représente l'évolution des parts de marché trimestrielle pour les années 2023 et 2024.....	39
Figure 08 : Évolution de la DN mensuelle d'octobre 2023 à octobre 2024.....	40

LISTE DES ILLUSTRATION

Figure 09 : Évolution de la DV mensuelle d’octobre 2023 à octobre 2024.....	41
--	----

TABLE DES MATIÈRES

Remerciement

Dédicaces

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre littéraire.....	
Section 01 : approche théorique de la stratégie.	1
1. Définition :	1
2. Les stratégies génériques	1
2.1. Domination par les coûts	1
2.2. Stratégie de différenciation	2
2.3. Stratégie de focalisation	2
2.4. Avantages et inconvénients des stratégies de base	2
Section 02 : les stratégies de croissance.....	3
1. Les stratégies de croissance intensive	3
1.1. Pénétration de marché	4
1.2. La stratégie de croissance par les marchés	4
1.3. Les stratégies de croissance par les produits	4
2. les stratégies de croissance intégrative	5
2.1. L'intégration en amont.....	5
2.2. L'intégration en aval	5
2.3. Integration horizontal	5
3. les stratégies de croissance par diversification	5
3.1. La diversification concentrique:.....	5
3-2. la diversification conglomerale:	6
4. Les modes de croissance.....	6
4.1. La croissance interne	6
4.2. La croissance externe	6
CHAPITRE I.....	

TABLE DES MATIÈRES

Section 01 : présentation de groupe Cevital et de sa stratégie corporate	8
1. Présentation de l'entreprise Cevital.....	8
2. Présentation de la stratégie corporate	9
Section 02 : la stratégie de développement de métier (business) agro-alimentaire	10
1. Présentation de la stratégie business.....	10
2. Présentation de l'activité et analyse des sources d'avantage concurrentiel	11
2.1. Présentation de l'activité	11
2.2. Analyse des sources d'avantages concurrentiels	12
2.2.1. les barrières à l'entrée.....	14
2.3 Analyse de choix de l'activité et les déterminants de lancement.....	15
CHAPITRE II.....	
Section01 : analyse de macro environnement et de l'intensité concurrentielle.....	17
1. Analyse PESTEL	17
1.1. Environnement politique.....	17
1.2. Environnement Économique:.....	18
1.3. Environnement socioculturel:.....	18
1.4. Environnement technologique:.....	19
1.5. Environnement écologique:.....	19
1.6. Environnement légale:.....	20
1.7. Conclusion.....	20
2. Analyse de l'intensité concurrentielle avec le model de M. Porter les 5(+1) force :.....	20
2.1. La menace de nouveaux entrants.....	21
2.2. La menace de produit de substitution	21
2.3. Le pouvoir de négociation des clients.....	22
2.4. Pouvoir de négociation des fournisseurs :.....	22
2.5. Pouvoir de l'État.....	23
2.6. L'intensité concurrentielle intra groupe :.....	23

TABLE DES MATIÈRES

Section 02 : Analyse de marché.....	25
1. Analyse de la demande	25
2. Analyse de l'offre	26
2.1. L'analyse quantitative de l'offre	26
2.2. L'analyse qualitative de l'offre	30
2.2.1. Présentation des gammes	30
2.2.2. Le packaging	31
3. L'analyse de cycle de vie et des leviers de croissance	32
CHAPITRE III	
Section 1 : Analyse de la stratégie concurrentielle et de mix marketing de Matina.....	35
1. Analyse de la stratégie concurrentielle	35
1.1. Présentation de la stratégie marketing de Matina chocolat en poudre	36
1.1.1. Le ciblage.....	36
1.1.2. Le positionnement	37
1.1.3. Le mix marketing	37
1.1.3.1. La politique produit	37
1.1.3.2. La politique prix.....	37
1.1.3.3. La politique distribution.....	38
1.1.3.4. La politique communication	38
2.Évolution des ventes de l'entreprise mensuelle et trimestrielle	38
3.Évolution de la Distribution Numérique et la Distribution valeur	40
3.1. La distribution numérique (DN)	40
3.2. La distribution valeur (DV)	41
Section 2 : Analyse et résultats de l'enquête	42
1. la démarche méthodologie	42
2. Les résultats de l'enquête.....	43
2.1. Analyse	43

TABLE DES MATIÈRES

2.2. Commentaire.....	44
2.3. Synthèse:.....	45
Forces et faiblesses	46
1. Exploitation de la SWOT:	47
1.1. Forces Opportunités.....	47
1.2. Forces Menaces.....	47
1.3. Faiblesses Opportunités.....	47
1.4. Faiblesses Menaces.....	47
2. Les recommandations stratégiques :	47
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	50
ANNEXE.....	
BIBLIOGRAPHIE.....	
RÉSUMÉ.....	

Résumé

Ce mémoire analyse la stratégie de croissance et la position concurrentielle de l'activité chocolat en poudre Matina lancée par Cevital en 2023. À travers une approche théorique et un diagnostic stratégique (externe et interne), l'étude identifie les leviers de performance, les opportunités de marché et les défis concurrentiels. Malgré une entrée récente, Matina s'appuie sur les synergies internes de Cevital pour se positionner sur un marché dominé par Twisco. L'analyse PESTEL, les 5 forces de Porter et une enquête terrain confirment un fort potentiel de développement. Le travail recommande une expansion de la distribution et un renforcement du marketing pour accroître la part de marché.

Mots clés : la stratégie, position concurrentielle, Matina, diagnostic stratégique, Cevital

Abstract

This thesis explores the strategic and competitive positioning of Cevital's new powdered chocolate product, Matina, launched in 2023. Combining theoretical insights and both external and internal diagnostics, it highlights key growth drivers, market opportunities, and competitive threats. Despite being a recent entrant, Matina leverages Cevital's internal synergies to compete in a market led by Twisco. Using tools such as PESTEL analysis, Porter's Five Forces, and field surveys, the study identifies strong development potential. It concludes by recommending wider distribution and stronger marketing efforts to enhance market share.

Keywords: the strategic, competitive positioning, Matina, strategic diagnosis, Cevital.

ملخص

تناول هذا البحث تحليلًا استراتيجيًا وتنافسيًا لنشاط الشوكولاتة البودرة "ماتينا" الذي أطلقته شركة سيفيتال سنة 2023. من خلال منهج نظري وتشخيص استراتيجي داخلي وخارجي، تم إبراز نقاط القوة، فرص السوق، والتحديات التنافسية. رغم حداثة دخولها السوق، تستفيد "ماتينا" من تكاملات داخلية قوية ضمن مجموعة سيفيتال لمنافسة "تويسكو" الرائدة. تؤكد تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة و تحليل درجة التنافسية في السوق والاستبيانات الميدانية على وجود إمكانيات كبيرة للنمو. ويوصي البحث بتوسيع شبكة التوزيع وتعزيز الجهود التسويقية لزيادة الحصة السوقية

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الموقف التنافسي، ماتينا، تشخيص الاستراتيجي، سيفيتال