



● EXTRAIT GRATUIT • TOUCHER • GUIDE 08

Choisir une niche crédible

Choisir une niche à la bonne échelle : taille d'un segment, matrice de choix, prime de spécialisation et périmètre d'une offre.

Chapitre 2 complet • 11 pages, dont 8 pages du guide • extrait du guide CNT 08 « Réceptifs spécialisés », version 1.1, octobre 2026.

Pagination d'origine conservée.

Comment lire cet extrait

Cet extrait reproduit, sans les modifier, 8 pages du guide 08 « Réceptifs spécialisés » (pages 17 à 24). La pagination est celle du guide : un passage se cite par son numéro de page et se retrouve dans la version complète.

Chaque information porte l'étiquette de son registre ; la légende complète figure en page 2 du guide.

Ce que contient cet extrait

- **Chapitre 2 — Choisir sa niche sans se tromper de taille**
- 2.1 Une niche n'a pas une taille unique
- 2.2 Ramener la niche à votre échelle
- 2.3 La matrice de choix
- 2.4 La prime de spécialisation ne se suppose pas
- 2.5 Trop étroite, trop large

Usage

Cet extrait est gratuit. Il peut être imprimé, partagé et remis à une équipe, sans modification et avec mention de sa source.

2

CHAPITRE DEUX

Choisir sa niche sans se tromper de taille

Un chiffre mondial ne dimensionne jamais votre marché : deux cabinets donnent au même segment des tailles écartées d'un facteur vingt. Le vôtre est le marché servable — ce que votre structure peut réellement produire en un an.

-
- 2.1 Une niche n'a pas une taille unique
 - 2.2 Ramener la niche à votre échelle
 - 2.3 La matrice de choix
 - 2.4 La prime de spécialisation ne se suppose pas
 - 2.5 Trop étroite, trop large
-

2.1 Une niche n'a pas une taille unique

Avant toute chose, une démonstration.

Deux cabinets d'études internationaux publient tous deux une estimation du marché mondial du **tourisme d'affaires**. Tous deux emploient le même acronyme. Tous deux le définissent de la même manière : réunions, voyages de motivation, congrès, salons.

PREMIER CABINET

870,46

milliards de dollars · 2024

Projection : 1 466,94 milliards en 2030, croissance annuelle de 9,2 %

SECOND CABINET

41,9

milliards de dollars · 2025

Projection : 66,1 milliards en 2032, croissance annuelle de 6,7 %

Un facteur supérieur à vingt entre deux études qui utilisent des intitulés et des définitions générales proches.

Les méthodologies publiques disponibles ne permettent pas d'établir que leurs périmètres économiques sont directement comparables. **Ces deux montants illustrent leur propre incomparabilité : aucun ne mesure, à lui seul, une taille de marché.**

Ce que l'écart signifie, et ce qu'il ne signifie pas

L'écart ne signifie pas que l'un des cabinets se trompe. Deux intitulés proches peuvent recouvrir des conventions de mesure différentes.

Trois enseignements opérationnels en découlent.

- 1 **Un chiffre mondial se cite avec ses attributs.** Le cabinet, l'année, le périmètre publié et, lorsque c'est disponible, la méthode l'accompagnent. Un professionnel qui vous lira croquera naturellement ces sources, et un chiffre non attribué détruit votre crédibilité plus vite qu'il ne l'établit.
- 2 **Un chiffre mondial ne dimensionne pas votre marché.** Partir d'un marché mondial à près de mille milliards de dollars ne dit rien à une agence de dix personnes.
- 3 **La niche la plus attractive n'est pas celle dont le marché mondial est le plus gros.** C'est celle que vous pouvez servir, avec les fournisseurs que vous avez, sur les marchés qui vous sont accessibles.

2.2 Ramener la niche à votre échelle

REPÈRE DE GESTION adaptée d'une méthode de dimensionnement commercial classique.

v8 Les trois cercles du dimensionnement



Le marché total — le chiffre mondial publié. **Il ne sert que de contexte**, pour savoir si la catégorie croît ou décroît. Il ne décrit pas votre marché.

Le marché accessible — les acheteurs de cette niche, sur les marchés émetteurs réellement accessibles au Maroc et à votre produit. C'est déjà infiniment plus petit, et c'est une donnée que vous pouvez estimer : combien d'organismes spécialisés sur votre segment, dans les trois ou quatre pays que vous ciblez ? [T1 Guide 07](#)

Le marché servable — ce que votre structure peut réellement produire dans une année, compte tenu de vos effectifs, de vos fournisseurs et de votre trésorerie.

UN EXEMPLE, ET IL VAUT MIEUX QUE TOUTE EXPLICATION

Le marché mondial du tourisme d'affaires se chiffre en centaines de milliards de dollars. **Pour une agence de dix personnes, le marché servable peut être : vingt événements de quatre-vingts participants par an.** C'est cela, votre marché. Et c'est un objectif que l'on peut atteindre, mesurer et faire croître — ce que le chiffre mondial ne permet jamais.



Un chiffre mondial **ne** **dimensionne pas votre marché.**

Partir d'un marché mondial à près de mille milliards de dollars ne dit rien à une agence de dix personnes.

2.3 La matrice de choix

Dix critères, pondérés. **REPÈRE DE GESTION**

v9 La matrice de choix de niche — dix critères pondérés, à noter de 1 à 5

CRITÈRE	POIDS	LA QUESTION QU'IL POSE
Demande observable	15 %	Voyez-vous des demandes réelles arriver sur ce segment, ou l'imaginez-vous ?
Pertinence pour le Maroc	15 %	Le pays a-t-il un avantage objectif sur cette niche, ou la vend-il comme n'importe qui ?
Expertise interne	15 %	Quelqu'un chez vous connaît-il réellement ce segment ?
Fournisseurs disponibles	10 %	Existe-t-il, sur votre territoire, les prestataires que cette niche exige ?
Concurrence installée	10 %	Qui l'occupe déjà, et avec quelle preuve ?
Marge potentielle	10 %	Voir 2.4 — mesurée, pas supposée
Saisonnalité utile	10 %	Cette niche remplit-elle vos creux, ou vos pics ?
Accès aux acheteurs	5 %	Savez-vous où ils se trouvent et comment les atteindre ?
Complexité réglementaire	5 %	Encadrement obligatoire, autorisations, assurances
Investissement requis	5 %	Recrutement, formation, outils, contenus

LE CRITÈRE SOUVENT NÉGLIGÉ

La saisonnalité utile, et c'est souvent le plus rentable. Une niche qui fonctionne en février vaut davantage, pour une structure marocaine, qu'une niche plus grosse qui fonctionne en avril — parce qu'elle transforme un mois vide en mois productif sans concurrencer votre activité existante.

LE CRITÈRE À LIRE AVEC LE CHAPITRE 4

La concurrence installée. La question n'est pas « combien sont-ils » mais « que peuvent-ils prouver ». Sur un marché où les preuves tierces sont rares, une niche apparemment encombrée peut être peu occupée.

2.4 La prime de spécialisation ne se suppose pas

Un point de nuance, et il compte : spécialisation et marge ne vont pas automatiquement de pair.

La prime de spécialisation se mesure entreprise par entreprise.

Ce qu'on peut dire est plus nuancé, et plus utile. Une spécialisation agit sur la marge par trois mécanismes :

Elle réduit la comparabilité

un produit qui n'a pas d'équivalent direct se compare mal, donc se négocie moins

Elle augmente la valeur perçue

l'acheteur paie l'expertise autant que la prestation

Elle permet un meilleur contrôle des achats

un volume concentré sur peu de fournisseurs améliore les conditions

Elle peut aussi la réduire : si le volume est trop faible, si les fournisseurs spécialisés sont rares et donc chers, ou si le coût de conception de chaque dossier est élevé et non refacturé.

V10 La formule de marge dossier, et ses termes souvent négligés

Marge dossier = prix net vendu – achats fournisseurs – coûts variables opérationnels – coût commercial attribuable – réserve incident

Les deux derniers termes sont souvent négligés. Le coût commercial attribuable, c'est le temps de conception et de vente réellement consommé par ce dossier — sur un produit spécialisé, il est souvent trois fois supérieur à celui d'un dossier standard. La réserve incident, c'est ce que vous provisionnez pour les aléas d'un produit complexe.

La comparaison de cette marge entre dossiers spécialisés et généralistes, sur au moins une saison complète et en heures réelles, constitue la seule preuve qui vaille — et elle est interne.

La seule preuve qui vaille est interne.

2.5 Trop étroite, trop large

Deux écueils symétriques, et deux réponses.

vii Trop étroite, trop large — les deux échecs et le plan d'adjacence

La niche trop étroite

Une petite structure choisit un segment extrêmement pointu sans mesurer le volume adressable. Elle investit dans un site, des contenus et des salons — et reçoit peu de demandes.

La correction n'est pas de revenir au catalogue généraliste. C'est d'élargir **par adjacence** : garder le centre de gravité et lui ajouter ce qui partage les mêmes fournisseurs, les mêmes acheteurs et le même savoir-faire.

Un positionnement sur l'architecture contemporaine s'élargit vers **l'art, le design et la culture** — pas vers le balnéaire.

La niche trop large

« Nous sommes spécialistes du Maroc » n'est pas une spécialisation, c'est une adresse.

Le test est simple : **si un concurrent peut écrire exactement la même phrase, ce n'est pas un positionnement.**

Le point d'équilibre se trouve en **mesurant**, pas en discutant — matrice du 2.3 et dimensionnement du 2.2.

Une niche efficace est assez étroite pour différencier, et assez large pour soutenir le modèle économique.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Deux cabinets donnent au même marché des tailles écartées d'un facteur vingt, avec des définitions affichées identiques : un chiffre mondial se cite avec son cabinet, son année et sa définition, et il ne dimensionne pas votre marché.
- Le vôtre est le marché servable — vingt événements de quatre-vingts participants, pas mille milliards de dollars.
- Dix critères pondérés aident à choisir, dont la saisonnalité utile, souvent négligée.
- Et la prime de spécialisation ne se suppose pas : elle se mesure chez vous, sur une saison, en comptant les heures.

La suite, en une phrase. *La niche choisie, une question demeure : jusqu'où votre entreprise est-elle réellement spécialisée ?*

● La niche la plus attractive n'est pas celle dont le marché mondial est le plus gros.

- C'est celle que vous pouvez servir, avec les fournisseurs que vous avez, sur les marchés qui vous sont accessibles.

Le guide complet

Le guide 08 « Réceptifs spécialisés » compte 68 pages : une ouverture, cinq chapitres, une fiche pratique de six outils à remplir et un quiz de dix-huit questions avec réponses commentées.

Le guide, ses fiches, son quiz et sa vidéo

cntacademy.ma/11guides

Adhérer à la Confédération Nationale du Tourisme

Les modalités et le formulaire d'adhésion : www.cnt.ma/page/adhesion-au-cnt

Réserve

Cet extrait est un document d'information. Il ne constitue ni un avis juridique ni une consultation, et ne remplace pas les textes publiés au Bulletin officiel.