

Marché de niches | Une problématique d'IE pour les PMI

Nouvel eldorado économique, les marchés de niches sont néanmoins difficiles à conquérir. À moins de recourir à l'IE...

Les marchés de niches sont caractérisés par trois aspects : une taille réduite, un nombre d'acteurs limités et une absence d'informations disponibles.

Cependant ils présentent généralement une rentabilité supérieure, et une intensité concurrentielle plus limitée. Les questions que doivent se poser les entreprises et les investisseurs sont les suivantes :

- Cette activité est-elle une niche ?
- Quelle est la prospective de celle-ci ?
- Comment conforter ma position ?

Pour répondre à ces questions, classiques, il faut pouvoir disposer d'informations fiables. Ces informations existent, mais compte tenu de la caractéristique de ces marchés, elles sont diffuses, rarement recoupées, et surtout jamais analysées, et il y a rarement de vision prospective de ces marchés.

Et c'est à ce stade que se situe la différence fondamentale entre l'analyse de marché classique et l'analyse des marchés de niches. En effet, l'approche

des marchés de niches va nécessiter de prendre en compte des critères d'analyse différents :

- la reconstitution des marchés (un processus de segmentation) ;
- les facteurs spécifiques de sensibilité de ces marchés.

La démarche développée s'appuie sur le principe de la spirale.

Phase 1 : Compréhension du marché segmentation.

Phase 2 : Recueil d'informations non publiées, détenues par les acteurs pertinents (experts, entreprises...).

Phase 3 : Exploitation de ces données pour définir la stratégie de l'entreprise.

Phase 1 : De la collecte d'informations à la segmentation

La première étape va consister à définir la notion du ou des marchés cibles : c'est le processus de segmentation

La segmentation

Chaque niche appartient à un segment de marché, dont il est plus ou moins dépendant. La démarche va consister

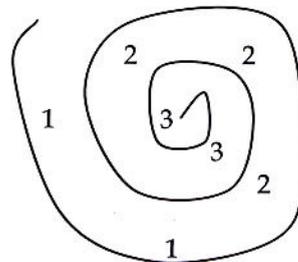


Figure 1 : La démarche en spirale

à identifier précisément la ou les niches.

Dans les marchés niches cette étape est essentielle car :

- chaque niche a une taille et une perspective de croissance différente ;
- chaque niche de marché a un marketing mix (prix produit distribution communication) spécifique.

Les concurrents peuvent être différents sur chaque niche. (Ex. : le marché des portes extérieures en France.)

La segmentation initiale peut se faire sur la base des matériaux utilisés : bois haut et entrée de gamme, PVC, alu, acier ...

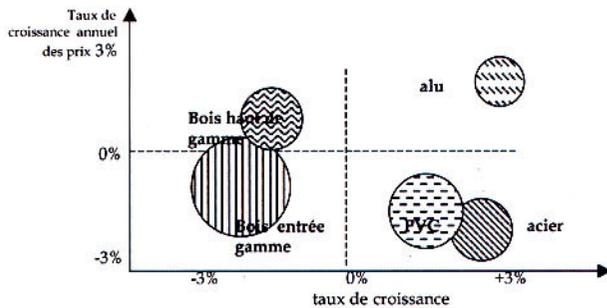


Figure 2 : Le marché des portes

Ce graphe permet de visualiser que les portes en aluminium ont une meilleure prospective (volume valeur) que les portes en bois.

On pourrait aussi faire une segmentation en fonction des réseaux de vente (vente en direct, vente par menuisiers poseurs, vente en GSB, etc., et même croiser les deux approches. Au cours de cette analyse, on procède à un recueil d'informations globales (analyses générales, recherche Internet, contact fédération...) pour permettre d'identifier les tendances lourdes.

Quels sont les marchés support taille évolution facteurs (ex. : portes : construction, taux d'intérêt, etc.). À l'issue de cette étape, on peut constituer un dossier général, sur le secteur qui pourra servir de base à la phase 2.

Phase 2 : De l'information ouverte à l'information non publiée

Dans les niches, compte tenu de la petite taille des marchés, les seules informations fiables sont détenues par les acteurs opérant dans celles-ci principalement les clients, les fournisseurs et les confrères.

Il est donc essentiel pour définir la taille de la niche, sa prospective, de pouvoir contacter ces acteurs.

Ce contact se fera sur la base d'échanges autour du dossier élaboré en phase 1, ce qui permettra un véritable dialogue dans le respect d'une certaine confidentialité que seul un intervenant extérieur est à même de garantir.

Cette phase permet de valider les principales tendances du marché et les facteurs-clés de succès (FCS) propres

à la niche, en particulier de mesurer la sensibilité à certaines variables qui sont souvent fondamentales sur ces marchés, et qui ne sont jamais prises en compte dans les analyses statistiques.

Phase 3 : Exploitation

Les informations recueillies en phase 2 devront être validées par recoupement et permettront également de construire le positionnement concurrentiel des acteurs, en particulier dans la maîtrise des facteurs-clés de succès.

Dans le cas de la figure 3, la société à un délai de livraison identique à celle de la concurrence, une offre produit meilleure, mais est considérée comme plus chère. Le délai de livraison est cependant considéré par les clients de ce segment niche comme le premier critère de sélection d'un fournisseur, le prix venant en dernier.

Cette approche peut être envisagée sur tous les marchés, et dans quasiment tous les secteurs, sauf ceux sur lesquels le nombre d'intervenants est trop faible.

Exemple : Une société nous a demandé de faire l'évaluation du potentiel de marché des détonateurs pyrotechniques de protection incendie (2006).

L'objectif était de valider le business plan de l'entreprise (2006-2010) sur un marché de niches (5 concurrents européens).

L'analyse interne, fondée sur la connaissance des clients prévoyait une croissance moyenne annuelle de

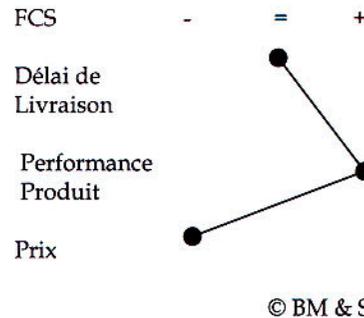


Figure 3 : Le profil concurrentiel - Cet outil permet de visualiser rapidement la situation de l'entreprise en fonction des facteurs-clés de succès de la niche, qui sont ici les critères de décision des clients.

plus de 16 %, soutenue par un investissement commercial de 150 000 € an avec un CA passant de 3 à 5M €. La partie veille a consisté à identifier les facteurs de croissance des marchés supports (prospective construction bureaux/industrie commerce) demandeurs de ce type d'installation.

Un état des technologies détection protection incendie et son évolution en tenant compte de la réglementation (coût des procédures d'agrément) a été réalisé.

Le recueil d'informations non publiées a été effectué auprès des entreprises installatrices, des fabricants de systèmes différents (extincteurs) des compagnies d'assurances, des syndicats professionnels, et des concurrents.

L'analyse a permis de valider que l'objectif accessible et réaliste était de 50 % inférieur aux objectifs envisagés dans le business plan initial, en particulier compte tenu du coût et du délai d'agrément. Elle a permis également de mesurer la sensibilité du marché à certaines variables, en particulier psychologiques, (les systèmes pyrotechniques sont très peu répandus en Allemagne), et enfin l'image qu'avait l'entreprise auprès des installateurs.

Bruno Bizalion

Fondateur de BM & S, cabinet spécialisé sur les marchés de niches. Il a été directeur marketing et stratégie chez DMC et Marie Brizard. Il est professeur associé en 3^e cycle de plusieurs ESC.

www.bms-conseil.com