



BOUTIQUE GROWTH ADVISORY · EUROPE ⇄ AFRIQUE

Growth Systems, *Not Campaigns.*

Construire une croissance qui compose.

La série Growth Systems · Volume 01 / 05

GROWTH MARKETING AI

Pourquoi la plupart des entreprises n'arrivent jamais à faire composer leur croissance

Vous dirigez une scale-up, une fintech, une entreprise qui veut grandir. Vous avez déjà payé pour de la croissance. Des agences, des campagnes, des sprints de trois mois.

Ça a marché un temps. Puis la courbe s'est aplatie. Le coût d'acquisition a monté. Le canal qui rapportait s'est renchéri. Et vous avez compris une chose désagréable : le jour où vous arrêtez de payer, la croissance s'arrête aussi.

Ce n'est pas un problème de campagnes. C'est un problème de système. Ce guide explique la différence, la chiffre, et donne la méthode pour construire l'autre modèle : une croissance qui continue de travailler quand vous, vous dormez. Il s'appuie sur vingt ans de terrain, sur trois continents, et sur des données publiques que vous pourrez vérifier en fin de document.

Le problème n'est pas vos campagnes

Une campagne est un événement. Elle a un début, une fin, un budget. Elle achète de l'attention pendant qu'elle tourne, puis s'éteint. Un système, lui, est une infrastructure. Il capte, convertit et retient en continu, et il se renforce à mesure qu'il tourne. La confusion entre les deux coûte cher, et elle se mesure.

Le premier symptôme, c'est le coût d'acquisition qui grimpe. Sur l'ensemble du SaaS, la durée de récupération du coût d'acquisition client (CAC payback) est passée d'environ 14 mois à 18 mois en un an. Autrement dit : il faut aujourd'hui un an et demi de revenu pour rembourser ce que coûte l'acquisition d'un client. Quand toute votre croissance repose sur l'achat de trafic, cette dérive vous rattrape mécaniquement.

18 mois

Durée médiane de récupération du CAC en SaaS en 2024, contre 14 mois un an plus tôt. Le seuil considéré comme sain reste sous 12 mois.

Source : Benchmarkit, 2025 SaaS Performance Metrics

Le second symptôme, c'est la concentration. Une entreprise qui tire 70 ou 80 pour cent de ses clients d'un seul canal payant n'a pas un moteur de croissance. Elle a une dépendance. Le jour où la plateforme change son algorithme, relève ses prix ou coupe un compte, la courbe s'effondre. Ce n'est pas une hypothèse, c'est arrivé à chaque cycle publicitaire depuis quinze ans.

En pratique

Prenez une scale-up à 3 M€ d'ARR qui fait 80 pour cent de son acquisition sur un seul canal payant, à un CAC de 6 000 € pour un contrat annuel de 9 000 €. Une hausse de 25 pour cent du coût des enchères, courante d'une année sur l'autre, porte le CAC à 7 500 €. La marge de contribution de première année passe de 3 000 € à 1 500 €. À volume constant, la moitié du profit disparaît sans qu'une seule décision interne ait été prise. Le système ne s'est pas cassé. Il n'a jamais existé.

Une campagne s'éteint quand le budget s'arrête. Un système continue de travailler pendant que vous dormez.

La vraie question n'est donc pas « quelle campagne lancer le trimestre prochain ». C'est « quel système construire pour que la campagne ne soit plus qu'un accélérateur, jamais le moteur ».

La mécanique d'un système de croissance

Un système de croissance repose sur quatre pièces reliées. Prises isolément, ce sont des tactiques. Assemblées et documentées, elles composent. La force de l'ensemble tient à la plus faible des quatre.

1. Des canaux qui se renforcent

Un bon système ne juxtapose pas des canaux, il les fait travailler ensemble. Le contenu nourrit le référencement, le référencement alimente la notoriété, la notoriété baisse le coût du payant, la communauté transforme des clients en prescripteurs. Chaque canal rend le suivant moins cher. C'est l'inverse de l'empilement de silos qui se cannibalisent.

2. Une acquisition documentée

Ce qui n'est pas écrit n'existe pas. Une acquisition qui vit dans la tête d'une personne n'est pas un actif, c'est un risque. Un système consigne les messages, les segments, les séquences, les chiffres. N'importe quel membre de l'équipe peut le faire tourner et l'améliorer. C'est ce qui sépare une entreprise d'une performance individuelle.

3. Une rétention qui compose

L'acquisition remplit le seau. La rétention décide s'il est percé. C'est la pièce la plus sous-investie, et la plus rentable, on y revient au chapitre 5 avec les chiffres.

4. Des unit economics qui tiennent

Un moteur qui ne connaît pas son coût réel d'acquisition et la valeur vie de ses clients ne peut pas accélérer sans danger. Les unit

economics sont le tableau de bord. Sans elles, scaler revient à appuyer sur l'accélérateur les yeux fermés.

Les quatre fuites, et comment les mesurer

Avant de construire, on regarde où l'eau sort. Sur des dizaines de moteurs audités, ce sont presque toujours les mêmes quatre fuites. Elles ont chacune une signature chiffrée.

Fuite n°1 : le canal

Signature : plus de 60 pour cent de l'acquisition sur un seul canal, et un CAC qui monte trimestre après trimestre. Traitement : bâtir deux canaux non payants qui font baisser le coût du payant. On ne cherche pas dix canaux, on cherche deux canaux qui composent.

Fuite n°2 : la personne

Signature : si une personne part en vacances, l'acquisition ralentit. Toute la connaissance est dans une tête. Traitement : documenter jusqu'à ce que le système survive au départ de n'importe qui. C'est aussi ce qui rend l'entreprise finançable et rachetable.

Fuite n°3 : la rétention

Signature : vous ne connaissez pas votre taux de rétention nette, ou il est sous 100 pour cent. Vous remplissez un seau percé et vous payez deux fois pour le même revenu. Traitement au chapitre 5.

Fuite n°4 : l'économie

Signature : personne dans l'entreprise ne peut donner de tête le CAC réel, la valeur vie et le ratio des deux. Traitement : installer trois chiffres que le comité de direction lit chaque mois, le CAC, le ratio valeur vie sur CAC, et la durée de récupération.

Fuite	Signature chiffrée	Seuil sain
Canal	Plus de 60 % de l'acquisition sur un seul canal payant	2 à 3 canaux, dont 2 non payants
Personne	La croissance ralentit dès qu'une personne s'absente	Aucune dépendance individuelle
Rétention	Rétention nette inconnue ou sous 100 %	Rétention nette supérieure à 100 %
Économie	CAC réel inconnu du comité de direction	Valeur vie / CAC ≥ 4 , récupération < 12 mois

On ne colmate pas au hasard. On mesure les quatre, on chiffre le coût de chacune, et on traite d'abord la plus chère.

La rétention, la pièce que presque personne ne finance

Si vous ne deviez corriger qu'une fuite, ce serait celle-là. La rétention est la pièce la plus rentable d'un système, et la plus négligée, parce qu'elle est moins visible qu'une campagne d'acquisition. Les chiffres sont sans appel.

+25 à +95 %

L'effet d'une hausse de seulement 5 points du taux de rétention sur le profit, selon les travaux fondateurs de Fred Reichheld.

Source : Reichheld / Bain & Company, Harvard Business Review

La probabilité de vendre à un client existant se situe entre 60 et 70 pour cent. À un prospect froid, entre 5 et 20 pour cent. Autrement dit, l'euro le plus rentable de votre budget n'est presque jamais dépensé en acquisition. Il est dépensé à garder et à développer ceux que vous avez déjà convaincus.

60-70 % vs 5-20 %

Probabilité de conclure avec un client existant contre un prospect nouveau.

Source : Marketing Metrics, P. Farris et al.

Pourquoi tant d'entreprises l'ignorent ? Parce que l'acquisition se voit, se mesure en temps réel, se célèbre. La rétention se joue en

silence sur des mois. Mais c'est elle qui décide de la valeur vie, et donc de tout le reste du modèle.

En pratique

Une entreprise SaaS à 2 M€ d'ARR avec un taux d'attrition annuel de 20 pour cent perd 400 k€ de revenu récurrent chaque année, qu'il faut d'abord regagner par de l'acquisition avant même de croître. Ramener l'attrition à 10 pour cent, ce n'est pas 200 k€ économisés une fois. C'est 200 k€ qui reviennent chaque année, plus la valeur vie de chaque client qui double, plus un CAC amorti sur deux fois plus de temps. La même acquisition produit soudain deux fois plus de croissance nette.

Les unit economics, votre tableau de bord de vol

On ne scale pas ce qu'on ne mesure pas. Trois indicateurs suffisent à savoir si votre moteur peut accélérer sans se briser.

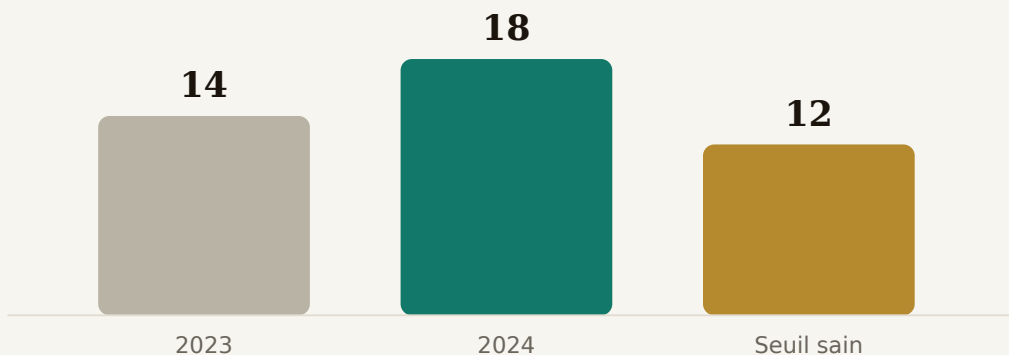
Le ratio valeur vie sur CAC

Un ratio sain se situe autour de 4 pour 1 : chaque euro d'acquisition ramène quatre euros de valeur sur la durée de vie du client. En dessous de 3, vous achetez de la croissance à perte. Au-dessus de 5, vous sous-investissez probablement et laissez du terrain à un concurrent plus agressif.

La durée de récupération du CAC

Combien de mois pour rembourser l'acquisition d'un client. Sous 12 mois, sain. Le SaaS médian est aujourd'hui à 18 mois, un signal que beaucoup d'entreprises achètent une croissance qu'elles ne rentabilisent qu'au bout d'un an et demi.

Durée médiane de récupération du CAC en SaaS (mois)



Source : Benchmarkit, 2025 SaaS Performance Metrics

La règle des 40

Taux de croissance plus marge d'exploitation doit rester au-dessus de 40 pour cent. C'est la façon la plus simple de vérifier que vous ne financez pas votre croissance en détruisant votre rentabilité. Un moteur sain arbitre en permanence entre les deux, il ne sacrifie pas l'un pour l'autre.

En pratique

Deux entreprises affichent la même croissance de 30 pour cent. La première a une marge de +15 pour cent, la seconde de moins 25 pour cent. Sur la règle des 40, la première est à 45, la seconde à 5. Elles ont l'air identiques sur un graphique de revenu. L'une a un système, l'autre a un budget qui brûle. La différence ne se voit que dans les unit economics.

Architecturer le moteur

Diagnostiquer montre où ça fuit. Architecturer, c'est construire la pièce qui ne fuira plus. Cinq principes le gouvernement.

Un objectif, un seul. Un moteur relié à dix objectifs n'en sert aucun. On choisit la métrique qui compte cette année, adoption, revenu récurrent, expansion, et on relie tout le reste à elle.

Deux ou trois canaux maîtrisés, pas dix effleurés. La profondeur bat la largeur. Un canal qu'on comprend vraiment rapporte plus que cinq qu'on teste à moitié. On élargit seulement quand un canal est rentable et documenté.

Tout se documente. Chaque séquence, chaque segment, chaque chiffre. Le système doit pouvoir être repris par quelqu'un d'autre en une semaine. C'est la différence entre une compétence et un actif.

L'IA là où elle fait gagner du temps réel. Pas pour l'afficher. L'IA sert à qualifier plus vite, à personnaliser à grande échelle, à produire et tester plus de variantes. C'est un levier d'exécution, jamais un argument marketing.

Un chiffre que la direction comprend. Si le comité de direction ne peut pas relier le travail growth à un résultat qu'il lit, le budget est vulnérable au premier arbitrage. Le moteur doit parler la langue du bilan.

L'IA et l'automatisation sont le comment. Jamais le titre.

Composer, ou quand la croissance devient un actif

Composer, c'est le moment où le moteur travaille sans vous. Les systèmes sont documentés, l'équipe les fait tourner. Les canaux sont diversifiés, aucun ne peut vous couler seul. Les unit economics tiennent, vous pouvez accélérer sans prier.

À ce stade, la croissance cesse d'être un effort permanent et devient un actif inscrit à votre valeur. Une entreprise qui compose lève plus facilement, parce que ses métriques résistent à la due diligence. Elle se rachète mieux, parce qu'un acquéreur achète un système transmissible, pas la présence d'un fondateur.

J'en parle par expérience directe. J'ai construit la fonction marketing d'un SaaS français mené jusqu'au rachat. Ce qui a rendu l'entreprise achetable n'était pas une campagne. C'étaient des systèmes documentés, une acquisition diversifiée et des unit economics qui tenaient. Un acquéreur n'achète pas du volume. Il achète quelque chose qui continuera de tourner après le départ de ceux qui l'ont construit.

Le corridor Europe ⇌ Afrique

Un dernier point, et c'est celui que les playbooks européens n'enseignent jamais. La logique d'un système change selon le marché, et rares sont ceux qui ont opéré des deux côtés pour le savoir.

Sur les marchés émergents, la confiance de la communauté est le canal d'acquisition. On la gagne avant de pouvoir convertir. La raison est structurelle, pas culturelle : une large part de l'économie est informelle, la publicité classique porte peu, et l'adoption passe par la preuve sociale et la distribution de proximité. Sauter cette étape, c'est brûler du budget en achetant une attention qui ne convertit pas.

Et le marché n'a rien d'anecdotique. L'Afrique subsaharienne concentre désormais 1,1 milliard de comptes mobile money, soit plus des deux tiers du parc mondial. En 2024, ces comptes ont traité 1 105 milliards de dollars de transactions, en hausse de 15 pour cent sur un an. Le mobile money a ajouté près de 190 milliards de dollars au PIB de la région. Ce n'est pas un marché de demain. C'est une infrastructure de croissance déjà là, avec ses propres règles d'acquisition.

1,1 Md

Comptes mobile money en Afrique subsaharienne en 2024, plus des deux tiers du total mondial.

Source : GSMA, State of the Industry Report 2025

1 105 Md \$

Valeur des transactions mobile money en Afrique en 2024, en hausse de 15 pour cent sur un an.

Source : GSMA / Ecofin Agency, 2025

Comptes mobile money en Afrique subsaharienne (milliards)



Source : GSMA, State of the Industry Report 2025

En Europe, la logique s'inverse. L'attention s'achète, mais ce sont les unit economics qui décident qui survit. Un système pensé pour le corridor tient compte des deux, il ne plaque pas un modèle sur l'autre. C'est cette double lecture qui fait la différence quand une entreprise européenne vise l'Afrique, ou quand un acteur africain monte en gamme vers l'Europe. Peu de gens l'ont vécue des deux côtés. C'est précisément là que se trouve l'avantage.

Pour aller plus loin

Regardez votre propre moteur

Vous connaissez maintenant la différence entre une campagne et un système, et les chiffres qui la rendent visible. La question suivante est la seule qui compte : à quoi ressemble le vôtre. Où il fuit. Où il compose. Où il tient encore sur une seule personne.

C'est exactement l'objet d'un Growth Diagnostic. Trente minutes. On regarde votre moteur, on chiffre les fuites, et on nomme les trois mouvements qui comptent le plus ce trimestre. Vous repartez avec une feuille de route, que l'on travaille ensemble ensuite ou non.

Réservez votre Growth Diagnostic sur growthmarketing-ai.com

Growth Marketing AI est un cabinet de conseil growth. Vingt ans à bâtir des moteurs de croissance sur trois continents. Un SaaS mené jusqu'au rachat. Des campagnes primées à Londres et à l'international. Aujourd'hui, au service d'un petit nombre d'organisations, entre l'Europe et l'Afrique.

Sources

Références et données

Les chiffres cités dans ce guide proviennent de sources publiques et vérifiables.

- GSMA, State of the Industry Report on Mobile Money 2025 (données 2024) : 1,1 milliard de comptes en Afrique subsaharienne, plus des deux tiers du parc mondial.
- GSMA via Ecofin Agency (2025) : 1 105 milliards de dollars de transactions mobile money en Afrique en 2024, +15 pour cent sur un an ; contribution d'environ 190 milliards de dollars au PIB de la région.
- Benchmarkit, 2025 SaaS Performance Metrics Report : durée médiane de récupération du CAC de 18 mois en 2024, contre 14 mois l'année précédente.
- Fred Reichheld / Bain & Company, Harvard Business Review : une hausse de 5 points du taux de rétention augmente le profit de 25 à 95 pour cent.
- Paul Farris et al., Marketing Metrics : probabilité de vente de 60 à 70 pour cent à un client existant, contre 5 à 20 pour cent à un prospect nouveau.
- Règle des 40 : cadre standard d'évaluation de la santé d'une entreprise SaaS (croissance plus marge supérieure ou égale à 40 pour cent).