

Les lignes intérieures : pourquoi vos meilleurs clients sont votre prochaine victoire

De la campagne d'Italie de Jomini à l'expansion B2B : qui tient la position centrale bat ses cibles l'une après l'autre.

Vos clients existants sont vos lignes intérieures : concentrez-y la force avant de disperser à l'extérieur

■ MESSAGE CLÉ

Qui occupe la position centrale entre deux forces les bat l'une après l'autre. Vos comptes acquis sont ce centre : 73 % du CA B2B en vient, pour un coût 5 à 25× inférieur à l'acquisition. La conquête mobilise pourtant l'essentiel de l'énergie.

- 1 Jomini : qui tient la position centrale bat ses adversaires séparément. Vos clients acquis sont vos lignes intérieures.
- 2 73 % du CA B2B vient de clients déjà acquis, mais l'essentiel de l'énergie commerciale part à la conquête. Ce déséquilibre n'est pas rationnel.
- 3 Acquérir coûte 5 à 25× plus cher que développer un compte. +10 pts de NRR sur 10 M\$ d'ARR = 1 M\$ sans un seul nouveau logo.
- 4 Concentration séquentielle : 3 à 5 comptes à fort potentiel par commercial et par trimestre, pas vingt.

Réorienter la force vers l'expansion agit sur les trois leviers de la direction commerciale

CROISSANCE

Le NRR comme moteur

Au-delà de 100 % de NRR, la base croît sans nouveau client. Les sociétés à NRR élevé croissent 2,5× plus vite (SaaS Capital).

IMPACT +10 pts de NRR = +1 M\$ sur 10 M\$ d'ARR

RISQUES

Le seul espace de valeur

62 % des décideurs concluent >50 000 \$ sans humain : l'expansion des comptes reste le terrain où le commercial est irremplaçable.

IMPACT 85 % misent sur le solution selling

COÛTS

Cesser la dispersion

Acquérir coûte 5 à 25× plus cher que développer l'existant : disperser à l'extérieur gaspille la force commerciale.

IMPACT Coût d'acquisition 5 à 25× supérieur

73 % du CA vient des clients acquis, mais la force commerciale reste braquée sur la conquête

Cycles allongés, comités élargis, deals bloqués sur le budget : pendant ce temps, le nouveau logo reste la métrique reine. C'est le vrai problème.

73 %

du chiffre d'affaires B2B provient de clients déjà existants (Forrester, 2024).

5-25×

le surcoût d'acquérir un nouveau client vs développer un compte existant (HBR / Bain).

118 %

de NRR médian sur le segment Enterprise SaaS B2B (Optifai, N=939, 2025).

Sources : Forrester (2024) ; Bain, B2B Growth Divide (2025) ; Optifai ; SaaS Capital ; McKinsey.

Comme Napoléon en 1796, frappez le nœud central et battez vos objectifs séquentiellement, jamais en dispersion

■ LE PRÉCÉDENT — LA CAMPAGNE D'ITALIE

- Avril 1796 : 37 600 Français face à 46 000 coalisés, deux armées séparées par les Alpes ligures.
- Napoléon frappe Carcare, le nœud central, puis bat Autrichiens et Sardes l'un après l'autre.
- Dix-huit jours, concentration maximale sur chaque objectif : l'armistice de Cherasco scelle la victoire.

=

■ LA TRANSPOSITION COMMERCIALE

- Le client acquis = terrain conquis : confiance, enjeux et circuits de décision déjà établis (arcs courts).
- Le prospect = ligne extérieure : long arc, concurrents multiples, statu quo comme adversaire.
- Carcare = le compte qui score haut sur santé, potentiel et signal de maturité. On y porte la force d'abord.

Trois manœuvres pour transformer votre base client en stratégie de position centrale

01

Cartographier vos positions acquises

La Manœuvre

Notez chaque compte sur 3 axes : santé (usage, NPS), potentiel (BU/produits non couverts), signal de maturité (déclencheur). Le compte qui score haut partout est votre Carcare.

Outils Gainsight · Totango · health scoring

02

Concentrer la force : portefeuille restreint

La Manœuvre

3 à 5 comptes à fort potentiel par commercial et par trimestre — pas vingt. Business Review trimestrielle pour comprendre le prochain budget avant le client lui-même.

Outils QBR · MEDDIC · attaque séquentielle

03

Changer la métrique qui commande

La Manœuvre

Intégrez le NRR dans les objectifs et le variable : on chasse ce qu'on mesure. Pensez le système pour ne pas punir l'héritage de comptes mal onboardés.

Outils NRR · plan de compensation

Une trajectoire 30-60-90 pour formaliser l'expansion comme stratégie, pas comme bénéfice secondaire

0-30 JOURS

- Cartographier les comptes sur les 3 axes (santé/potentiel/signal)
- Mesurer le NRR actuel par segment

Pilote CRO + CS

KPI Carte des comptes livrée

30-60 JOURS

- Définir 3-5 comptes prioritaires par commercial
- Lancer les Business Reviews trimestrielles

Pilote Direction commerciale

KPI Pipeline d'expansion qualifié

60-90 JOURS

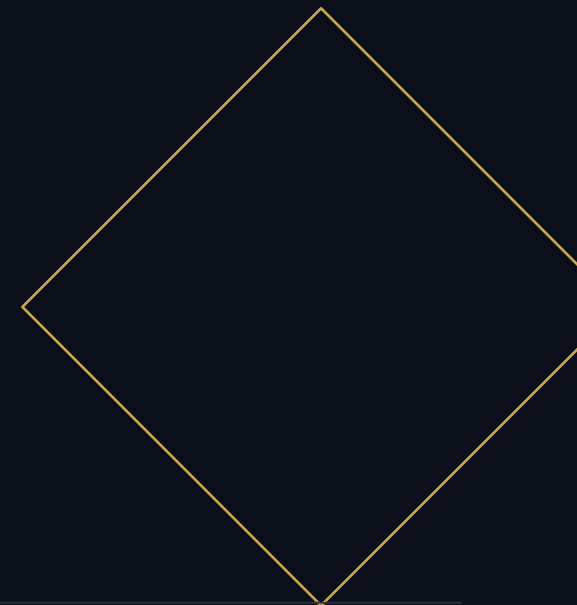
- Intégrer le NRR dans le variable commercial
- Déployer le health scoring (Gainsight/Totango)

Pilote RevOps + RH

KPI NRR & taux d'expansion

« Si vous deviez concentrer 80 % de votre énergie commerciale sur dix comptes le trimestre prochain, lesquels ? Et pourquoi ce n'est pas déjà le cas ? »

À ENGAGER — Formalisez l'expansion comme une stratégie de concentration — mais vérifiez d'abord que votre NRR ne tombe pas sous 90 %.



Une réflexion adossée aux références stratégiques, business et historiques

■ RÉFÉRENCES STRATÉGIQUES

- Jomini, Précis de l'Art de la Guerre (1838)
- Campagne d'Italie 1796 — Montenotte, Dego, Mondovì
- Liddell Hart — l'approche indirecte

■ ÉTUDES BUSINESS

- Forrester, B2B Summit (2024) ; Bain, B2B Growth Divide (2025)
- McKinsey, Next-Gen B2B Sales Capabilities
- SaaS Capital ; Optifai ; ChartMogul — NRR

■ SOURCES HISTORIQUES

- Napoléon — la position centrale (1796)
- Sun Tzu — la victoire avant l'engagement