



### Chaînes

- Actu économique
- Intranet/Extranet
- Relation-client
- Infrastructure & Chantiers
- Sécurité
- Management
- Acteurs
- Emploi, RH

### Tous nos articles

- Octobre 2003
- Septembre 2003
- Et avant
- Interviews
- Bref France
- Bref International

### Rubriques

- Indicateurs
- Cas utilisateurs
- Questions & réponses
- Juridique
- Enquêtes
- Ils ont choisi
- Versions
- Agenda
- Nominations

### Dossiers

- Tous les dossiers**
- Hébergement
- Collaboratif
- Web Services
- SIRH/e-RH

### Points de vue

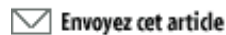
- Débats
- Chroniques
- Pierre Lombard
- Livres Blancs
- Sondages
- Courrier

### Votre high-tech

## Tribune

### Le ROI dans les logiciels d'entreprise : un élixir difficile à mettre au point

par **Julien Mazerolle**  
Managing Partners, Tioga Venture



Pendant de nombreuses années, les éditeurs de logiciels ont pu bénéficier d'une très forte croissance, en raison d'un besoin d'équipement important des clients. Depuis l'éclatement de la bulle internet, l'industrie du logiciel est entrée dans une phase de consolidation, dans laquelle les clients ont pris le dessus sur les éditeurs. C'est pourquoi, un nombre croissant d'éditeurs de logiciel ont mis l'accent sur le ROI ou la "valeur créée", ces termes étant souvent utilisés à des fins marketing pour justifier auprès des Directions Générales l'achat de nouveaux logiciels.

En savoir plus

[Tioga Venture](#)

#### Le doute semé par Nucleus Research

En juin 2002, le rapport de Nucleus Research sur Siebel a semé le doute sur le ROI apporté par le leader mondial du CRM : 61% des clients de Siebel interviewés ne pensaient pas avoir obtenu un ROI positif, pour un coût de déploiement moyen de 18 000 \$ par utilisateur par an. Suite à cette annonce, Siebel mandate un rapport complémentaire qui met en évidence le contraire. Naturellement, ces deux rapports ne peuvent que laisser perplexes un client potentiel.

#### Plusieurs obstacles à surmonter dans le calcul et la mesure du ROI

La pression grandissante des clients a conduit les éditeurs de logiciel d'entreprise à proposer des calculs de ROI en avant-ventes, afin de justifier les coûts de leur licence et leur intégration dans l'environnement du client. Cette démarche s'avère plus compliquée et plus laborieuse qu'il ne paraît, car un certain nombre d'obstacles doivent être surmontés :

#### Dépasser le ROI générique ou la "calculatrice sur le Web"

Les éditeurs ont en général commencé par un calcul simple en cherchant à mesurer l'impact du logiciel sur les coûts, les revenus ou la vitesse d'exécution. Ainsi, de nombreux modèles reposent sur un pourcentage de réduction de coûts, d'augmentation du revenu ou de part de marché. Ces pourcentages, définis a priori, sont appliqués sur des montants importants, ce qui permet de dégager un ROI "séduisant". On trouve souvent ces calculs sous forme de "calculatrice sur le Web" ; si ces calculatrices permettent d'évaluer un enjeu macroscopique, elles ne fournissent que peu d'informations sur la manière de capter le ROI estimé.

Ainsi, la principale limitation de ces calculs vient de la crédibilité des pourcentages, si ceux-ci ne sont pas étayés par des arguments précis (par exemple, moyenne observée sur un échantillon représentatif de clients, origine détaillée des pourcentages...).

Pour éviter de rester à un niveau trop générique dans le calcul du ROI, la démarche la plus pertinente consiste en général à comprendre de façon détaillée l'utilisation du logiciel chez le client, puis de quantifier les améliorations apportées par le logiciel, par rapport au fonctionnement antérieur du client. L'ampleur de ce travail ne doit pas être sous-estimé, car c'est ce travail qui permettra d'assurer la crédibilité du calcul de ROI vis à vis de nouveaux

### NEWSLETTER

Gratuit - L'actualité des technologies e-business

HTML | Texte  
[Toutes nos newsletters](#)

### SONDAGE

Le rachat de Documentum par EMC...

contre-nature

logique

prélude à d'autres concentrations de ce type

[Précédents sondages](#)

### INTERVIEW

Michel Rocard  
Parlement Européen



« Le lobby de la brevetabilité n'a pas accordé une attention suffisante aux logiciels libres »

François Bayrou  
UDF



« Il ne faut pas réduire l'innovation logicielle à une logique purement commerciale ou industrielle »

### DOSSIERS

Logiciels libres



Retours d'expérience, panorama, analyses.

[Sommaire](#)

Faillles de sécurité



Vulnérabilités des logiciels & évaluation des risques.

[Sommaire](#)

[Tous les dossiers](#)

- Guides d'achat
- Comparateur Prix
- Téléchargement
- Livres

## Chiffres/annuaires

- NOUVEAU
- Formations
  - Chiffres-clés
  - Classements
  - Entreprises
  - Carnet
  - Fonds
  - Prestataires
  - Régies externes
  - Lobbies

## Le Journal du Net

- Newsletters
- Contacts
- Publicité

## Benchmark

- [Benchmark.fr](#)
- [Séminaires](#)
- [Forum](#)
- [Consommateurs](#)
- [Gestion contenu](#)
- [Tourisme](#)
- [Service payants](#)
- [Services mobiles](#)
- [Pilotage des RH](#)
- [Etudes](#)
- [Commerce](#)
- [Services Mobiles](#)
- [Internet Payant](#)
- [RH](#)
- [Lettres](#)
- [Management IT](#)
- [Strat. Internet](#)
- [Boutique](#)
- [Analyse de site](#)
- [Presse](#)
- [Publicité](#)

prospects.

### Se différencier des concurrents dans le calcul du ROI

Lorsque le principe du calcul de ROI d'un éditeur peut s'appliquer à un de ses concurrents et donne un résultat comparable, l'éditeur doit se poser la question sur la différenciation de son logiciel ; autrement, le risque principal pour l'éditeur sera de défendre son prix de licence vis à vis d'un concurrent ayant décidé de se lancer dans une guerre des prix, comme dans une industrie de produits banalisés.

### Mesurer le ROI en opération

Après avoir convaincu le prospect de la valeur de son logiciel, une nouvelle tâche ardue attend l'éditeur : définir une mesure du ROI en opération. C'est un peu l'instant de vérité, car de nombreux clients exigent actuellement de la part des intégrateurs un engagement de résultat sur le ROI ou la valeur créée par la solution.

Cette liste d'obstacles ne prétend pas être exhaustive ; elle est cependant représentative des principales difficultés rencontrées par les éditeurs et les intégrateurs aujourd'hui.

### Logiciel : un facteur parmi d'autres pour concrétiser un ROI

Les éditeurs de logiciel ont rapidement compris dans leurs discussions avec leurs prospects que le logiciel ne pouvait à lui seul permettre de capter le ROI annoncé. En effet, c'est l'utilisateur final, et non l'éditeur ou l'intégrateur qui vont concrétiser le ROI. Deux facteurs importants ne peuvent être ignorés :

### La capacité de changer l'organisation

La mise en place d'une solution conduit la plupart du temps à faire évoluer l'organisation, en particulier pour prendre en compte l'augmentation de performances génératrice de ROI ; sans changement d'organisation, une partie non négligeable du ROI annoncé ne sera pas engrangé.

### L'évolution d'un processus business

L'origine d'un besoin logiciel provient souvent de l'identification d'un processus business nécessitant une amélioration significative ; cette amélioration passe non seulement par un logiciel, mais aussi par une reconfiguration du processus (automatisation, réduction du nombre d'étapes,...) pour bénéficier de l'apport du logiciel.

En conclusion, une démarche construite sur le ROI par un éditeur de logiciel d'entreprise peut être un véritable élixir pour le client, à condition d'avoir été élaboré avec précision et de ne pas avoir sous-estimé les changements d'organisation ou de processus à mettre en place en parallèle à la mise en œuvre de la solution.

*Tribune publiée par Julien Mazerolle le 10 octobre 2003.*

En savoir plus

[Tioga Venture](#)

[Précédent](#) | [Haut de page](#)

Au sommaire de [l'actualité](#) - Toutes les [Tribunes](#)

**SUR EMPLOICENTER :** [Les nouvelles offres d'emplois](#)

[Michael Page](#), [Altaide](#), [Ministère de l'Economie et des Finances](#), [GEC](#), [InterSearch France](#)



[Les nouveautés](#)

## ANNUAIRES

Les entreprises de l'Internet  
Plus de 5000 sociétés  
[références](#)

Les prestataires  
Plus de 2600  
[prestataires](#)

Les fonds  
Plus de 100 fiches  
[descriptives](#)

Le carnet des managers Internet  
Plus de 1500 dirigeants

Guide des solutions  
Plus de 310 briques  
[logicielles](#)



[Des offres sur nos études et nos lettres](#)