LIVRE BLANC

Comment mesurer la performance du SAAS

LES BEST PRACTICES POUR MESURER LE SAAS

TECH'IN FRANCE

SOMMAIRE

Quel est l'intérêt de mesurer l'efficacité du SaaS ? Analyse d'un mouvement majeur. 8

Ils ont la parole : Alain Mevellec, co-fondateur de Sellsy 9

Ils ont la parole : Maÿlis Staub, CMO Data Legal Drive. 10

1

ACQUÉRIR DE NOUVEAUX CLIENTS, LE PARI PERMANENT. 11

Les métriques qui nourrissent l'acquisition de nouveaux clients. 12

Avis d'expert : Franck Delorme, Président Seed4Soft. 13

Freemium ou Free trial : quel choix opérer ? 14

2

COMMENT ANTICIPER LE CHURN. 15

Comment quantifier, calculer le churn et faire du prédictif. 16

Avis d'expert : Hervé Cebula, MediaTech Solutions. 17

3

CHERCHER LA RENTABILITÉ ? WAIT A SECOND. 17

Pas de recherche de rentabilité sans console de pilotage 17

Avis d'expert : Laurent Foata, Managing Director Ardian Growth. 18

Avis d'expert : Guillaume Meulle, Managing Partner Xange Private Equity. 19

TO DO : rappel des métriques à observer. 20

NOT TO DO : Ce qu'il ne faut pas faire. 22

Glossaire. 23

Quel est l'intérêt de mesurer l'efficacité du SaaS ?

Analyse d'un mouvement majeur et de ses enjeux

Le mouvement est non seulement majeur mais également global. Le modèle du Software as a Service s'avère et représente une tendance lourde du secteur du logiciel mondial. Considérant le marché français, plus des ¾ des éditeurs estiment que leur chiffre d'affaires devrait connaître une augmentation sensible cette année. Dans ce cadre, près de 80% d'entre eux proposent des outils en SaaS dans leur portfolio. De quoi entourer la montée en puissance de ce mode, qui représente d'ores-et-déjà 25% du marché du logiciel.

Les promesses en termes de croissance sont également fortes puisque le SaaS devrait peser pour 3,4 milliards d'euros cette année, soit une croissance de 21%. Pour autant, cette réussite globale doit être analysée et constamment monitorée au moyen d'éléments tangibles. C'est dans cette optique que s'inscrit l'observance de règles et de métriques clés, comme autant de mesures permettant de paver la voie de la croissance.

L'assertion selon laquelle toutes les décisions d'une entreprise en SaaS doivent être prises à l'aune de la considération financière qu'elle implique n'a jamais été aussi véridique. Le as a service implique un pilotage financier précis tant au niveau macro (indicateurs économiques et budgétaires) que micro (rentabilité utilisateur par utilisateur, gestion des cohortes…). Ainsi, tout doit être mesurable, quantifiable, analysable dans l'unique objectif de ne jamais naviguer à vue.

Ainsi, tout doit être mesurable, quantifiable, analysable dans l'unique objectif de ne jamais naviguer à vue.

La force de tout modèle SaaS est qu'il est fondé sur un modèle de récurrence. Ce dernier doit ainsi incidemment trouver ses marques sur le long terme et affiner ses raisonnements pour dégager les métriques les plus pertinentes pour accompagner la croissance d'un éditeur. Certaines d'entre elles s'avèrent toutefois majeures pour qui souhaite monitorer son activité.

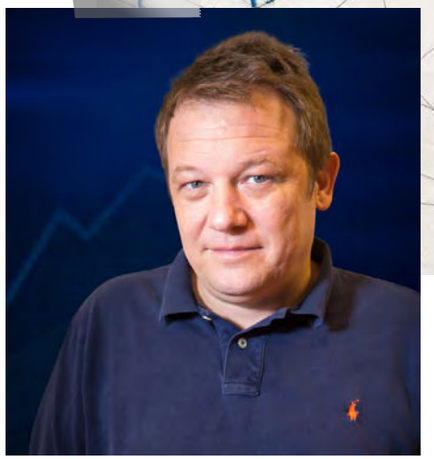
Le MRR ou Monthly Recurring Revenue et sa croissance demeurent des données essentielles à la compréhension de l'évolution de son activité et d'écarter d'éventuelles mauvaises pratiques. Si les taux d'utilisation s'avèrent en effet trop faibles, la métrique permet alors **d'itérer sur le produit et d'éviter ainsi d'éventuels efforts d'acquisition.**

Autre mesure capitale, **la rétention** représente l'appétence des utilisateurs envers un service. Un churn négatif signifiera ainsi que le revenu d'expansion des clients existants est supérieur à la perte de revenus à cause du churn. C'est pourquoi il est important de disposer **d'une console complète capable de présenter** ce type de variable. Parallèlement à ces éléments, **la Customer LifeTime Value (CLTV) et le Customer Acquisition Cost (CAC)** constituent des indicateurs permettant de contrôler sa propre croissance.

Afin de comprendre ces métriques et ces mécaniques propres au modèles SaaS, cet ouvrage propose de présenter les moyens de mesurer correctement ce mode afin d'en tirer les meilleures pratiques applicables à tous. Nous présenterons ainsi non seulement **les métriques clés qu'implique le as a service tout en donnant la parole à des experts qualifiés du sujet.** L'objectif étant d'explorer parmi les best practices les questionnements naturels des éditeurs de logiciels comme la capacité à canaliser et maintenir la croissance, définir un tracé pour une meilleure prédictivité de ses résultats, **établir un pricing performant** ou bien encore de dégager les moyens de s'engager au mieux sur la voie de la rentabilité à long terme.

Enfin, tout bon recueil d'expériences ne saurait se passer d'un passage en revue **des mauvaises pratiques à absolument éviter.** L'ensemble de ces éléments constituant alors un digest disponible pour tout un chacun souhaitant s'engager ou transformer son activité en direction d'un modèle pur SaaS tout en s'assurant une croissance non seulement forte mais également pérenne.

ILS ONT LA PAROLE



Alain Mevellec

Co-fondateur Sellsy

A l'époque où nous avons créé Sellsy avec Frédéric Coulais, qui s'appelait alors MyFacture, nous sortions d'une aventure dans le dating. Nous avions pris goût au modèle de la vente par abonnement (les clients payent d'abord, le rêve après des années dans la pub) et avions les compétences techniques.

Nous nous sommes donc posé la question. Que faire pour garder ce modèle sans subir la pression marketing inhérente au dating ? C'était l'époque des frémissements du SaaS aux USA et nous nous sommes logiquement dit : *« Dans 5 ans, il n'y aura plus de logiciel installé en local et tout se fera sur mobile ou navigateur »*. Nous allions également éliminer ce churn massif de 25% de notre parc client tous les mois : à priori quand on choisit un système de facturation, c'est pour du long terme.

« Dans 5 ans, il n'y aura plus de logiciel installé en local et tout se fera sur mobile ou navigateur »

Ça n'a pas raté, au-delà de nos plus larges espérances avec aujourd'hui plus de 4000 entreprises clientes et des dizaines de milliers d'utilisateurs. Le brief était simple : nous voulions voir sur l'écran ce que souhaite voir un entrepreneur sans compétences techniques particulières et surtout, sans jargon. La plupart des logiciels à l'époque, que bien que plus complets que nous, proposaient encore des interfaces très Windows, à des années-lumière des Gmail et autres solutions cloud, qui se répandent alors comme une traînée de poudre.

Faire un logiciel pour l'entrepreneur et ses équipes plus que pour la DAF : nous tenons notre motto (bien que le DAF reste le bienvenu et est souvent la pierre angulaire du système). Après plus d'un an de développement, la première version de MyFacture était en ligne. Ultra basique (devis-factures, point à la ligne), mais en ligne !

Nous avions même déjà des fonctions très avancées, comme l'envoi de factures par courrier. A l'époque, **nous imprimions nous même les factures et, telle la marmotte, la mettions dans l'enveloppe et collions le timbre.** Premiers utilisateurs, premiers clients (fidèles cette fois-ci). Nous avons rapidement démontré les grandes lignes de notre modèle économique : les clients s'abonnent et, surtout, restent. C'est alors que nous avons lancé notre première levée de fonds et séduit un fonds plus malin que les autres : Alto Invest.

Nous étions complètement hors scope de leur stratégie d'investissement plutôt axée sur de la boite déjà solide (nous devions faire 2000 € de CA mensuel à l'époque) et pourtant, les étoiles se sont alignées. Ils nous ont fait confiance, sur vraiment pas grand-chose sauf notre enthousiasme et notre (petit) track record. Merci encore à eux.

Après cette levée, forcément, nous nous sommes sentis pousser des ailes. Recrutements, amélioration du logiciel, stratégie upmarket : nous avons rapidement changé de nom pour Invokit. Pourquoi ? C'est tout bête mais entre temps, nous avions lancé la toute première version de Sellsy en anglais. Cette période, grâce à l'investissement d'Alto, a été infiniment productive : CRM, Email marketing, Achats, Stocks… C'est à ce moment que Sellsy à vraiment pris **la forme d'une plateforme à la demande, capable de s'adapter aux besoins du client, qu'il soit dans le retail, les services ou les deux.**

À ce stade, nous avions une vraie société, avec plus de 30 salariés fidèles et une croissance de bel augure, mais nous n'avions pas le cash pour accélérer. Nous avons donc repris notre bâton de pèlerin pour organiser une nouvelle levée de fonds : nous avions construit la Ferrari, il ne manquait plus que le plein ! Après moult vicissitudes (pas évident de pitcher un logiciel de facturation ou un CRM dans un domaine ultra compétitif), nous avons encore une fois trouvé un investisseur un peu plus malin que les autres avec Sofiouest, et, encore une fois, le soutien actif d'Alto.

J'ai parlé plus haut de notre premier succès dans le dating. Mais quand vous faites un site de rencontre, vous faites une V1, une V2 voire une V3, mais, finalement, vous restez sur un set de fonctionnalités limitées : il faut que les gens se parlent et échangent des photos. Avec Sellsy, les possibilités semblent infinies : sphère du paiement en ligne, AI pour la vente et le marketing, compta complète jusqu'au bilan tout en ligne.

Si cet anniversaire marque 10 ans d'évolution constante de Sellsy, et une étape importante de notre histoire, le clap de fin n'est pas pour demain. Le futur de l'entrepreneuriat et des modes de travail étant en perpétuel mouvement, nous avons encore un long chemin à parcourir tous ensemble !

ILS ONT LA PAROLE

Maÿlis Staub

CMO
Data Legal Drive

Pourquoi est-il majeur pour une entreprise de bien mesurer ses performances en SaaS ?

Le modèle SaaS a de nombreuses vertus en tant que modèle. Certaines sont connue et reconnues de longue date mais d'autres ne demandent qu'à être étudiées davantage. Ainsi, le mode as a Service demeure principalement basé sur 2 principes majeurs : le volume et la récurrence. Ces éléments permettent une croissance accélérée et de trouver un seuil de rentabilité relativement rapide et rémunérateur.

C'est pourquoi le SaaS connait un succès grandissant en France auprès **des éditeurs B2B, nouveaux entrants mais aussi historiques qui, dans cette mouvance, basculent d'un modèle historiquement on-premise vers le SaaS.** Si Salesforce a, en quelque sorte, ouvert la voie en tant que modèle à suivre, d'autres fournisseurs ont également embrassé cette voie comme autant de jeunes entreprises innovantes lors des débuts de l'Internet. Je pense à Yahoo et Google (Webmail) ou à Amazon en B2C.

L'autre point évidemment fort du SaaS est d'autoriser une mécanisation des techniques marketing à l'envie dans une optique de maximisation de l'acquisition et de la fidélisation. Pour un marketeur, il s'agit d'un vrai terrain de jeu car il a les moyens d'agir, tester et surtout de tout mesurer.

Le SaaS est une tendance majeure qui va se confirmer en 2020. Comment faire rimer ce mode avec rentabilité ?

L'autre point évidemment fort du SaaS est d'autoriser une mécanisation des techniques marketing à l'envie dans une optique de maximisation de l'acquisition et de la fidélisation.

Au-delà du marketing, le SaaS dispose de KPI's modélisée qui délivrent 2 objectifs majeurs de gouvernance à savoir la capacité à déterminer la valorisation de la société et la possibilité de pilotage de manière fine les montants des différents budgets à allouer en fonction de la rentabilité.

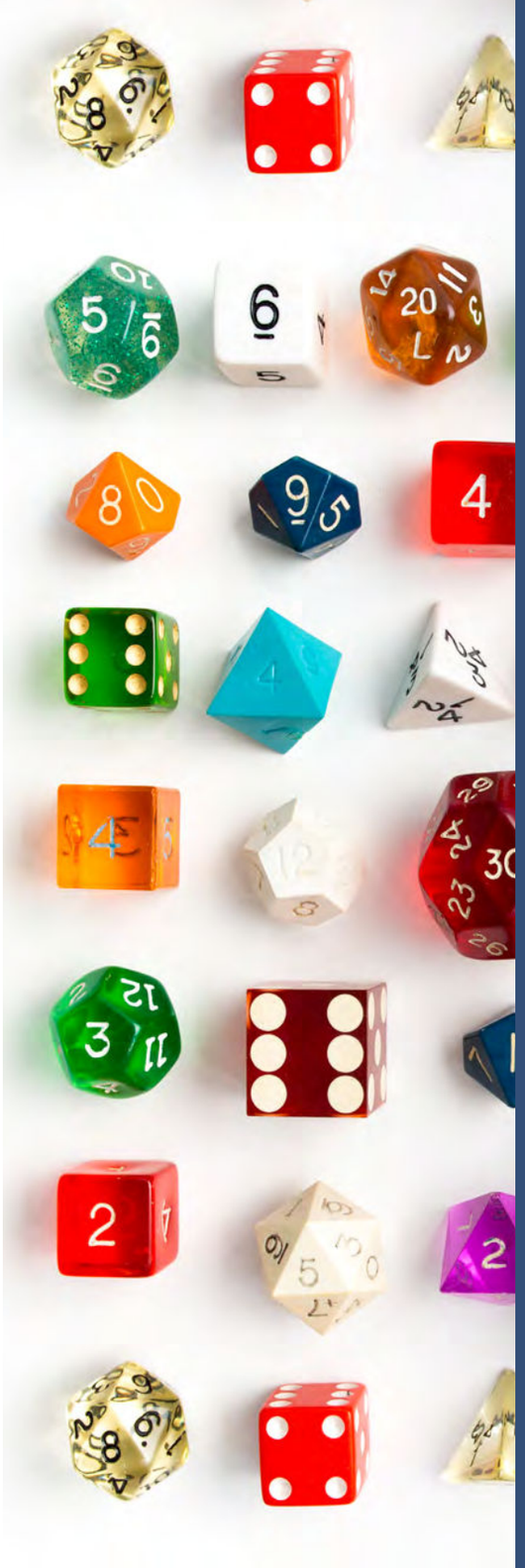
Pour Data Legal Drive, plateforme de gouvernance RGPD, créée en mai 2018, **le modèle SaaS a permis dès sa commercialisation de générer plus facilement des contrats annuels et d'afficher au bout de 6 mois un ARR nous permettant une projection de revenus importants en moins de 5 ans.**

Cette prédictibilité forte a été clé pour rapidement réussir notre levée de fonds. Nous attachons ainsi une attention particulière à notre ARR (annuel recurrent revenu) et son évolution dans la mesure où la métrique permet véritablement de surveiller le dynamisme des ventes. Enfin, **le CAC (Customer Acquisition Cost)** demeure également au centre de nos attentions car **il est la clé de la maîtrise du budget marketing et des décisions de recrutements.**

Quelles sont les métriques à particulièrement mettre en avant dans les années à venir ?

Nous entendons mettre en œuvre et surveiller plusieurs éléments de croissance dans les mois à venir comme la CLTV (Customer Lifetime Value) et surtout **le ratio CAC/LTV afin de piloter et sélectionner les budgets marketing, sales et futurs managers customer care en fonction de la rentabilité à atteindre.** Par la suite, nous attacherons une importance particulière au taux de churn, qui doit être surveillé de près afin de le minimer avec de bonnes pratiques et des actions concrètes de fidélisation.

Enfin, dans un horizon plus lointain, il s'agit d'affiner la stratégie de conquête tout en montant en fidélisation et en allouant les bons montants de budgets. C'est généralement dans ce cadre qu'il est opportun d'opérer une segmentation par typologie de clients. L'idée est alors d'opérer une réflexion non seulement au niveau macro mais de penser segment par segment. Ainsi, **le payback par segment permet, par exemple, de savoir au bout de combien de mois un client nouvellement acquis est rentable.** Cette réègle est alors applicable aux autres métriques pertinentes comme le CAC par segment, la LTV par segment ou encore le Churn par segment. Autant d'éléments qualitatifs qui permettent de voir loin et d'optimiser son business.



01

ACQUÉRIR DE NOUVEAUX CLIENTS: LE PARI PERMANENT

Les métriques qui nourrissent l'acquisition de nouveaux clients.

Avis d'expert, Franck Delorme, Président Seed4Soft.

Freemium ou Free trial : quel choix opérer ?

Les métriques qui nourrissent l'acquisition de nouveaux clients

Croissance, durabilité et accroissement de la profitabilité représentent ostensiblement les 3 éléments majeurs permettant de développer son business sur un modèle SaaS avantageux. Ces drivers s'avèrent pertinents pour une entreprise quelle que soit son stade de croissance. Ces métriques sont en effets probantes aussi bien au lancement du business, qu'à l'étape du scaling et de l'optimisation qu'à celle de la stabilisation.

Concernant la croissance à proprement parler, pour les entreprises en cours de transformation vers un modèle résolument SaaS, les métriques à scruter en particulier seront l'essor du nombre de clients et de la CLTV avec un point d'attention sur la croissance sur revenue au moyen de la Total Contract Value, de l'ACV (Annual Contract Value), des revenus récurrents (ARR, MRR) ou bien encore de l'ARPU. **Lors de l'étape d'optimisation, les valeurs à surveiller devront davantage s'attacher aux clients réellement facturés mais également en comparant l'ACV au ratio facturation.** Enfin, en phase de stabilisation, les métriques du type CLTV, ratio billing/customers, ACV et autres revenus récurrents demeureront prégnants.

En termes de profitabilité, les phases de lancement ou de transformation sont l'occasion d'observer des éléments classiques comme le CAC (coûts de la R&D, marketing…), de contrôler ses marges récurrentes, brutes mais également le cash flow provenant des opérations (operating cash flown free cash flow…). En période d'optimisation ou de stabilisation, les coûts relatifs au service seront scrutés tout en conservant une attention particulière sur les métriques relatives au contrôle de coûts.

Enfin, concernant la durabilité, la période de lancement sert principalement à maîtriser l'efficacité des indicateurs de ventes et de marketing tout en accordant une attention particulière à la vélocité, au cycle de vente, l'acquisition de clients au moyen du channel, au taux de conversion... tout en gardant en vue le taux de churn. **En phase, d'optimisation de scaling, il est tout utile d'y ajouter des métriques comme le nombre d'heures travaillées par les collaborateurs, afin d'estimer correctement ses propres coûts.** La mesure du temps de travail intervenant comme un facteur clé de succès et de durabilité.

Etude KPMG, Transforming your SaaS business

AVIS D'EXPERT

Franck Delorme

Président Seed4Soft

Quels sont vos conseils pour permettre à une entreprise de correctement pricer son offre en SaaS ?

Il est important de distinguer deux cas de figure différents pour une entreprise spécialisée dans le SaaS. La première revient à considérer qu'une entreprise est seule sur un nouveau marché. Qu'elle créé une nouvelle catégorie de secteur par exemple. Dans ce cas précis, le best value pricing prédomine. Il convient alors de calculer finement le ratio entre les coûts et les gains. L'idée étant de rester attractif sans pour autant brader sa propre offre.

Si la méthode du value best pricing demeure sans conteste la meilleure des solutions, il n'en demeure pas moins que ce n'est pas évident pour un éditeur de logiciel de déterminer correctement quel peut être son retour sur investissement c'est-à-dire le gain que va lui procurer, par exemple, le déploiement de sa solution en SaaS chez son client. C'est pour ce motif en particulier qu'il est crucial de pouvoir réaliser des Proof of Concept en matière de pricing, pour ne pas proposer une tarification trop faible.

"Un Art plutôt qu'une Science"

Il s'agit là d'un art plutôt que d'une science en particulier lorsqu'il est question de déterminer les gains de productivité générés par ses propres clients. C'est pourquoi ma recommandation est

Ma recommandation est de partir en premier lieu sur un pricing volontairement plus haut car les prix ont toujours tendance à baisser sur une période temporelle plus ou moins longue.

de partir en premier lieu sur un pricing volontairement plus haut car les prix ont toujours tendance à baisser sur une période temporelle plus ou moins longue. En proposant un service réellement différenciant de la concurrence, cette posture agressive permettra de quantifier sa progression dans le SaaS.

Le deuxième cas de figure se constate dans un environnement purement concurrentiel. Dans ce cadre, l'approche la plus efficace est de proposer régulièrement des fonctionnalités incontournables, des versions 2.0 dans une logique de competitive best pricing. Des concurrents proposent d'ores et déjà un service aux qualités proches, des entreprises de référence, leurs prix sont connus... alors l'entreprise devra se différencier sur la qualité de ses outils. L'idée est ici de se positionner au regard de points de repères déjà établis.

De nos jours, il demeure rare pour une entreprise nouvelle d'arriver sur un secteur encore en friche. Mais le pricing peut s'avérer une arme redoutable lorsqu'elle est mise dans les mains des bonnes personnes. Il est par exemple possible de pricer son offre en fonction du temps économisé par son client. **Si ce dernier gagner 20 à 30% de son temps normalement consommé par son activité, cela peut donner une idée de la tarification à lui appliquer.** Cela demeure certes théorique, mais il est tout de même possible d'estimer son bénéfice et d'en tirer parti.

Comment intégrer dès la conception du service la notion d'upselling ?

Ce principe demeure fondamental lorsque l'on adopte un positionnement SaaS marqué. La montée en gamme est, à mon sens, fortement liée à la notion de packaging. L'Upselling naturel, souvent pricée au nombre d'utilisateurs, revient à considérer plusieurs fonctions et d'y lier des prix différents. Nous sommes alors sur une notion classique reconnue et identifiable par tous.

Pour structurer la montée en gamme au sein même de l'offre, par défaut, il devient incontournable d'éditer des packages de manière la plus raisonnable possible sans pour autant créer des usines à gaz. Il faut donc délimiter les fonctions classiques du service, qui constitueront la "standart Edition" que l'ensemble des clients prendront. Ces dernières devront être distinguées des fonctionnalités qui apportent une réelle valeur ajoutée, qui seront, quant à elles, vendues plus chères. Il s'agit en définitive de faire de l'upselling à partir de fonctionnalités logicielles.

Au cours du temps, un éditeur en SaaS va pouvoir améliorer son upsell sur les fonctions grâce en particulier aux datas analytics. Ces éléments vont non seulement permettre de savoir comment mieux monter en gamme mais surtout auprès de qui... car tous les clients ne seront pas à même de suivre.

C'est pourquoi je conseille vivement de **réfléchir nativement à l'élaboration de véritables packs de services tout en poussant ses clients à se diriger vers des projets plus forts, davantage impactants pour lui** (par exemple des déploiements dans l'Internet des objets). Cela contribue à produire une logique vertueuse de nouveaux développements et de nouveaux projets tout en apportant une nouvelle population autour de son propre outil.

Le modèle Freemium est-il à éviter ? au profit du trial ?

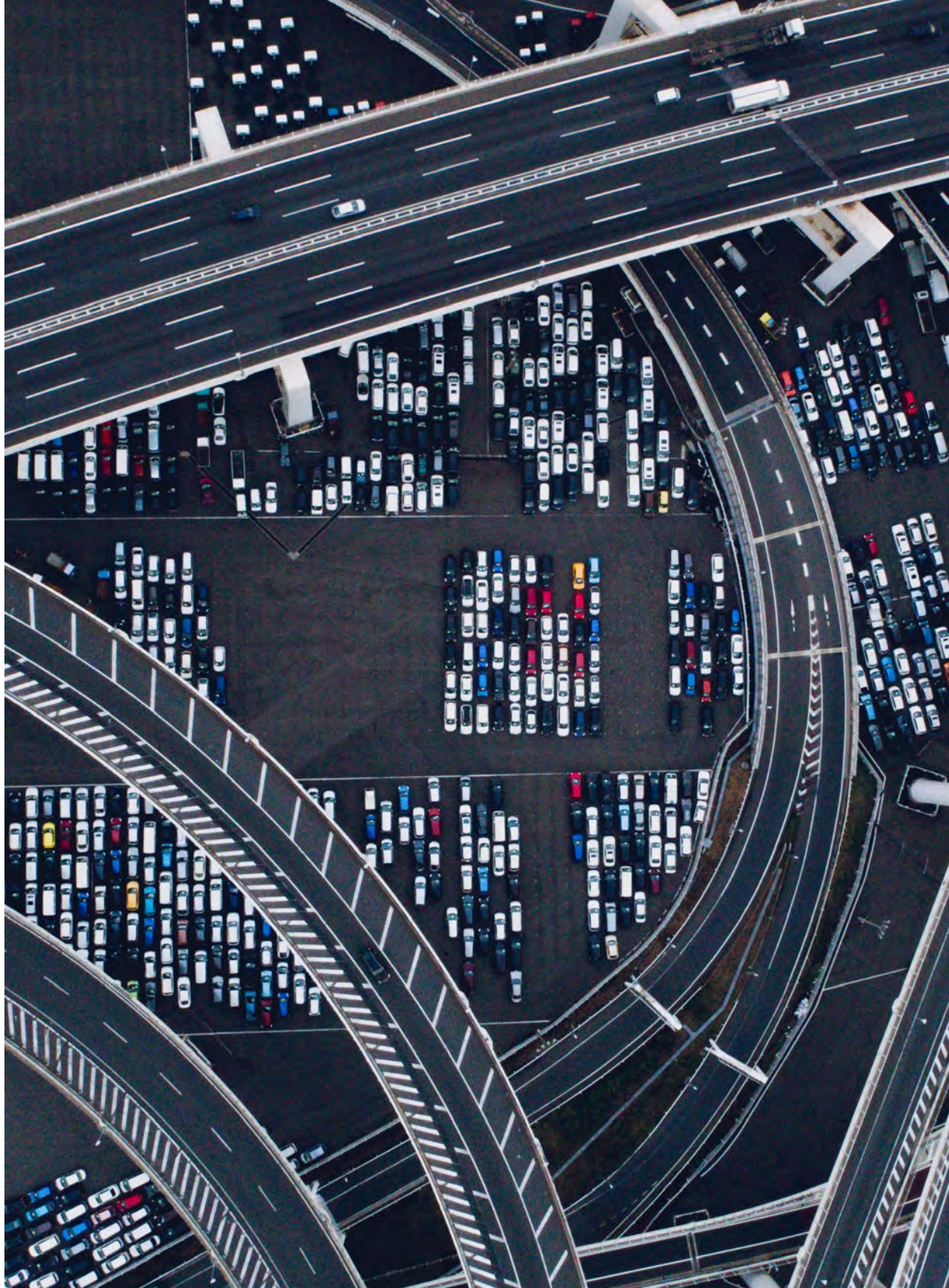
Là encore, il n'existe pas de "religion" précise sur le sujet. Toutefois, des enseignements forts peuvent être tirés des expériences passées. Le freemium est ainsi davantage adapté aux outils bénéficiant d'une très large diffusion ou d'une forte adoption que ce soit en B2B ou en B2C. La solution sera certes limitée, dans le nombre d'utilisateurs par exemple, mais l'éditeur aura fort à faire pour faire transiter son client vers le volet payant.

La difficulté réside ainsi dans le fait que l'entreprise va devoir supporter les coûts inhérents à la nature même du modèle Premium. Il convient dans ce cadre d'avoir les reins solides et de posséder des financements suffisamment robustes pour pouvoir tenir. Historiquement, les éditeurs qui ont choisi cette voire ne disposent de 5 à 10% de clients payants au sein de leur parc. Je dirai que pour avoir 50 000 utilisateurs payants, il faudrait disposer de plus de 20 fois plus d'utilisateurs classiques. On atteint rapidement des quantités importantes, parfois complexes à maîtriser ainsi que des coûts conséquents en termes marketing notamment.

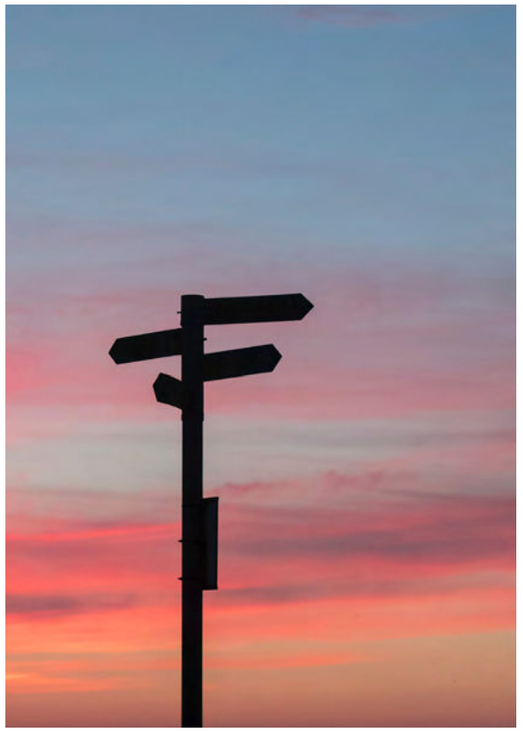
J'ajoute que le modèle Freemium impose, par nature des déploiements techniques lourds nécessaires qui doit avancer de concert avec une démarche de vente agressive liant les directions commerciales, d'achats et l'informatique.

A l'inverse, la version d'essai ou trial demeure certes plus classique mais permet de mieux connaître son client. Ce mode est comparable à une sorte de bail commercial classique pour lequel le bailleur offrirait plusieurs mois gratuits à son client. La démarche est saine et permet, côté éditeur, de mettre en place plusieurs PoC au moyen de versions en ligne améliorées. Cela permet ainsi d'élaborer des retours constructifs et d'établir une relation gagnant-gagnant.

Je dirai que pour avoir 50 000 utilisateurs payants, il faudrait disposer de plus de 20 fois plus d'utilisateurs classiques.



Freemium ou Free trial : quel choix opérer ?



Si le modèle du Freemium semble davantage adapté à de grands volumes, en particulier dans le BtoC, son pendant, le Free trial demeure tout indiqué pour les entreprises qui proposent leurs solutions en mode SaaS. A condition d'utiliser pleinement les fonctionnalités que cette voie propose.

Une étude récente conduite par le cabinet Redpoint a mis en lumière plusieurs éléments permettant d'estimer la prédominance du modèle du Free trial. Bien que centré et tirant ses datas d'entreprises très majoritairement américaines, il permet d'apporter un éclairage quant aux bonnes pratiques à adopter en la matière. Des entreprises qui, à 80%, ont d'ores et déjà opté pour le mode de la version d'essai de manière sous-jacente à la signature d'un contrat annuel.

Ce mode demeure en effet pertinent dans le cadre de contrats de 12 mois, très présents sur les grands comptes (la récurrence mensuelle étant naturellement plus présente chez les PME), voire sur des ententes multi-annuelles. Pour autant, le fait de facturer un utilisateur sur une fréquence plus ou moins importante n'impacte pas réellement l'efficacité du modèle. Les études recommandent ainsi de favoriser les contrats annuels dans la mesure du possible.

Les experts estiment que le taux de rétention peut alors atteindre jusqu'à 90%

L'autre point fort de la version d'essai demeure la capacité à conserver un client. L'adhésion peut en effet s'avérer puissante, une fois que l'utilisateur a pleinement pris possession de l'outil. Les experts estiment que le taux de rétention peut alors atteindre jusqu'à 90% (voire plus) de la base clientèle installée, un an après le passage à une version payante.

Dans ce cadre, une métrique intéressante à observer s'avère être le **"Net dollar retention"** c'est-à-dire la mesure permettant d'estimer le pourcentage des bénéfices provenant d'utilisateurs actuels conservés depuis l'année précédente. Et cela en prenant en compte les éventuelles mises à niveau, downgrades ou churn. Ce taux peut ainsi allègrement atteindre les 120% en particulier lorsque les utilisateurs sont situés dans de grands comptes.

Concernant les moyens de délimiter correctement le système de la version d'essai, là encore, certaines méthodes ont déjà porté leurs fruits. **Ainsi, les trials basés sur la temporalité (30 jours d'utilisation gratuite) ou sur l'usage (500 appels sur l'API) sont généralement de bons vecteurs permettant de convertir un utilisateur.** Parmi les autres moyens efficaces figurent également la promotion d'une version davantage sécurisée (Pack Sécurité) ou le nombre de comptes utilisateurs "admin". Toutefois, les deux premières solutions permettent généralement un taux de conversion deux fois supérieur aux autres.

Un personnel commercial permet généralement de multiplier par 3,5 le nombre de passages au modèle payant.

Enfin, l'un des points majeurs permettant une bonne conversion est l'apport incontestable d'équipes chargées de la promotion et de la vente du service. L'étude conduite par Redpoint insiste sur le fait qu'un personnel commercial permet généralement de multiplier par 3,5 le nombre de passages au modèle payant. Un point qui n'est donc réellement pas à négliger, sous réserve de monitorer correctement son propre CAC.

Dans ce cadre, si les conversions non-assistées peuvent atteindre jusqu'à 4% de la base utilisateur initiale, l'objectif de convertir 15% des clients "gratuits" est un but très généralement mis en place par nombre d'éditeurs, en particulier lorsqu'une force de vente vient en renfort.

Toujours est-il qu'**il est fortement recommandé de demander à ce que l'utilisateur initial enregistre sa carte de paiement, même lorsqu'il teste une version gratuite.** L'ensemble des études soulignent que cette technique permet généralement de multiplier par 2,5 le taux de conversion. Pourtant, les experts soulignent qu'à l'heure actuelle, moins de 20% des éditeurs demandent ce type d'information dès l'inscription. Un terrain sur lequel la progression peut donc encore être importante.

02

COMMENT ANTICIPER **LE CHURN**

Comment quantifier, calculer le churn et faire du prédictif.

Avis d'expert Hervé Cebula, MediaTech Solutions.

Comment limiter au mieux son Churn ?

Le taux de churn représente sans conteste l'un des éléments majeurs permettant de quantifier et calculer au mieux une activité en SaaS. **La rétention autorise la prédictivité afin d'anticiper les mouvements à réaliser et ainsi conserver ses utilisateurs.**

Le churn, ou la perte de client et incidemment de revenus sur une période donnée peut impacter significativement le revenu d'une activité en SaaS. Ainsi, pour une entreprise à la clientèle installée un churn soudainement important peut avoir des conséquences négatives sur les résultats. C'est pourquoi cette métrique demeure majeure à analyser et à conserver dans le scope de tout dirigeant.

Il est généralement question de churn de la clientèle (taux d'attrition, ou à l'inverse, taux de rétention) qui se calcule en brut par le taux de diminution du MRR du fait de réduction (en valeur) ou des non-renouvellements de contrats ou en net par est le brut augmenté de l'up-sell sur les contrats renouvelés ou de la réactivation de contrats résiliés. **Mais, selon le cabinet KPMG, il est également important de conserver un regard sur le Net revenue Churn, à savoir le revenu perdu à cause de la perte de clients ou d'une réduction de l'utilisation d'un service.**

L'ensemble des experts recommandent d'effectuer des analyses de cohorte dans l'optique d'offrir une vision comparative entre les différents groupes de clients et d'identifier des sortes de routines saisonnières.

Ainsi pour anticiper les modulations du churn, l'ensemble des experts recommandent d'effectuer des analyses de cohorte dans l'optique d'offrir une vision comparative entre les différents groupes de clients et

d'identifier des sortes de routines saisonnières. Mieux connaître ces patterns permet alors de les anticiper et de les exploiter à son profit.

Le tracking du churn doit ainsi être étroitement mêlé aux stratégies d'upselling et de cross-seling en direction de versions plus puissantes du produit ou de modules complémentaires.

C'est pourquoi avoir un churn négatif demeure important, car cela signifie que le revenu d'expansion des clients existants est supérieur à la perte de revenus causés par le churn. Dans ce cadre, il demeure important de disposer d'une console complète présentant les variables comme le nombre de place utilisés, le nombre de leads suivis. Incidemment, les clients qui augmentent leur utilisation du service pourront être plus aisément orientés vers de nouvelles fonctionnalités payantes. Le tracking du churn doit ainsi être étroitement mêlé aux stratégies d'upselling et de cross-seling en direction de versions plus puissantes du produit ou de modules complémentaires.

L'ambition de relever l'ensemble de ces métriques est alors de pouvoir établir un certain coefficient de prédictivité de la rétention des utilisateurs. Il s'agit ainsi de dégager un élément dit de « stickyness » à une feature en particulier afin d'estimer si des clients vont l'utiliser ou non. En y corrélant un référentiel 100, il est alors possible de savoir si cette dernière est réellement utile, plébiscité par les utilisateurs. Ce type de métrique simple permet alors de confirmer ou d'infirmer sa propre intuition et, par-là même d'anticiper le churn.

Le net promoter score (référentiel standard qui permet de comparer son entreprise à une autre) est également un bon moyen de sonder la satisfaction client. Un responsable va alors devoir déterminer une série de questions pertinentes en lien avec le produit afin de détenir un feedback standardisé. De quoi, là encore, d'avoir une idée de ce qui fait ou non sa force.

Toujours est-il que les éléments permettant de connaître la cause d'un churn important demeurent connus. **Il peut tout simplement s'agir d'une mauvaise proposition de valeur** (une cohorte de clients a testé produit mais ne l'ont pas aimé). **Il peut s'agir d'un manque de stickyness** pour un produit objectivement bon (il est alors recommandé de porter ses efforts sur le volet marketing ou de la communication). Enfin, **le pricing peut s'avérer décorrélé de la cible de clientèle** ou les équipes chargées de la vente ont peut-être « survendu » le produit ou l'ont adressé à de mauvaises cibles clients. Dans ces cas, l'erreur demeure réparable dans la mesure où ces métriques demeurent correctement observées et observables.

Pour résumer, les métriques à particulièrement conserver en vue sont l'ARPA (revenu moyen par compte par mois), le taux de churn du MRR net, le ratio LTV sur CAC ou bien encore le Customer Engagement score.

Source : KPMG et Seed4Soft

AVIS D'EXPERT

Hervé Cebula

CEO et Fondateur MediaTech Solutions

Le MRR permet-il de bien valoriser une entreprise notamment aux yeux des investisseurs ?

Le MRR (Revenu mensuel récurrent) est un bon indicateur. J'ajouterai toutefois une précision dans la mesure où il est davantage utile pour le BtoC que pour le BtoB et encore moins pour le BtoB Grands Comptes. En effet, le gain de revenu pour le BtoB Grands Comptes se fait par à-coups. Lorsqu'un éditeur contracte avec une grande entreprise, son revenu est certes boosté. Mais ce type de réussite ne survient pas tous les jours, ni même tous les mois.

C'est pourquoi, **il demeure pertinent de considérer l'ARR (Annual Recurring Revenue) comme un bon indicateur** dans ce même domaine. Par ailleurs, on observe que certaines métriques de revenu non-récurrent, comme les Professionnal Services d'implémentation, ne sont pas négligeables. Sans être par définition, réguliers, ils accompagnent toute nouvelle vente, et constituent de facto, années après années, une partie non négligeable du revenu.

Pour valoriser une entreprise, en particulier en BtoB Grands Comptes, **il faut donc apporter un regard perçant sur l'ARR auquel on devrait ajouter une quote-part des Set Up fees.**

Quels seraient les autres critères sur lesquels les investisseurs devraient avoir un regard plus attentif ou plus ouvert ?

Le marché relatif au BtoB Grands Comptes est particulier dans ce sens. Les KPI's importantes à conserver en vue sont le Churn, son inverse que l'on appelle la loyauté (lorsque l'on vise le zéro churn et l'upsell. Ne pas avoir de Churn ou très peu est un excellent indicateur permettant de savoir si le software et les services vendus remplissent leur mission. Par ailleurs, la montée en gamme est également un critère qui permet de croître plus vite car il demeure plus aisé de grandir au sein d'un client que d'en gagner de nouveaux. A ceci s'ajoute le fait qu'il est le signe de la satisfaction des clients. Par simple effet mécanique, on constate en effet que s'il y a beaucoup de montée en gamme, on peut en déduire que les clients sont satisfaits.

Enfin, deux autres paramètres s'avèrent cruciaux. Tout d'abord, le nombre d'utilisateurs et l'usage réel, qui sont deux KPIs de stickyness. Ce nombre d'utilisateurs est important car si une application métier est utilisée par 5 000 personnes au sein d'une entreprise de 10 000 collaborateurs, elle sera beaucoup plus complexe à modifier qu'un autre outil utilisé par une dizaine de salariés.

Quant à l'usage réel, à savoir le nombre de connexion à l'application par user et par mois, il présente l'intérêt de comprendre dans quelle mesure les utilisateurs pratiquent votre service.

Quant à l'usage réel, à savoir le nombre de connexion à l'application par user et par mois, il présente l'intérêt de comprendre dans quelle mesure les utilisateurs pratiquent votre service. S'ils n'y ont recours qu'une à deux fois l'an, ils ne verront alors que peu d'inconvénient à ce qu'on leur change. Au contraire, si la fréquence d'utilisation est plus importante, disons 1 à 2 fois par jour, ils risquent de critiquer vertement tout retrait de ce même outil.

Une application comme celle de MediaTech, qui sert à améliorer l'expérience client à travers la gestion des insights clients est utilisée par plusieurs centaines voire plusieurs milliers de personnes au sein de Grands Groupes. Et le nombre moyen de connexions par user et par mois est de 22, soit plus d'une par jour en moyenne. Il s'agit donc d'une application presque « addictive » pour les utilisateurs, selon leurs propres mots.

Quels sont vos conseils pour anticiper le churn dans une logique purement SaaS ?

Le meilleur conseil et le plus évident à livrer demeure tout simplement de respecter ses promesses. **L'objectif central doit être de proposer une application qui apporte la valeur vendue et un service à la hauteur de ce qui est prévu.** Il est ainsi primordial de s'occuper de ses clients, même s'ils sont engagés sur le long terme : en prendre soin tout le temps pour qu'ils n'aient pas envie de se tourner vers la concurrence.

Au-delà de ces considérations basiques, plus une solution a de la stickyness, c'est-à-dire un nombre important d'utilisateurs ainsi qu'un nombre de connexions par mois par utilisateur, moins le risque de churn est grand. Il s'agit-là certes d'une relation logique mais on retrouve ici les éléments clés pour constituer une relation durable.

03

CHERCHER LA RENTABILITÉ? WAIT A SECOND.

Avis d'expert, Laurent Foata, Managing Director Ardian Growth.

Avis d'expert, Guillaume Meulle, Managing Partner Xange Private Equity.

Pas de recherche de rentabilité sans console de pilotage

Aborder le mode SaaS va de pair avec le fait d'aller sur des économies d'échelle parfois lourdes dans le temps et nécessite d'établir une balance claire entre croissance et rentabilité. Explications.

Nul ne doute qu'imposer à son entreprise une pilotage financier précis revêt une importance capitale. **Toutes les décisions d'une société en SaaS doivent en effet être prises à l'aune de la considération financière qu'elle implique. Tout modèle as a Service demeure fondé sur le sacro-saint principe de la récurrence et va incidemment trouver ses marques sur le long terme.** Toutefois, ce mode possède un paradoxe en soi à savoir que plus l'entreprise se développe, plus ses pertes peuvent deviennent importantes (progression du CAC, besoins technologiques…). La métrique revêt une grande importance dans la mesure où cet essor, si bénéfique soit-il, peut provoquer de grandes obligations en termes de BFR (besoins de fonds de roulement).

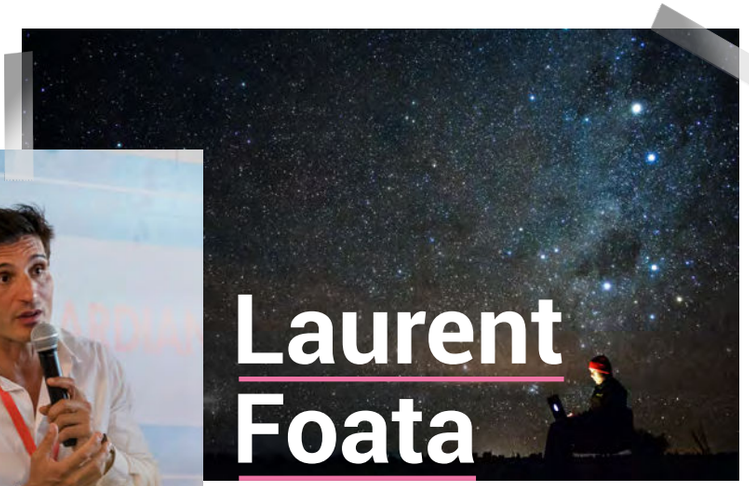
Tout modèle as a Service demeure fondé sur le sacro-saint principe de la récurrence et va incidemment trouver ses marques sur le long terme.

Il est ainsi primordial de veiller au fait qu'en début de phase, les coûts d'acquisition peuvent s'avérer plus importants que les coûts de développement. S'ensuit une logique que certains experts qualifient de « contre intuitive » que plus une société fonctionne, plus elle va avoir une phase de pertes conséquente. Une situation qui peut avoir des conséquences sur le cash flow.

C'est pourquoi, **il est hautement recommandé d'être capable de modéliser ses pertes,** les anticiper afin d'être en mesure, au besoin de ralentir sa propre croissance afin tout simplement d'éviter les pertes. Dans cette optique, **le taux de rétention** s'avère être un bon indicateur permettant d'estimer s'il est besoin ou non d'accélérer. **S'il est supérieur à 30% sur une période de 6 mois, par exemple, les augures seront en votre faveur** car les clients sont conservés et les pertes seront financées.

Dans ce cadre, plusieurs métriques permettent de se positionner au moyen d'une console complète de pilotage et d'administration présentant les variables comme le nombre de place utilisées, le nombre de leads suivis, l'anticipation du churn ou bien encore le net promoter score (référentiel standard qui permet de comparer sa société à une autre).

AVIS D'EXPERT



Laurent Foata

Managing Director Ardian Growth

Comment mieux mesurer la rentabilité des entreprises spécialisées dans le SaaS ?

Il faut rappeler aux entrepreneurs qui dirigent leur activité vers un modèle SaaS que **les valorisations actuelles de certaines pépites ne sont pas des erreurs de casting.** Elles ne sont pas valorisées de la sorte sans motifs probants. Le rationnel de valorisation est particulièrement bien établi, surtout aux Etats-Unis, car les règles y sont rigoureuses. N'est pas SaaS qui veut. Ce n'est donc pas uniquement par ce qu'il existe un modèle de récurrence du revenu qu'une entreprise pourra être considérée comme pratiquant le SaaS.

Les valorisations actuelles de certaines pépites ne sont pas des erreurs de casting.

Dans ce cadre, certaines métriques sont particulièrement clés. Je pense notamment à certaines KPI's depuis longtemps pratiquées aux USA comme le CAC ou la LTV qui sont déterminants. De manière générale, il est toujours imaginable d'entrer dans les détails et de consulter la manière dont sont constitués les chiffres d'affaires. Qu'il s'agisse du churn et de la croissance, de l'évolution mensuelle du MRR ou du taux de croissance, tous constituent des critères fiables mais il faut comprendre que la pertinence des modèles repose sur d'autres détails infiniment plus précis. **Je pense par exemple aux frais d'installation, aux Professional services, au ratio entre LTV et CAC qui permettent de prévoir le temps nécessaire pour devenir break even.**

Il existe donc une partie accessible mais le véritable sujet se situe dans le fait qu'un business entre rarement dans des règles de l'Art classique comme peuvent l'attendre des investisseurs. C'est pourquoi il est déterminant de pouvoir identifier les bons KPI's et **de disposer de suffisamment de recul sur ces derniers (en général 12 mois).**

Je prône la réalisation d'un travail de fond basé sur l'analytique, de regarder la partie BI.

Il est certes toujours possible d'entrer dans un long débat – sans jamais être d'accord - sur la définition des KPI's les plus pertinentes selon si l'on se place du côté de l'entrepreneur ou de l'investisseur. Face à cela, **je prône la réalisation d'un travail de fond basé sur l'analytique, de regarder la partie BI.** Plus une société disposera d'un monitoring fin sur le sujet, plus cela crédibilisera ses valeurs absolues auprès d'éventuels investisseurs et rassurera sur les chiffres qu'elle avance. Il est donc important de regarder les business dans leurs réalités hétérogènes. **La « perfect picture » n'existe pas, il faut donc observer les transitions en cours de manière permanente.**

Il est coutume de dire qu'une entreprise SaaS, notamment lorsqu'elle débute, ne doit pas s'attendre à devenir profitable rapidement. Est-ce toujours d'actualité ?

Il est globalement nécessaire d'avoir du recul sur sa propre donnée. Je ne crois personnellement pas qu'il soit possible d'obtenir une rentabilité en 12 mois. Désormais, la contractualisation du SaaS se fait sur 3 ans parce que l'idée est de posséder un backlog en début d'année le plus lisible possible. Pour comprendre les enjeux, il est nécessaire de réaliser un premier cycle de SaaS pour se rapprocher du break even. Travailler sur ces mêmes métriques et calculer la rentabilité intrinsèque de ce mode permet de comprendre qu'il faut bien souvent retirer les coûts liés au marketing ou ceux mêmes liés à la croissance de l'ARR.

Une partie des coûts sont en effet utilisés pour booster l'ARR alors que d'autres sont institués pour le maintenir. Cette différence est fondamentale dans la mesure où il est possible d'identifier ceux consacrés aux investissements pour le futur de ceux qui maintiennent l'ARR dans un instant T. De facto, on peut déceler une entreprise qui a fait le choix de surinvestir pour le futur d'une autre qui fera certes de la croissance, sera break-even, mais n'investira en somme que pour maintenir son niveau d'ARR.

La société Ivalua n'est-elle pas l'exemple que la réussite de sociétés françaises en SaaS n'est pas un modèle de fuite en avant ?

Pour un éditeur de logiciels qui opère sur le marché français, cela reste difficile d'appliquer un véritable pur modèle en SaaS comme certains ouvrages le rapportent. Tout simplement parce que les clients ne disposent pas encore de la maturité nécessaire pour comprendre les intrications du pur SaaS. A quelques niches marchés du software près, nous ne sommes pas encore dans le total pur SaaS alors qu'aux Etats-Unis, un

éditeur doit passer par les fourches caudines de la demande client, en plus de proposer la bonne plateforme technologique. Ajoutez à ceci les devoirs en termes de vitesse d'implémentation, on constate que ces entreprises subissent de fortes exigences et un commitment sous forme d'obligation de résultat que ne peuvent actuellement exiger les clients français ou européens.

Ivalua est partie d'un marché européen historiquement segmenté sous le triptyque licence, conseils, services vers un modèle américain de SaaS multi-tenant doté d'une maintenance sur une seule plateforme avec un déploiement à la charge de ses partenaires. **La trajectoire n'a certes pas été linéaire mais elle prouve qu'ils ont été en mesure de switcher leur stratégie en direction d'un modèle épuré.**

La trajectoire n'a certes pas été linéaire mais elle prouve qu'ils ont été en mesure de switcher leur stratégie en direction d'un modèle épuré.

Demeure enfin une dernière problématique relative au capital humain. Pour qu'une entreprise entre dans les standard practices du marché américain à partir d'une base client européenne, il faut qu'elle se dote de nombreux nouveaux talents aptes à lui faire franchir ce pas. Les attentes sont en effet différentes, ce sont deux mondes qui nécessitent des personnels différents sur des rangs clés.

Plus généralement, quelles métriques mettriez-vous en avant pour établir un plan de développement sain autour du SaaS ?

Il n'existe pas à mon sens une métrics qui vaudrait plus qu'une autre. Il est avant tout primordial de bien s'entourer en particulier dans sa gouvernance avec des entrepreneurs qui ont déjà réalisé un parcours similaire. L'idéal étant pour un éditeur d'aligner non seulement un réalisme pragmatique avec un niveau d'exigence pour faire converger son modèle financier et sa plateforme technologique. Bien trop souvent les éditeurs partent rapidement sur des KPI's sans avoir les personnes idoines pour les tenir. Il faut donc toujours conserver une attention sur le capital humain et sur les personnes à même de driver sa croissance.

AVIS D'EXPERT

Guillaume Meulle

Managing Partner
Xange Private Equity

Quels sont les critères et métriques clés pour l'analyse des projets Saas du deal-flow ?

Il est important d'**établir une différence entre le contracted MRR et le billed MRR, c'est-à-dire lorsque la facturation est déjà faite.** Dans de nombreux systèmes en SaaS, les contracts values sont importantes et il peut exister des deltas conséquents entre les valeurs contractées et celles in fine réellement facturées.

A ces points, il convient d'ajouter la fameuse analyse de cohorte. Pour livrer un sens pratique à ces analyses, il est utile de comprendre la manière dont se construit le MRR entre les clients préexistants et les nouveaux. Cela permet de reconnaître des logiques, certains patterns entre des éléments de cohorte trimestriels ou annuels et de les décomposer. Les études montrent qu'il demeure pertinent de comprendre comment les grosses cohortes continuent de vivre et de se comporter après notamment des événements d'Upselling ou de churn interviennent. Cela s'explique simplement par le fait que, contrairement à des business classiques, **une base de clientèle SaaS demeure dynamique par elle-même.**

Une base de clientèle SaaS demeure dynamique par elle-même.

Dans ce cadre, la croissance d'un business n'est pas uniquement constituée par l'arrivée de nouveaux clients mais également par l'activité de la base déjà installée. Cela permet de savoir dans quelle mesure les nouveaux clients ou les anciens sont ou non dynamiques, le sont-ils rapidement ou non. Ces métriques permettent d'établir des prévisions de vente plus fines qu'à la normale. Nous arrivons ainsi à prévoir jusqu'à 80 à 90% de l'activité d'une entreprise sur l'année qui vient. On entre ainsi de plain-pied sur des modèles hautement prédictifs.

Comment mieux mesurer la rentabilité d'un modèle pur SaaS ?

Il convient d'avoir une vision claire et des rapports de proximité avec les fondateurs pour qu'ils intègrent mieux les coûts fixes de ventes, que les commerciaux intègrent la logique de lead generation. Il est important d'intégrer de nouvelles métriques au CAC, en y intégrant par exemple l'ensemble du budget marketing. Encore trop d'entreprises adoptent une conception minimaliste du coût d'acquisition. Par raisons historiques.

Traditionnellement, les budgets se font sur des paniers initialement petits (des mots clés achetés par exemple) mais avec l'augmentation de ces paniers, les équipes développent de facto une activité BtoB classique avec un vendeur qui rendra visite à ces clients et d'autres éléments qu'il faut quantifier. Malheureusement, cette ligne de dépense est trop souvent mise de côté.

Le nombre de tickets, leur hétérogénéité, leur régularité et leur technicité sont de bons éléments pour voir si un service est ou non défaillant.

Quelles autres KPI's majeures sont insuffisamment utilisées ?

Un point d'attention doit être porté sur les vélocités commerciales, la taille du pipe demeure un facteur important pour comprendre comment transformer un client, lui adosser un taux de succès. Je veille à introduire également des KPI's d'ordre technique relatifs à la qualité du produit. Le nombre de tickets, leur hétérogénéité, leur régularité et leur technicité sont de bons éléments pour voir si un service est ou non défaillant.

Cet élément est d'autant plus prégnant si l'on se trouve sur un outil en SaaS disposant de mises à niveau régulières. Cela peut générer de nombreux tickets techniques comme autant de témoins d'une mise à niveau compliquée. Cela montre également la capacité des équipes techniques à régler rapidement ces mêmes incidents.

Enfin, il existe une dernière métrique, très utilisée aux Etats-Unis, et qui n'est pas encore généralisée en Europe. Il s'agit de l'addition du taux de croissance annuel avec la marge sur Ebitda. Là encore, la règle d'or est de se situer aux alentours des 40%. Toujours est-il qu'avec 100% de croissance annuelle, une entreprise en bonne santé peut réaliser moins de 60% de marge Ebitda, mais cela nécessite une certaine maturité pour cela. Encore trop peu d'investisseurs français prennent en compte cet élément peut-être parce qu'il se prête mieux aux très grandes entreprises et que la France manque encore de ces structures dans un nombre suffisamment conséquent.

TO DO

Le MRR

Le Monthly Recurring Revenue regroupe le revenu mensuel lié à l'utilisation du logiciel par les clients dans le cadre des abonnements signés.

Le Churn

Le churn se calcule sur une période donnée. Le churn sur le MRR se calcule en brut, avec le taux de diminution du MRR. En net, augmenté de l'upsell sur les contrats renouvelés ou de la réactivation de contrats résiliés.

La croissance du MRR

Idéalement, la croissance du MRR doit être supérieure de 15% mensuels dans les premières phases de développement d'une société. Elle se calcule : MRR mois N + MRR de nouveaux comptes + MRR d'Upsells - MRR causé par le churn.

CLTV

La Customer LifeTime Value constitue la somme des profits attendus lorsqu'un compte est client d'une entreprise. Cette métrique doit être supérieure au CAC (ce qui correspond à une cohorte de 30% d'utilisateurs actifs).

CAC

Le Customer Acquisition Cost comprend le coût de toutes les activités marketing et commerciales sur une période divisé par le nombre de nouveaux clients acquis.

~~NOT TO DO~~

Confondre MRR et cash Inflow

Le revenu mensuel récurrent constitue le meilleur moyen d'estimer votre revenu du mois prochain sans remporter de nouveaux clients. Cela ne signifie pas pour autant que cet afflux sera déjà en caisse, à cause des éventuels churns.

Sous-estimer le churn

En mixant les planifications mensuelles et annuelles, le risque est de ne pas disposer d'une vision complète du taux d'attrition. Certains utilisateurs pourraient chercher à quitter le service (en attendant leur date de résiliation).

Ignorer ses cohortes

Les analyses de cohortes sont les seuls moyens véritablement indicatifs qui permettent une bonne compréhension de cycle de rétention et des cycles de vie des clients.

Amalgamer visiteurs de votre site marketing et utilisateurs

En mélangeant les deux, on constate que le nombre de visiteurs sur site a tendance à croître alors que l'arrivée de nouveaux clients demeure flat. Il ne faut pourtant y voir aucune corrélation.

Attribuer toutes les conversions à son équipe de vente

Les moyens de conversions sont si hétérogènes qu'il est inconvenant de n'attribuer des réussites qu'à une seule équipe. D'autres moyens sont pourvoyeurs de visibilité.

*GLOSSAIRE

ACV
L'acronyme d'Annual Contract Value signifie que la valeur annuelle d'un client est quantifiable. Si une entreprise signe un contrat annuel de 50 euros par mois, l'ACV sera alors de 600 euros, soit 12 fois la valeur initiale mensuelle.

ARPU
L'Average Revenue Per User peut également être appelé revenu moyen par client. Il permet de connaître le prix qu'un client moyen paie à votre société. Très important dans les secteurs proposant des forfaits et abonnements, l'ARPU se calcule en divisant le revenu mensuel récurrent (MRR) par le nombre total de clients. Cet indicateur peut être augmenté via l'upselling et le cross-selling.

ARR
L'Annual Recurring Revenue ou revenu annuel récurrent est l'une des métriques majeures du modèle SaaS. Elle se base sur le chiffre d'affaires généré par une entreprise en une année au moyen de contrats souscrits par abonnement. Cette valeur se calcule en multipliant le revenu mensuel récurrent (MRR) par 12.

BREAK EVEN
Il s'agit d'un point à partir duquel une société génère suffisamment de revenus émanant d'un client que cela lui permet de couvrir l'ensemble des coûts et dépenses pour acquérir ce même client.

CAC
Le Coût d'Acquisition Client constitue le montant moyen qu'une société dépense pour acquérir un nouveau client. S'il peut être aisément calculé, il n'en demeure pas moins difficile à quantifier, du point de vue notamment de son assiette plus ou moins large. Le CAC se calcule par la division des investissements marketing et commerciaux par le nombre de nouveaux clients.

CHURN
Également baptisé taux d'attrition, il permet d'analyser finement le taux de perte des clients.

CLTV
La Customer LifeTime Value constitue la somme des profits attendus lorsqu'une compte est client d'une entreprise. Cette métrique peut parfois être ajustée aux moyens d'autres éléments, tels que l'inflation. La valeur du client à long terme demeure pratique pour calculer sur un instant donné la valeur totale moyenne d'un client jusqu'à sa résiliation. Il s'agit donc d'une combinaison du revenu moyen par client et du taux de churn. En appliquant le taux de churn au nombre de clients, on obtient une lifetime value globale

COHORTE
L'analyse de cohorte permet d'analyser, au moyen d'échantillons, le comportement d'une partie des clients d'une société. Cette cohorte dispose d'un point commun, c'est-à-dire que les comptes qui la compose ont tous partagé une expérience identique. Ce point commun permet d'analyser les effets d'une mise sur le marché, de l'arrivée de nouvelles fonctionnalités, d'un changement tarifaire… et d'en tirer les conclusions idoines.

CUSTOMER BEHAVIOR INDEX (CBI)
La métrique mesure l'engagement des prospects et des clients à partir de l'utilisation du produit et de leur activité sur ce dernier ?

CUSTOMER CENTRIC
Être « centré sur le client » signifie qu'un produit est développé en prenant en compte, par défaut, les attentes de celui-ci. Le client est ainsi placé au cœur de la stratégie de l'entreprise via des éléments d'écoute comme l'analyse de la data, leur comportement (CLTV) ou l'orientation vers des services plus adaptés à leurs besoins (Analytics).

CUSTOMER LIFECYCLE
Le cycle de vie du client regroupe plusieurs phases de son activité allant de l'achat du service, à son utilisation jusqu'à sa révocation. Il existe 4 grandes étapes reconnues internes à ces cycles représentés par l'acquisition, l'adoption, la rétention et l'extension.

CUSTOMER ONBOARDING
Une fois qu'un nouveau client est engagé, il faut qu'il utilise le produit ou service pour lequel il est facturé. Pour qu'il en fasse usage, il est nécessaire de l'accompagner au moyen d'entraînements, de gestion de comptes ou d'assistance à l'intégration poussées. L'objectif est ainsi de lui faire réaliser la véritable valeur engageante du service et ainsi de le retenir, au moyen de sa satisfaction.

FREEMIUM
Il s'agit de la contraction de Free et de Premium. Ce modèle de vente propose initialement de vendre un service gratuitement, sans aucune fonctionnalité poussée (Free). Pour bénéficier d'un meilleur outil (espace, suivi, multi-comptes…), le client pourra demander à payer pour bénéficier de ces améliorations, le service devenant ainsi payant (Premium).

FREE TRIAL
Opposé du modèle Freemium, le Free Trial ou période d'essai gratuite suppose d'offrir à un client un service, naturellement payant, sans aucun frais. Cette offre a cependant une limite dans le temps. Une fois la période écoulée, il devra payer pour utiliser le service ou y renoncer.

K-FACTOR
Également connu sous l'appellation « coefficient viral », ce facteur permet, combien d'utilisateurs actif peuvent apporter avec eux de nouveaux clients. Si cet élément est supérieur à 1, la base clientèle va augmenter de manière exponentielle. Ce facteur est particulièrement scruté pour les outils proposés via les réseaux sociaux ou les modèles Freemium.

MRR
Le Monthly Recurring Revenue constitue le revenu mensuel récurrent. Il s'agit d'une métrique permettant de prédire le chiffre d'affaires. Ainsi, un client payant 100 € par mois le service proposé, le MRR de l'entreprise sera également de 100 €. En ajoutant le prix réglé mensuel par l'ensemble des clients, on obtient ainsi un MRR global.

STICKYNESS
On parle de stickyness pour qualifier l'adhésion de la clientèle.

UPSELLING
Il s'agit d'une méthode de vente permettant de faire monter en gamme ou évoluer son propre produit. En proposant de nouvelles fonctionnalités ou des avancées technologiques à celui-ci, l'entreprise pourra logiquement facturer davantage son client.

VELOCITY METRICS
La métrique décrit le temps que met une entreprise pour atteindre certains de ses objectifs clés. Cela inclut par exemple le nombre de jours avant qu'un premier prospect ne devienne client ou bien encore le nombre de mois pour que l'entreprise devienne break-even.

TECH IN France
13 rue La Fayette
75009 Paris
0140324590

OURS

Directeur de publication
Pierre-Marie Lehucher
Coordination
Loïc Rivière
Rédaction
Olivier Robillart

Création graphique & maquette
Sixtine Crosnier

Impression
Axiom Graphic

TECH'IN FRANCE