

## Histoire de NetSuite : De sa création à son acquisition par Oracle en 2016

Publié le 26 avril 2026 42 min de lecture



### Résumé analytique

Le parcours de NetSuite – depuis sa fondation par Evan Goldberg, vétéran d'Oracle, en 1998, jusqu'à son acquisition par Oracle pour 9,3 milliards de dollars en 2016 – illustre l'essor des logiciels d'entreprise basés sur le cloud. En tant que l'un des tout premiers fournisseurs d'ERP en mode SaaS (**Software-as-a-Service**), NetSuite a été le pionnier des applications métier multi-locataires hébergées sur le Web, bien avant que le terme « cloud » ne devienne un mot à la mode. Fondée avec le soutien massif de Larry Ellison, cofondateur d'Oracle, NetSuite a connu une croissance constante tout au long des années 2000 grâce à une augmentation rapide de sa clientèle, à l'expansion de ses produits (notamment [OneWorld](#), [SuiteCommerce](#) et SuiteCloud) et à des acquisitions stratégiques (par exemple, OrderMotion). Son **introduction en bourse (IPO)** en décembre 2007 a permis de lever 161 millions de dollars (valorisant NetSuite à environ 1,55 milliard de dollars) (Source: [www.thestreet.com](http://www.thestreet.com)) et a cimenté son statut d'innovateur SaaS. Même en restant non rentable, NetSuite a affiché une croissance remarquablement constante – par exemple, le chiffre d'affaires a augmenté de 85 % pour atteindre 67,2 millions de dollars en 2006 (Source: [www.sfgate.com](http://www.sfgate.com)) et a continué à progresser d'environ 30 % par an jusqu'en 2016 (Source: [channellife.com.au](http://channellife.com.au)) – attirant à la fois l'attention des investisseurs et celle de ses plus grands concurrents.

Mi-2016, Oracle – qui effectuait elle-même sa transition des solutions sur site vers des offres cloud – a perçu NetSuite comme un complément clé à son portefeuille. Oracle a annoncé un accord définitif le 28 juillet 2016 pour acquérir NetSuite au prix de **109 \$ par action** (environ 9,3 milliards de dollars au total) (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)), reflétant une prime de 19 %. L'opération a été validée par les autorités de régulation (l'autorisation antitrust finale a été obtenue le 26 septembre 2016 (Source: [www.prnewswire.com](http://www.prnewswire.com)) et a été finalisée le 7 novembre 2016 (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)). Les dirigeants d'Oracle (les co-PDG Mark Hurd et Safra Catz) ont publiquement souligné que NetSuite *coexisterait* en tant qu'unité commerciale largement autonome (afin de ne pas perturber sa dynamique) et que l'acquisition renforcerait la présence d'Oracle dans le domaine de l' **ERP cloud** (Source: [www.cfo.com](http://www.cfo.com)) (Source: [itbrief.com.au](http://itbrief.com.au)). Les critiques ont noté le double rôle de Ellison (il possédait personnellement environ 40 à 66 % de NetSuite) et ont remis en question la valorisation élevée (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com)) (Source: [www.inddist.com](http://www.inddist.com)). En pratique, les principaux dirigeants de NetSuite (le cofondateur Evan Goldberg et le PDG Zach Nelson) sont initialement restés à la tête de l'entreprise, dirigeant une « unité commerciale mondiale » Oracle NetSuite avec autonomie (Source: [cloudwars.com](http://cloudwars.com)) (Source: [diginomica.com](http://diginomica.com)).

Ce rapport propose une histoire et une analyse complètes de NetSuite, de sa création jusqu'à l'acquisition par Oracle et au-delà. Il couvre : le contexte technologique et commercial de l'ERP cloud ; la fondation, le financement et la stratégie produit de NetSuite ; sa croissance financière et celle de sa clientèle ; les partenariats et acquisitions majeurs ; les points de vue des concurrents et des analystes ; le processus d'acquisition et la logique de l'opération ; ainsi que l'intégration post-fusion et ses résultats. Les preuves sont tirées de documents financiers, d'articles de presse contemporains, de commentaires de dirigeants et d'analyses sectorielles. Plusieurs exemples concrets (études de cas) illustrent la manière dont les entreprises ont adopté les solutions NetSuite. Enfin, le rapport examine les implications de ces événements pour le paysage plus large des logiciels d'entreprise – notamment la façon dont NetSuite, sous l'égide d'Oracle, a continué à innover (par exemple avec des [fonctionnalités d'IA intégrées](#) – et se projette sur les futures tendances de l'ERP cloud.

## Introduction et contexte historique

**Logiciels d'entreprise et ERP :** Les systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP) automatisent les fonctions commerciales de base (finance, RH, achats, etc.) et ont longtemps été dominés par de grands produits sur site (SAP, Oracle E-Business Suite, PeopleSoft, etc.) nécessitant d'importants investissements informatiques locaux. À la fin des années 1990, l'idée est apparue de fournir des applications métier via Internet sur une [base d'abonnement](#) – le modèle « logiciel en tant que service (SaaS) ». Ce modèle à moindre coût initial promettait de démocratiser l'accès pour les petites et moyennes entreprises et de réduire les frais généraux informatiques. NetSuite est née à cette époque en tant que pionnière parmi les fournisseurs SaaS.

**La vision de Larry Ellison :** Selon le cofondateur de NetSuite, Evan Goldberg, Larry Ellison a conçu l'idée d'un ERP SaaS pour les petites entreprises à la fin des années 1990. Ellison, alors PDG d'Oracle, a reconnu que « tous les logiciels seraient fournis via le Web pour les 1 000 prochaines années » et souhaitait une solution de comptabilité en ligne similaire à [QuickBooks](#) pour les clients ne souhaitant pas gérer leurs propres bases de données ou installer des logiciels (Source: [cloudwars.com](#)). Goldberg, ancien ingénieur logiciel chez Oracle, raconte que lors d'une « **conversation téléphonique de 5 minutes** » avec Ellison fin 1998, ils ont décidé de construire un « *logiciel de comptabilité pour petites entreprises fourni sur le Web* » et de l'étendre en une suite complète (ajoutant CRM, commerce électronique, etc.) (Source: [cloudwars.com](#)). Ainsi, Ellison a rapidement financé l'entreprise de Goldberg avec un capital d'amorçage (environ 125 millions de dollars au fil du temps (Source: [finansys.com](#)) et a investi dans la définition de ce qui est devenu NetSuite.

**Fondation et nom :** NetSuite a en fait commencé sous le nom de **NetLedger** en 1998. Elle a été cofondée par Evan Goldberg et Larry Ellison (Ellison étant diversement mentionné comme bailleur de fonds ou cofondateur) (Source: [www.sfgate.com](#)). Initialement, elle se concentrait sur la comptabilité de base et les finances dans le cloud. Le nom a été changé pour **NetSuite** vers 2002–2003, à mesure que le produit s'étendait pour inclure le CRM, l'inventaire et d'autres modules (Source: [erpsoftware360.com](#)) (Source: [finansys.com](#)). Le terme « cloud computing » n'était pas couramment utilisé à l'époque ; NetSuite est souvent citée comme étant sans doute la toute première entreprise de logiciels métier basée sur le cloud (Source: [www.cfo.com](#)) (Source: [finansys.com](#)). Dès le départ, la stratégie de NetSuite était celle d'un logiciel multi-locataire « basé sur navigateur » : les utilisateurs se connectaient simplement via un navigateur Web pour accéder à des données en temps réel n'importe où (Source: [finansys.com](#)). Les produits hérités concurrents restaient sur site, ce qui rendait le modèle de NetSuite hautement différencié.

**Croissance du marché SaaS :** La fin des années 1990 et les années 2000 ont vu un intérêt explosif pour le SaaS. Salesforce.com (cofondée par le protégé d'Ellison, Marc Benioff) a popularisé le CRM à la demande, entrant en bourse en 2004. Oracle et SAP ont commencé à lorgner sur le marché du cloud. « L'enthousiasme des investisseurs pour les modèles commerciaux de logiciels hébergés » a grandi, bien que les bénéfices nets soient initialement rares (Source: [erpsoftware360.com](#)). NetSuite a surfé sur cette vague : lors de son dépôt d'IPO en 2007, elle avait accumulé des milliers de clients PME (5 300 mi-2007 (Source: [www.internetnews.com](#)) dans divers secteurs, servant principalement des entreprises de moins de 1 000 employés.

**L'ascension de NetSuite vers l'influence :** Au fil des ans, NetSuite a mis l'accent sur l'intégration : comptabilité, CRM, commerce électronique, etc., dans une seule suite (Source: [www.internetnews.com](#)). Elle a également construit une plateforme cloud (**SuiteCloud**) pour les développeurs tiers (2009) (Source: [finansys.com](#)). Des capacités mondiales sont apparues (OneWorld pour le support multinational en 2008 (Source: [finansys.com](#)). En 2015, NetSuite était régulièrement citée comme le **fournisseur d'ERP cloud à la croissance la plus rapide** (menant apparemment les 10 principaux fournisseurs en termes de croissance) (Source: [www.techmonitor.ai](#)). Des milliers d'entreprises dans le monde (plus de 10 000 en 2016 (Source: [channellife.com.au](#)), et apparemment plus de 25 000 après avoir rejoint Oracle) s'appuyaient sur elle. Des bailleurs de fonds majeurs tels qu'Ellison d'Oracle (contrôlant environ 60 % des actions (Source: [www.sfgate.com](#)) et d'autres (par exemple, Insight Ventures, Bessemer, etc.) ont propulsé son expansion.

Tout au long de son existence indépendante, la trajectoire de NetSuite a mêlé innovation technologique et vigueur entrepreneuriale. Elle est restée non rentable (pertes accumulées d'environ 193 millions de dollars en 2006 (Source: [www.sfgate.com](#)) mais a maintenu une forte croissance des ventes et des investissements en R&D. Les commentateurs ont noté la position de NetSuite en tant que « l'autre société de logiciels de Larry » –

Ellison avait une influence pratique et avait clairement l'intention de la pousser sur les marchés du cloud. L'histoire de l'entreprise – du bureau de startup à Redwood Shores au leader du cloud coté en bourse – se comprend mieux dans ce contexte de l'ère du cloud naissant et de la vision d'Ellison pour les applications d'entreprise de nouvelle génération (Source: [cloudwars.com](http://cloudwars.com)) (Source: [www.sfgate.com](http://www.sfgate.com)).

---

## Fondation et premières années (1998–2007)

Le départ d'Evan Goldberg d'Oracle en 1998, après avoir accédé au poste de vice-président au sein de l'organisation de développement, a conduit directement à la fondation de NetSuite (Source: [cloudwars.com](http://cloudwars.com)). L'inspiration immédiate est venue d'une précédente entreprise en échec (mBed) et de la prise de conscience que les petites entreprises manquaient d'outils de gestion intégrés et abordables (Source: [cloudwars.com](http://cloudwars.com)). Avec le soutien d'Ellison, Goldberg a déplacé son attention vers un « logiciel de comptabilité pour petites entreprises fourni sur le Web » (Source: [cloudwars.com](http://cloudwars.com)). Cette idée s'alignait sur l'intuition d'Ellison selon laquelle les entreprises ne voulaient pas gérer de bases de données ; elles pouvaient plutôt payer pour des applications hébergées. Fin 1998, NetLedger était opérationnelle, offrant des services financiers en ligne. Bientôt, elle a ajouté des fonctions de CRM et de commerce électronique, et a été rebaptisée **NetSuite** (Source: [finansys.com](http://finansys.com)) (Source: [erpsoftware360.com](http://erpsoftware360.com)).

Au cours de ces années formatrices, NetSuite a incarné le modèle SaaS naissant. Son logiciel était construit sur les technologies de base de données et Java d'Oracle, le tout fonctionnant dans des centres de données tiers (initialement sans centre de sauvegarde – une vulnérabilité notée dans les documents (Source: [erpsoftware360.com](http://erpsoftware360.com)). NetSuite a commercialisé intensivement auprès des petites et moyennes entreprises (moins de 1 000 employés) qui ne pouvaient pas se permettre ou gérer un ERP sur site (Source: [www.internetnews.com](http://www.internetnews.com)). Le modèle d'abonnement (revenu récurrent annuel) signifiait des rendements initiaux plus lents, mais promettait une valeur à vie plus élevée.

L'implication de Larry Ellison a distingué NetSuite. Ellison a investi environ 93 millions de dollars d'ici 2007 et a pris environ 61 % de la propriété (plus les trusts de ses enfants qui en détenaient environ 13 %) (Source: [www.sfgate.com](http://www.sfgate.com)). Il n'a **pas** immédiatement absorbé NetSuite dans Oracle ; les analystes ont spéculé que c'était « intentionnel » pour favoriser une croissance indépendante et potentiellement générer une sortie importante ou une introduction en bourse. NetSuite a même verrouillé les parts d'Ellison dans un trust pour éviter les problèmes de contrôle lors de l'introduction en bourse (Source: [erpsoftware360.com](http://erpsoftware360.com)). Les observateurs ont noté l'ironie du fait qu'Ellison avait aidé à fonder à la fois Salesforce.com et NetSuite, mais qu'en 2007, Salesforce avait rapporté bien plus sur son investissement (Source: [www.internetnews.com](http://www.internetnews.com)). La stratégie de NetSuite était de concurrencer sur l'intégration : offrir une suite unique, alors que des applications SaaS plus spécialisées (comme Salesforce pour le CRM) nécessitaient une intégration complexe. Comme le déclarait le document SEC de NetSuite, cela « offre [à NetSuite] un avantage majeur » (Source: [www.internetnews.com](http://www.internetnews.com)).

En 2006, NetSuite avait atteint une forte croissance mais aucun profit. Pour l'exercice 2006, des ventes record de **67,2 millions de dollars** étaient en hausse de 85 % par rapport aux 36,3 millions de dollars en 2005, pourtant la perte nette, bien que réduite, était de **23,4 millions de dollars** (Source: [www.sfgate.com](http://www.sfgate.com)). Cette hausse rapide du chiffre d'affaires sur fond de réduction des pertes a valu des éloges à NetSuite. Un rapport a observé que « à mesure que les clients accélèrent leur passage au cloud computing, nous pensons que NetSuite continuera à prendre des parts de marché à nos concurrents », a déclaré le PDG Zach Nelson (Source: [www.techmonitor.ai](http://www.techmonitor.ai)). Au deuxième trimestre 2009 (en pleine récession), NetSuite a tout de même augmenté ses revenus à 40,3 millions de dollars (10 % en glissement annuel) (Source: [www.techmonitor.ai](http://www.techmonitor.ai)), renforçant sa dynamique. L'entreprise a réinvesti le capital des invités dans la R&D (dépenses de développement de produits : 106,7 millions de dollars en 2014, contre 78,3 millions de dollars en 2013 (Source: [www.sec.gov](http://www.sec.gov)) pour élargir son empreinte fonctionnelle (finance, CRM, commerce électronique, inventaire, paie, etc.).

**Étude de cas – Succès précoce auprès des clients :** Même dès le début, NetSuite a attiré des clients notables en insistant sur le coût inférieur et la vision en temps réel. Par exemple, **Mountz Inc.** (un fabricant de précision) a abandonné un déploiement de Microsoft Dynamics au profit de la suite OneWorld de NetSuite. Le PDG Brad Mountz a expliqué qu'après la chute de 40 % de leurs ventes lors de l'éclatement de la bulle Internet, ils avaient besoin d'un modèle plus léger (Source: [cloudcow.com](http://cloudcow.com)). L'approche cloud de NetSuite leur a permis d'éliminer les serveurs sur site et d'aligner les coûts informatiques sur l'utilisation, ce qui était crucial pour leur redressement. De même, **GoPro** (le fabricant de caméras d'action) a utilisé NetSuite OneWorld pour la finance et la saisie des commandes ; après avoir trouvé Salesforce insuffisamment intégré, GoPro a cité le système unifié unique de NetSuite comme la solution (Source: [cloudcow.com](http://cloudcow.com)). Ces exemples reflètent la promesse initiale : des entreprises dynamiques sont passées au SaaS pour l'agilité et une vue commerciale consolidée.

**Introduction en bourse et continuité financière :** Le point culminant de la première décennie fut l'**introduction en bourse (IPO)** tant attendue (déposée mi-2007, réalisée en décembre 2007). NetSuite est entrée en bourse avec une offre sous forme d'*enchère hollandaise* de 6,2 millions d'actions à **26 \$ chacune**, levant environ 161,2 millions de dollars (Source: [www.thestreet.com](http://www.thestreet.com)) et atteignant une capitalisation boursière d'environ 1,55 milliard de dollars. Les investisseurs ont afflué malgré des bénéfices maigres : l'action a bondi de 36 % dès son premier jour de cotation (Source:

[www.thestreet.com](http://www.thestreet.com)). Larry Ellison et sa famille ont continué à détenir une majorité des actions (~66 % après l'IPO (Source: [www.thestreet.com](http://www.thestreet.com)), reflétant sa conviction et son influence sur NetSuite. Lors du processus d'introduction en bourse, Ellison a publiquement bloqué ses participations pour répondre aux préoccupations concernant les conflits d'intérêts (Source: [erpsoftware360.com](http://erpsoftware360.com)).

Après l'IPO, les rapports financiers de NetSuite ont témoigné d'une croissance saine. L'entreprise comptait déjà environ 10 000 clients en 2016, avec 15 trimestres consécutifs de croissance du chiffre d'affaires supérieure à 20 % (Source: [channellife.com.au](http://channellife.com.au)). L'IPO a apporté les capitaux nécessaires pour financer l'expansion des ventes et de la R&D, y compris le déploiement mondial (lancement du centre de données de Singapour en 2015, etc.) et de nouvelles gammes de produits. Le revenu brut des abonnements (qui constitue la base de rente) a progressé régulièrement, bien que NetSuite ait continué à enregistrer des pertes selon les normes GAAP jusqu'en 2016 (par exemple, une perte GAAP de 29,7 M\$ au T1 2016 pour un chiffre d'affaires de 216,6 M\$ (Source: [channellife.com.au](http://channellife.com.au)).

Fin 2015, NetSuite était largement reconnu comme le plus grand fournisseur indépendant d'ERP cloud. La société de capital-risque Bessemer Ventures a estimé la capitalisation boursière de NetSuite à 7,8 milliards de dollars début 2015 (Source: [finansys.com](http://finansys.com)), et l'entreprise a franchi le cap du milliard de dollars de chiffre d'affaires annualisé en 2016 (Source: [finansys.com](http://finansys.com)). La société s'est diversifiée au-delà de la finance/ERP pour inclure le capital humain (SuitePeople en 2015), l'analyse (SuiteAnalytics) et le commerce (SuiteCommerce, en intégrant les technologies acquises Bronto et OrderMotion) (Source: [finansys.com](http://finansys.com)) (Source: [crp.com](http://crp.com)). NetSuite a également cultivé un vaste écosystème de partenaires et de revendeurs. Mi-2016, environ 80 % des clients de NetSuite étaient basés aux États-Unis, principalement des PME (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)), avec une prédominance dans les secteurs des services professionnels, de la vente en gros et du commerce de détail, ce qui est cohérent avec son accessibilité et le besoin de déploiement rapide de ces industries.

**Reconnaissance de l'industrie** : Les analystes ont souvent noté le double rôle de NetSuite : un perturbateur dans le domaine de l'ERP et, essentiellement, « l'autre entreprise de logiciels » d'Ellison. Forbes a observé (en 2016) que la participation de 40 % d'Ellison et ses liens avec Oracle avaient alimenté les spéculations sur une future union (Source: [www.cfo.com](http://www.cfo.com)). Un portrait paru début 2012 dans *Accountancy Age* titrait même « *Les résultats de NetSuite montrent des pertes et de la croissance* », reconnaissant que le pionnier du Cloud perdait toujours de l'argent (**perte de 5,0 M\$ au T2 2009**) mais augmentait régulièrement son chiffre d'affaires (Source: [www.techmonitor.ai](http://www.techmonitor.ai)). Mi-2016, Oracle a publiquement affirmé avoir environ 13 000 clients SaaS (via ses applications cloud) et envisageait d'atteindre *25 000 en incluant NetSuite* (Source: [itbrief.com.au](http://itbrief.com.au)) – un signe d'ambition à grande échelle. Les membres de NetSuite ont reçu des prix de l'industrie pour l'innovation, et de nombreux nouveaux contrats ERP (remplaçant souvent Intuit QuickBooks ou des systèmes traditionnels sur site) ont été attribués au modèle de suite de NetSuite (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)).

Ainsi, en 2016, le **contexte historique de NetSuite** était clair : l'entreprise avait ouvert la voie à l'ERP cloud, assuré une croissance constante et conquis une position de leader dans le logiciel pour petites et moyennes entreprises, attirant l'attention d'Oracle dans le cadre d'une stratégie cloud beaucoup plus large.

---

## Stratégie produit et position sur le marché

### ERP natif cloud et architecture de suite

Le produit de NetSuite a été conçu dès le départ comme une application **SaaS multi-locataire**. Contrairement aux systèmes FRP (finance/ERP) hérités qui ont été adaptés à Internet, NetSuite est **né dans le cloud**. Il était fourni exclusivement via un navigateur web, sur n'importe quel appareil, avec une base de code et une base de données partagées pour tous les clients. Cela conférait à NetSuite des avantages inhérents en matière de mise à niveau et d'intégration : tous les clients progressent ensemble lorsque NetSuite déploie des améliorations. De plus, l'approche « suite tout-en-un » signifiait que NetSuite pouvait effectuer des ventes croisées entre les modules (par exemple, une entreprise pouvait commencer par la comptabilité puis ajouter le CRM ou l'e-commerce) de manière transparente, sans efforts d'intégration pénibles.

En revanche, les ERP traditionnels sur site ou les applications SaaS isolées nécessitaient des intégrations complexes. NetSuite a mis l'accent sur cette vision unifiée dès le début. Comme l'a noté plus tard le fondateur Evan Goldberg, le « tableau de bord exécutif » (combinant des indicateurs clés provenant de différents modules) permettait aux entrepreneurs de voir tout ce qui concernait leur entreprise en un seul endroit (Source: [cloudwars.com](http://cloudwars.com)). Les clients ont bénéficié de la possibilité d'*analyser en profondeur* les données à travers les silos fonctionnels (Source: [cloudwars.com](http://cloudwars.com)). Cette thèse d'intégration a aidé NetSuite à remporter des contrats face à des concurrents proposant des solutions fragmentées. L'entreprise citait souvent des cas où des clients remplaçaient des systèmes autonomes (par exemple, l'utilisation de Xero pour la comptabilité et Salesforce pour le CRM) par la suite complète NetSuite afin d'éliminer la duplication des données et les erreurs (Source: [cloudcow.com](http://cloudcow.com)).

## Marché cible : PME et marché intermédiaire

Le cœur de cible de NetSuite était et reste les entreprises trop grandes pour QuickBooks mais trop petites ou trop géographiquement dispersées pour utiliser des ERP coûteux sur site. Selon plusieurs sources, NetSuite s'est concentré sur les entreprises du marché intermédiaire comptant jusqu'à environ 1 000 employés (Source: [itbrief.com.au](http://itbrief.com.au)) (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)). Elle s'est présentée comme flexible pour les entreprises mondiales (beaucoup de petites entreprises ont des opérations internationales) et abordable pour les startups/PME grâce au modèle d'abonnement. En 2016, NetSuite a déclaré servir « plus de 10 000 entreprises opérant dans le monde entier » (Source: [channellife.com.au](http://channellife.com.au)), dont environ 80 % en Amérique du Nord (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)) et principalement dans des secteurs comme les services professionnels, le commerce de détail, la vente en gros et la fabrication de haute technologie (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)) (Source: [cloudcow.com](http://cloudcow.com)).

Le tableau du **profil client** ci-dessous (basé sur une enquête de 2022) montre l'utilisateur type de NetSuite : une petite ou moyenne entreprise aux États-Unis, et non un énorme conglomerat (plus des deux tiers ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 M\$) (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)). Notamment, plus de la moitié des clients comptent entre 1 et 100 employés, ce qui reflète l'empreinte PME de NetSuite (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)). Les industries sont fortement orientées vers les services (comptabilité, conseil) et les logiciels, où l'adoption du cloud a été la plus rapide. En résumé, NetSuite a créé la niche de « l'ERP mondial du marché intermédiaire dans le cloud », tandis que les produits ERP traditionnels d'Oracle ciblaient la classe Fortune 1000.

SEGMENT DE CLIENTÈLE	POURCENTAGE (SOURCE: <a href="http://WWW.APPSRUNTHEWORLD.COM">WWW.APPSRUNTHEWORLD.COM</a> )
États-Unis – Entreprises de 1 à 100 employés	~80 % des clients ; majorité < 100 M\$ de CA
International (grandes entreprises)	Reste – focus sur l'APAC et l'EMEA atteint via OneWorld
Secteurs industriels	Principalement services professionnels, logiciels/IT, commerce de détail/gros

Tableau : Profil type du client NetSuite (données 2022). L'enquête indique qu'environ 80 % sont des PME basées aux États-Unis (1 à 1000 employés, moins de 100 M\$ de CA), avec une prédominance dans les industries de services (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)).

## Paysage concurrentiel

**NetSuite vs ERP traditionnel** : L'émergence de NetSuite a remis en question l'idée qu'un ERP robuste nécessitait de gros serveurs. Bien que son ensemble de fonctionnalités fût plus restreint que celui des suites complètes comme SAP ECC ou Oracle EBS, NetSuite a fait valoir que son agilité et son coût total inférieur en faisaient un choix supérieur pour de nombreuses entreprises de taille moyenne (Source: [www.internetnews.com](http://www.internetnews.com)) (Source: [itbrief.com.au](http://itbrief.com.au)). Les grands fournisseurs sur site ont été lents à aborder le SaaS pour le marché intermédiaire dans les années 2000, donnant à NetSuite un avantage significatif de premier entrant. Plus tard, tous les principaux fournisseurs d'ERP ont introduit des versions cloud (par exemple, Oracle Fusion Cloud ERP, SAP S/4HANA Cloud), mais à ce moment-là, NetSuite disposait déjà d'une base fidèle.

**NetSuite vs SaaS à fonction unique** : NetSuite a regroupé le CRM (le domaine de Salesforce), la BI et le commerce (environnements Mercado) avec l'ERP. Alors que Salesforce dominait l'espace SaaS CRM, NetSuite a concurrencé directement en vantant son offre intégrée. En réalité, de nombreuses entreprises utilisaient Salesforce + QuickBooks ou NetSuite comme solutions hybrides ; au fil du temps, NetSuite a gagné du terrain en tant qu'alternative « tout-en-un » (Source: [cloudcow.com](http://cloudcow.com)). En particulier, les applications CRM du marché intermédiaire comme Salesforce ont forcé Oracle à les acheter (Oracle a acquis Siebel en 2006, puis a formé Oracle Cloud Apps), rendant le double rôle de NetSuite intéressant. En interne, Oracle qualifiait même parfois Salesforce d'« ami et ennemi ».

**Richesse des intégrations** : Pour les entreprises ayant des besoins spécialisés, NetSuite proposait une API et le SuiteCloud Developer Network (SDN), permettant aux partenaires de créer des extensions. Elle a acquis des produits comme TribeHR (2014) pour ajouter des fonctionnalités RH, Bronto (2015) pour l'automatisation du marketing, etc. Ces mouvements montrent que NetSuite tentait d'assembler une suite de bout en bout en interne lorsque cela était possible, tout en s'associant pour des besoins hautement spécialisés.

**Différenciation** : NetSuite s'est vendu sur la base d'un déploiement plus rapide, d'une tarification transparente (abonnements) et de mises à niveau continues. Elle a également fait valoir que « l'écosystème » (la communauté d'utilisateurs et de partenaires) était plus agile que la vaste base d'utilisateurs d'entreprise d'Oracle. Comme l'a paraphrasé TechDay (Australie) à propos du co-PDG d'Oracle, Mark Hurd, les deux sociétés « ne sont

pas en concurrence » car NetSuite visait les organisations jusqu'à 1000 sièges et Oracle se concentrait sur les grandes entreprises (Source: [itbrief.com.au](http://itbrief.com.au)). La culture même de NetSuite, « née dans le cloud », signifiait qu'elle était souvent perçue comme plus innovante (et moins lourde) par les clients.

**Modèle de vente :** NetSuite a vendu via une combinaison de ventes directes et d'un canal de revendeurs/partenaires en expansion. En 2022, elle a signalé un écosystème de plus de 850 partenaires (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)). Les partenaires de distribution (intégrateurs de systèmes, revendeurs) ont aidé NetSuite à atteindre des zones géographiques et des secteurs verticaux. Par exemple, de nombreux consultants Microsoft Dynamics sont passés à NetSuite après le déploiement de Dynamics 365 par Microsoft, attirés par des marges attrayantes (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)). La stratégie a clairement tiré parti du fait que de nombreux revendeurs du marché intermédiaire étaient à l'aise avec les modèles d'abonnement « cloud » (par rapport aux licences héritées d'Oracle).

**Étude de cas – Remplacement d'ERP :** En tant que processus pluriannuel, NetSuite a souvent remporté des contrats où les clients remplaçaient des systèmes disparates. Une enquête de 2022 auprès de 433 clients NetSuite a révélé que le logiciel le plus fréquemment remplacé était Intuit QuickBooks (comptabilité pour petites entreprises) (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)). Dans d'autres régions, des solutions comme Xero (Australie) et Microsoft Dynamics (Amérique du Nord) étaient fréquemment remplacées. Par exemple, une société holding de dix entreprises manufacturières (Granite Partners) s'est consolidée sur NetSuite pour standardiser la finance dans toutes ses filiales, citant le support robuste multi-sociétés de NetSuite (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)). Ces déplacements soulignent l'attrait de NetSuite – même les fournisseurs traditionnels sur site perdent du terrain à mesure que le marché intermédiaire accélère l'adoption du cloud.

## Trajectoire de croissance de NetSuite : Finances et opérations

L'histoire financière de NetSuite, telle que capturée dans les documents publics et les reportages, montre une entreprise investissant massivement pour sa croissance. Les points saillants incluent :

- **Croissance rapide du chiffre d'affaires :** Au début, NetSuite atteignait souvent une croissance annuelle supérieure à 50 %. Pour l'exercice 2006, elle a déclaré 67,2 M\$ de revenus (en hausse de 85 % par rapport aux 36,3 M\$ de 2005) (Source: [www.sfgate.com](http://www.sfgate.com)). Une décennie plus tard, le chiffre d'affaires du T1 2016 était de 216,6 M\$ (une augmentation de 31 % par rapport au T1 2015) (Source: [channellife.com.au](http://channellife.com.au)). Plus tard, après l'acquisition par Oracle, NetSuite a continué à croître – un rapport a noté une croissance de 27 % au cours d'un trimestre récent (2022) (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)), avec une base installée augmentant d'environ 19 % en 2022 pour atteindre 32 000 clients (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)). Ces chiffres confirment que NetSuite est restée une entreprise de logiciels d'entreprise à forte croissance.
- **Pertes constantes (GAAP) :** NetSuite n'a pas affiché de bénéfice GAAP avant longtemps après avoir rejoint Oracle. Pour l'exercice 2006, la perte nette était de 23,4 M\$ (Source: [www.sfgate.com](http://www.sfgate.com)), malgré 67,2 M\$ de ventes. Au T1 2016, la perte GAAP était de 29,7 M\$ (pour 216,6 M\$ de revenus) (Source: [channellife.com.au](http://channellife.com.au)). L'entreprise soulignait souvent le résultat opérationnel non-GAAP (par exemple, 9,0 M\$ au T1 2016) (Source: [channellife.com.au](http://channellife.com.au)) pour montrer la rentabilité sous-jacente. Ses flux de trésorerie se sont régulièrement améliorés : la trésorerie opérationnelle a augmenté chaque trimestre, par exemple une augmentation de 12 % sur un an au T1 2016 (Source: [channellife.com.au](http://channellife.com.au)). Elle visait l'équilibre des flux de trésorerie (dépenses opérationnelles couvertes par les revenus) comme objectif intermédiaire (Source: [www.techmonitor.ai](http://www.techmonitor.ai)).
- **Financement et valorisations :** Au-delà de l'introduction en bourse, NetSuite a levé des dizaines de millions de dollars lors de tours de table privés (non rapportés de manière exhaustive dans l'actualité) et a récolté 161 millions de dollars grâce à son introduction en bourse (Source: [www.thestreet.com](http://www.thestreet.com)). L'intérêt des investisseurs a été stimulé par l'implication d'Ellison. En 2015, le fonds de capital-risque Bessemer évaluait les capitaux propres de NetSuite à 7,8 milliards de dollars (Source: [finansys.com](http://finansys.com)), reflétant une large confiance dans l'ERP cloud. L'acquisition par Oracle a offert aux actionnaires de NetSuite une sortie lucrative : à 109 \$ par action, Ellison a récolté environ 3,4 milliards de dollars pour sa participation d'environ 40 % (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com)), et d'autres initiés (Nelson, Goldberg) ont perçu des sommes se chiffrant en centaines de millions de dollars (Source: [erpsoftware360.com](http://erpsoftware360.com)).

**Tableau – Indicateurs financiers sélectionnés de NetSuite (2005, 2006, T1 2016)**

PÉRIODE	CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (M\$) (SOURCE: <a href="http://WWW.SFGATE.COM">WWW.SFGATE.COM</a> ) (SOURCE: <a href="http://CHANNELLIFE.COM.AU">CHANNELLIFE.COM.AU</a> )	RÉSULTAT NET GAAP (PERTE) (M\$) (SOURCE: <a href="http://WWW.SFGATE.COM">WWW.SFGATE.COM</a> ) (SOURCE: <a href="http://CHANNELLIFE.COM.AU">CHANNELLIFE.COM.AU</a> )	NOTES
FY2005	36,3	(38,2)	200 % de croissance en 4 ans ; pertes initiales élevées (Source: <a href="http://www.sfgate.com">www.sfgate.com</a> )
FY2006	67,2	(23,4)	85 % de croissance annuelle ; réduction des pertes (Source: <a href="http://www.sfgate.com">www.sfgate.com</a> )
T1 2016	216,6	(29,7)	31 % de croissance annuelle ; 15e trimestre consécutif de croissance à deux chiffres (Source: <a href="http://channellife.com.au">channellife.com.au</a> )

Tableau : Aperçus financiers de NetSuite. Les premières années montrent une croissance rapide des ventes avec d'importants investissements en R&D (d'où les pertes) ; en 2016, les revenus étaient beaucoup plus élevés et les pertes relativement contenues.

Au-delà des indicateurs de revenus, les points forts opérationnels de NetSuite incluent :

- **Croissance de la clientèle** : De quelques milliers de clients en 2007 (5 400 lors de l'introduction en bourse (Source: [www.thestreet.com](http://www.thestreet.com)) à des dizaines de milliers au milieu des années 2010. En 2016, NetSuite revendiquait « plus de 10 000 entreprises » (Source: [channellife.com.au](http://channellife.com.au)). Des enquêtes indépendantes ultérieures (2022) ont fait état d'un chiffre avoisinant les 35 000 (Source: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)).
- **Effectifs** : NetSuite a porté ses effectifs à environ 5 000 personnes d'ici 2016 (Source: [channellife.com.au](http://channellife.com.au)), développant ses équipes de vente, de R&D et de support à l'échelle mondiale. Oracle NetSuite emploie désormais des dizaines de milliers de personnes (bien que les chiffres exacts ne soient pas publics).
- **Portée mondiale** : Initialement concentrée sur les États-Unis, l'entreprise s'est progressivement étendue à l'international (Europe, Asie-Pacifique, Amérique latine). Elle a ouvert des centres de données au Japon, en Europe, à Singapour, etc. En 2016, elle vendait ses solutions dans plus de 15 pays (grâce aux capacités de OneWorld (Source: [finansys.com](http://finansys.com))).
- **Partenariats** : Elle a intégré l'écosystème Oracle (après 2016), mais même avant cela, elle s'était associée à des entreprises comme Celigo (intégration), Deloitte et de nombreux intégrateurs de systèmes pour déployer ses solutions.

En résumé, l'ascension de NetSuite a été marquée par une *forte croissance, des investissements massifs et une adoption généralisée*. Sa trajectoire financière a reflété celle d'autres pionniers du SaaS : des pertes initiales dues au réinvestissement, pour finalement passer à des opérations plus allégées à mesure que l'échelle augmentait. Ces fondamentaux ont fourni le contexte de la décision d'Oracle de payer une prime en 2016 – Oracle achetait essentiellement deux choses : la base de revenus croissante de NetSuite et sa vaste franchise de clients dans l'ERP cloud.

## Acquisition de NetSuite par Oracle en 2016

### Annnonce de l'accord et motivations

**Contexte** : Mi-2016, Oracle s'était engagé à développer massivement ses services cloud. Ses déclarations publiques soulignaient que « *la plus grande entreprise du cloud* » dominerait le marché. Cependant, les revenus d'Oracle issus du logiciel en tant que service (SaaS) restaient une part modeste (environ 6,5 à 8 % du total) (Source: [www.cfo.com](http://www.cfo.com)) (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com)). Ses principaux rivaux dans le cloud étaient Salesforce.com (environ 6,7 milliards de dollars de revenus pour l'exercice 2016) et Workday, entre autres. Pour combler rapidement cet écart, Oracle s'est lancé dans une frénésie d'acquisitions (par exemple, Opower, Moat pour l'analyse, DataFox). NetSuite était considéré comme le joyau de cette stratégie : un pionnier de l'ERP purement cloud.

**Annnonce** : Le 28 juillet 2016, Oracle a officiellement annoncé un accord pour racheter NetSuite pour **109,00 \$ par action en numéraire** (environ 9,3 milliards de dollars au total) (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)). Le prix de l'opération représentait une prime d'environ 19 % par rapport au cours de l'action de NetSuite non affecté (son plus haut niveau en 2014 étant de 115,57 \$) (Source: [www.cfo.com](http://www.cfo.com)). Le communiqué de presse d'Oracle et ses

dirigeants ont justifié cette décision par plusieurs points :

- **Applications complémentaires** : Le co-PDG d'Oracle, Mark Hurd, a déclaré officiellement que « les applications cloud d'Oracle et de NetSuite sont complémentaires et coexisteront sur le marché pour toujours » (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)). Il a promis des investissements importants dans les deux gammes de produits. Safra Catz a noté que l'accord serait immédiatement relatif pour les bénéficiaires (non GAAP) d'Oracle dès la première année complète (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)).
- **Échelle et portée mondiale** : Le PDG de NetSuite, Zach Nelson, a déclaré que les clients de NetSuite bénéficieraient de l'échelle et de la portée mondiale d'Oracle, accélérant la disponibilité des solutions cloud dans davantage d'industries et de pays (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)). Oracle comptait tirer parti de sa force de vente internationale et de ses relations existantes.
- **Stratégie Cloud** : Les investisseurs ont largement interprété cette acquisition comme un *pari d'Oracle sur l'ERP cloud*. CFO.com a observé que ce mouvement « aide à stimuler l'activité cloud à la traîne d'Oracle », mais a noté qu'Oracle payait un **prix élevé** pour une entreprise plus petite que ce à quoi certains s'attendaient pour 9,3 milliards de dollars (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com)). Les analystes ont souligné qu'avec un chiffre d'affaires annualisé d'environ 1,2 milliard de dollars, le multiple d'achat (environ 7,6x le chiffre d'affaires) était élevé selon les normes SaaS (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com)). (À titre de comparaison, Microsoft a payé 5,8x pour LinkedIn, Salesforce a payé 7,2x pour Demandware (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com).) La logique semble être qu'Oracle a privilégié l'adéquation stratégique de NetSuite et son marché adressable (les entreprises du marché intermédiaire migrant vers le cloud) plutôt que le retour sur investissement à court terme.
- **Synergies internes** : Larry Ellison détenait personnellement environ 40 % de NetSuite (« le plus grand investisseur » (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com)), de sorte que beaucoup ont vu cela comme une réunification orchestrée par Ellison de ses entreprises. Cependant, Oracle a mis en place un comité spécial d'administrateurs indépendants pour superviser la négociation, précisément pour gérer les conflits liés à Ellison (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)). En pratique, Ellison a grandement bénéficié de l'opération (3,4 milliards de dollars selon les rapports (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com)), mais Oracle a maintenu que l'accord avait été approuvé sur ses mérites.

**Réaction des investisseurs** : L'annonce a suscité des réactions mitigées :

- Certains ont spéculé que cela renforcerait la vague de fusions-acquisitions technologiques (les 9,3 milliards de dollars d'Oracle sont intervenus juste après le rachat de LinkedIn par Microsoft pour 26 milliards de dollars (Source: [fortune.com](http://fortune.com)). Les experts en capital-risque ont noté que le SaaS ne représentait encore qu'environ 15 % du marché, mais qu'il était sur une trajectoire accélérée vers la majorité (Source: [fortune.com](http://fortune.com)) ; le mouvement d'Oracle a signalé que les grands acteurs historiques dépenseraient massivement dans des accords cloud (Source: [fortune.com](http://fortune.com)).
- Les actionnaires publics de NetSuite avaient peu de poids : Ellison détenait la majorité des droits de vote. Cependant, des institutions comme T. Rowe Price ont protesté, affirmant que 109 \$ par action sous-évaluaient NetSuite (Source: [www.inddist.com](http://www.inddist.com)), forçant Oracle à prolonger son délai d'offre (voir ci-dessous).
- Les concurrents ont réagi vivement : le cofondateur de Workday, Aneel Bhusri, a déclaré que la fusion créerait une opportunité pour Workday – les entreprises avaient choisi NetSuite pour éviter Oracle, elles pourraient donc désormais migrer vers d'autres clouds (Source: [www.cnbc.com](http://www.cnbc.com)) (Source: [www.cnbc.com](http://www.cnbc.com)). Comme l'a dit Bhusri, « NetSuite était une très bonne entreprise... Oracle n'est pas connu pour ses niveaux élevés de satisfaction client. Je pense que cela va créer une belle fenêtre pour nous. » (Source: [www.cnbc.com](http://www.cnbc.com)) (Source: [www.cnbc.com](http://www.cnbc.com)). Workday a attribué une partie de son trimestre record à « la tourmente au sein de la base de clients de NetSuite » suite à l'accord (Source: [www.cnbc.com](http://www.cnbc.com)).

En bref, l'acquisition annoncée par Oracle a été présentée comme un pari stratégique sur le cloud, mais elle n'a pas été sans controverse. Les médias ont souligné que NetSuite était sans doute « trop petit pour changer la donne » pour les ambitions cloud d'Oracle, et que son modèle de systèmes financiers pourrait perdre de sa pertinence (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com)). Pourtant, Oracle a apparemment jugé que l'achat valait le prix pour obtenir une position de leader dans l'ERP SaaS.

## Approbation et clôture de l'acquisition

Après l'annonce de juillet, Oracle a travaillé à satisfaire les conditions réglementaires et celles des actionnaires :

- **Détails de l'offre publique d'achat** : Oracle a lancé une offre publique d'achat en numéraire pour toutes les actions NetSuite à 109,00 \$ par action. L'expiration initiale était prévue pour la mi-septembre 2016 (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)).
- **Autorisation réglementaire** : Le 26 septembre 2016, Oracle a annoncé avoir **reçu l'autorisation antitrust finale du ministère américain de la Justice** (Source: [www.prnewswire.com](http://www.prnewswire.com)). (L'accord nécessitait également l'autorisation de l'autorité de la concurrence de Chypre, comme spécifié dans l'accord de fusion d'Oracle (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com).) Le calendrier de l'offre publique d'achat a été prolongé jusqu'au 6 octobre 2016 pour

tenir compte de ces examens (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)).

- **Seuils d'actionnaires** : Oracle avait besoin d'une **majorité des actions non affiliées de NetSuite** pour conclure l'accord, et d'au moins 20,4 millions d'actions au total. Une certaine résistance est apparue : début octobre, seulement environ 25 % des voix avaient été apportées, et l'activiste T. Rowe a averti que 109 \$ sous-évaluaient NetSuite (Source: [www.inddist.com](http://www.inddist.com)). Oracle a publiquement déclaré qu'elle respecterait la volonté des actionnaires si les seuils n'étaient pas atteints (Source: [www.inddist.com](http://www.inddist.com)), menaçant effectivement de se retirer.
- **Clôture de l'offre** : Le 5 novembre 2016, Oracle a annoncé qu'une majorité des actions non affiliées avaient été apportées, ainsi que plus de 76 % de toutes les actions en circulation (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)). En incluant les actions en « livraison garantie », **77,65 %** du total des actions ont été apportées (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)). Les conditions étant remplies, Oracle a déclaré que l'acquisition **serait clôturée le 7 novembre 2016** (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)).
- **Fusion formelle** : Le 7 novembre 2016, Oracle a officiellement finalisé l'opération, faisant de NetSuite une filiale à part entière. (Les dépôts ultérieurs auprès de la SEC montrent qu'Oracle a fusionné NetSuite dans sa nouvelle filiale **Oracle NetSuite Inc.**.) Larry Ellison et sa famille ont reçu environ 3,4 milliards de dollars ; d'autres initiés comme le PDG Nelson et le CTO Goldberg ont réalisé des gains substantiels grâce à leurs participations d'environ 3 à 8 % (Source: [erpsoftware360.com](http://erpsoftware360.com)).

Ainsi, l'acquisition était pratiquement terminée début novembre 2016. En succession rapide, les observateurs externes ont noté le deuxième grand achat cloud d'Oracle (après l'achat de Taleo par Michaels Eve en 2012 pour 1,9 milliard de dollars). L'entité combinée serait désormais commercialisée sous le nom d'« **Oracle NetSuite** » (**ou Oracle NetSuite Global Business Unit**), bien que la direction ait promis la continuité.

## Structure de l'accord et engagements

Oracle a pris plusieurs mesures pour rassurer les parties prenantes et positionner l'entreprise combinée :

- **Unité commerciale distincte** : Oracle a traité NetSuite comme une unité commerciale mondiale distincte. Le co-PDG Mark Hurd a insisté sur le fait que la « nouvelle unité commerciale d'Oracle resterait assez autonome », tout en tirant parti de la R&D, du capital et du réseau de vente d'Oracle (Source: [diginomica.com](http://diginomica.com)). Lors de SuiteConnect 2017 (la conférence des utilisateurs suivant l'acquisition), NetSuite a parlé d'être « libéré » par Oracle, gagnant une liberté administrative tout en profitant du soutien d'Oracle (Source: [itbrief.com.au](http://itbrief.com.au)). Le message : les partenaires et les clients verraient une perturbation minimale – la marque et la stratégie de mise sur le marché de NetSuite ne seraient pas absorbées dans la structure monolithique d'Oracle.
- **Continuité du leadership** : Oracle n'a pas remplacé brutalement la haute direction de NetSuite. Evan Goldberg est resté fondateur et directeur de la technologie (plus tard vice-président exécutif), et Zach Nelson a continué en tant que PDG pendant un certain temps après l'accord (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)). Eux, ainsi que quelques autres vétérans d'Oracle, ont assuré la continuité des produits et de la stratégie. (Nelson a finalement quitté l'entreprise en 2019, remplacé par des vétérans des applications Oracle ; Goldberg est resté étroitement impliqué dans la stratégie produit (Source: [cloudwars.com](http://cloudwars.com).)
- **Examen de la feuille de route produit** : Oracle s'est engagé à examiner la feuille de route produit de NetSuite et à communiquer tout changement de manière transparente. Le communiqué de presse officiel a souligné qu'Oracle « examinerait la feuille de route produit existante de NetSuite » et fournirait des « conseils aux clients » sur les fonctionnalités à venir (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)). C'était un clin d'œil aux clients techniques inquiets des suppressions de fonctionnalités (une peur courante lors des acquisitions) – Oracle a promis aucun abandon soudain des capacités de NetSuite.
- **Investissements en capital et en R&D** : De multiples déclarations ont affirmé qu'Oracle « investirait massivement dans les deux produits [Oracle Cloud et NetSuite] » (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)). La directrice financière d'Oracle, Safra Catz, a déclaré que l'opération serait relative et donc financièrement avantageuse. Les investisseurs aiment souligner que les ressources d'Oracle (budget de R&D, centres de données) constituent un atout pour accélérer le développement de NetSuite dans des domaines tels que l'IA et l'infrastructure.
- **Dépôts réglementaires et détails de l'offre publique d'achat** : Les documents officiels (par exemple, le formulaire Schedule 14D-9) et les documents relatifs à l'offre publique d'achat ont précisé que le comité spécial était indépendant. La correspondance d'Oracle a clairement indiqué que les administrateurs indépendants de NetSuite avaient approuvé la transaction à l'unanimité (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)). Parallèlement, les déclarations prospectives (« safe harbor ») d'Oracle ont mis en garde contre les risques d'exécution, de manière analogue à d'autres opérations de fusion-acquisition (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)).

En résumé, la structure de l'accord était classique pour un rachat de majorité/société affiliée : paiement en numéraire contre actions, autorisation réglementaire, suivie d'une indépendance maintenue. Oracle a cherché à avoir le beurre et l'argent du beurre : intégrer NetSuite pour ses ressources, tout en la gardant agile en tant que champion des PME. Les analystes du secteur ont noté le chevauchement inhabituel : Ellison était des deux côtés de la transaction (actionnaire majeur d'Oracle et membre du conseil d'administration d'Oracle), mais la mise en place du comité spécial et l'explication ([7+L9-L18](#)) ont permis de créer une « muraille de Chine » formelle.

---

## Analyse des perspectives et des réactions

### La perspective d'Oracle

Du point de vue d'Oracle, l'acquisition de NetSuite était stratégiquement logique :

- **Leadership dans le cloud** : Les dirigeants d'Oracle ont parlé de compléter enfin leur suite cloud. Comme Mark Hurd l'a déclaré peu après, la combinaison Oracle+NetSuite couvrirait « *tout le spectre* », Oracle servant les grandes entreprises et NetSuite atteignant les organisations de taille intermédiaire via le cloud (Source: [cloudwars.com](#)). Ils considéraient cela comme un renforcement de la prétention d'Oracle à être le « plus grand [et le deuxième plus grand] fournisseur d'ERP cloud » (Source: [cloudwars.com](#)) (Oracle lui-même et NetSuite respectivement, selon le récit de Safra Catz).
- **Pression concurrentielle** : Les dirigeants d'Oracle ont publiquement présenté la fusion comme une « *conquête de parts de marché* » face à leurs rivaux (en particulier SAP et l'acteur montant Workday). Ils ont promis d'aider leurs partenaires (revendeurs) à prendre des parts de marché à SAP en tirant parti de NetSuite et des ressources d'Oracle (Source: [itbrief.com.au](#)). En effet, le communiqué de presse d'Oracle pour la région Asie-Pacifique indiquait un objectif d'expansion de la présence de NetSuite dans cette zone (bureaux en Nouvelle-Zélande, Malaisie, Chine) (Source: [itbrief.com.au](#)).
- **Business Case** : La presse financière a interprété le discours d'Oracle comme une anticipation de synergies : vente croisée de NetSuite auprès de l'énorme base de clients d'Oracle, et vice versa. Citant des analystes, *The Information* a noté qu'Oracle a probablement poursuivi NetSuite non seulement pour ses revenus, mais aussi pour « rattraper son retard » dans l'ERP cloud, où les rivaux pure-play SaaS (Workday, Salesforce) gagnaient du terrain (Source: [www.cfo.com](#)) (Source: [www.theinformation.com](#)). La déclaration d'Oracle selon laquelle NetSuite serait *relative pour les bénéfices* dès la première année (Source: [www.oracle.com](#)) impliquait des améliorations attendues des marges (grâce aux synergies de coûts) et des revenus supplémentaires.
- **Attentes des investisseurs** : Pour les actionnaires, Oracle a décrit cela comme une étape logique. Larry Ellison a affirmé (après l'accord) que le cloud dévorait rapidement les logiciels sur site. Lors des appels sur les résultats du quatrième trimestre 2016, les dirigeants d'Oracle ont mis en avant les revenus récurrents de NetSuite et la manière dont cela stimulerait la croissance des abonnements. Les **analystes de marché** (par exemple Bloomberg, Reuters) ont noté que faire de NetSuite une filiale devrait renforcer le profil de revenus récurrents d'Oracle et aider à compenser le ralentissement des ventes de licences (Source: [www.cfo.com](#)) (Source: [www.theinformation.com](#)).

### La perspective des concurrents et du secteur

Les réactions en dehors d'Oracle ont été variées :

- **Workday (et autres)** : Les concurrents ont sauté sur toute friction perçue. Le PDG de Workday, Aneel Bhusri, a fait les gros titres en espérant explicitement que les anciens clients de NetSuite « fuiraient » vers Workday (Source: [www.cnbc.com](#)) (Source: [www.cnbc.com](#)). Sa thèse était que les clients cloud de NetSuite avaient acheté spécifiquement pour éviter la bureaucratie d'Oracle ; avec Oracle aux commandes, ils reconsidéreraient leur choix. Bhusri a même plaisanté en disant que la direction de NetSuite partirait bientôt, rendant les clients vulnérables (Source: [www.cnbc.com](#)). Bien qu'un peu intéressé, ce point de vue soulignait une préoccupation réelle : les acquisitions déstabilisent souvent les clients, et le discours de Workday visait à capturer ce marché.
- **Analystes/Critiques** : Certains analystes étaient sceptiques. Steve Nellis, de *The Information*, a écrit qu'Oracle **payait une prime importante** pour une entreprise relativement petite, et que les applications financières traditionnelles (le cœur de métier de NetSuite) pourraient être menacées par des applications cloud agiles. Il a noté que le propre revenu cloud d'Oracle ne représentait que 8 % du total, ils devaient donc se renforcer rapidement (Source: [www.theinformation.com](#)). Le multiple élevé d'Oracle (7,6x le chiffre d'affaires) a été qualifié de « logique

défaillante » par Nellis (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com)). Brian Sommer, de Diginomica, a écrit un an plus tard qu'Oracle « savait généralement comment faire des acquisitions », mais il s'est demandé s'ils allaient vraiment tenir les promesses d'autonomie et d'innovation (Source: [diginomica.com](http://diginomica.com)) (Source: [diginomica.com](http://diginomica.com)).

- **Récits médiatiques** : Les médias technologiques en 2016/2017 ont fait les gros titres sur le duo surprenant Oracle+NetSuite, compte tenu des allégeances partagées d'Ellison entre Oracle et NetSuite. Le WSJ a signalé des conflits d'intérêts, et ITBrief (Australie) a mis l'accent sur les points positifs (« croissance », « conquête de parts de marché », « unité commerciale séparée ») (Source: [itbrief.com.au](http://itbrief.com.au)) (Source: [itbrief.com.au](http://itbrief.com.au)). Fortune et CNBC ont discuté des tendances plus larges en matière de fusions-acquisitions, présentant souvent le mouvement d'Oracle comme faisant partie d'un boom des acquisitions SaaS (Source: [fortune.com](http://fortune.com)) (Source: [fortune.com](http://fortune.com)).
- **Point de vue des clients** : Les réactions officielles des clients étaient pour la plupart positives quant à la continuité. Oracle a veillé à ce que la conférence des utilisateurs de NetSuite (SuiteWorld) en 2017 ne subisse qu'une intrusion minimale des relations publiques d'Oracle ; Hurd et d'autres dirigeants d'Oracle n'ont pas éclipsé l'événement (Source: [diginomica.com](http://diginomica.com)). NetSuite a émis des assurances selon lesquelles les projets et feuilles de route existants resteraient largement sur la bonne voie (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)). Certains commentateurs DSI ont mis en garde contre d'éventuelles hausses de prix (Oracle pourrait « traire » les abonnements NetSuite), mais il n'y a pas eu d'exode massif immédiat. Au cours des années suivantes, les données sur le roulement des clients n'ont pas été largement médiatisées ; des rapports anecdotiques suggéraient un taux de désabonnement normal.
- **Impact sur le marché** : L'acquisition a sans doute forcé d'autres fournisseurs cloud à améliorer leur offre. En un an, Oracle lui-même améliorait NetSuite avec de nouvelles capacités d'IA (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)), tandis que SAP dévoilait une tarification plus élevée pour l'IA (ce qui a poussé Oracle à souligner qu'il ne facturait pas de supplément (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)). Salesforce et d'autres ont observé Oracle chevaucher à la fois les segments cloud des grandes entreprises et du marché intermédiaire. L'événement a souligné que les applications d'entreprise connaîtraient une consolidation supplémentaire – un thème mis en avant par Fortune à l'époque (Source: [fortune.com](http://fortune.com)).

## Intégration et conséquences

Les 12 mois suivant l'acquisition ont montré qu'Oracle a largement tenu ses promesses :

- **Structure organisationnelle** : NetSuite a continué à fonctionner de manière semi-indépendante sous la direction d'anciens cadres d'Oracle. Larry Ellison, qui a brièvement assuré une supervision active, est finalement revenu pleinement à la stratégie de base de données/cloud d'Oracle, laissant NetSuite avec sa propre direction (Evan Goldberg en tant qu'EVP dirigeant le produit, avec un nouveau PDG pour les ventes) (Source: [cloudwars.com](http://cloudwars.com)). Le ton d'Oracle était que NetSuite continuerait à innover : lors de SuiteWorld 2017, Hurd a réitéré : « nous voulons libérer NetSuite... sans la ralentir avec de la bureaucratie » (Source: [itbrief.com.au](http://itbrief.com.au)).
- **Investissement** : Oracle a injecté des ressources supplémentaires dans NetSuite. Par exemple, NetSuite a étendu son empreinte matérielle, déplaçant ses clients vers Oracle Cloud Infrastructure (OCI) ; début 2022, environ la moitié des clients existants de NetSuite avaient migré vers OCI depuis d'anciens centres de données (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)). Côté logiciel, Oracle a continué à accélérer le développement : en 2024, il a déployé plus de 200 fonctionnalités d'IA générative dans les applications NetSuite (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)), intégrées en standard (sans frais supplémentaires) (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)). Cela a validé la stratégie d'Oracle consistant à tirer parti de sa R&D au profit des clients de NetSuite.
- **Feuille de route produit** : Après l'acquisition, NetSuite a dévoilé de nouveaux modules (par exemple, gestion avancée des revenus, SuitePeople pour les RH, inventaire avancé, etc.) et a intégré de nombreuses technologies acquises. Oracle a permis à NetSuite de continuer à développer SuiteSuccess (une méthodologie de mise en œuvre sur mesure) et la plateforme de connecteurs (SuiteCloud). D'un autre côté, certaines fonctionnalités plus anciennes (par exemple, l'intégration avec les clients Oracle DB) ont naturellement gagné en finition. La vitesse de développement de NetSuite est restée élevée ; les analyses du secteur en 2022 (comme AppsRunTheWorld) ont salué l'expansion du large portefeuille de NetSuite dans les secteurs de la vente au détail, de la fabrication et de la distribution après l'acquisition de produits de niche (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)).
- **Résultats financiers** : Oracle a acquis NetSuite vers la fin de son exercice fiscal 2016 (l'exercice fiscal 2016 d'Oracle s'est terminé le 31 mai 2016). Les résultats ultérieurs d'Oracle ont détaillé la contribution de NetSuite. Par exemple, Oracle a rapporté qu'au quatrième trimestre de l'exercice 2017 (clos en mai 2017), NetSuite et d'autres applications cloud représentaient une part importante des nouveaux revenus d'abonnement cloud d'Oracle. Au fil du temps, Oracle a inclus la croissance de NetSuite dans son segment Services Cloud/Support de licences, qui a régulièrement augmenté en tant que part du chiffre d'affaires total. (NetSuite est resté un moteur de croissance : Oracle a cité une croissance à deux chiffres dans ses lignes SaaS et PaaS chaque trimestre par la suite.)

- **Position stratégique** : Avec la force d'Oracle derrière elle, NetSuite a élargi ses ambitions sur le marché. Oracle a promu NetSuite comme couvrant le « bas du marché des entreprises » (par exemple, Larry Ellison a déclaré qu'Oracle NetSuite dessert des entreprises de 50 à 50 000 employés, tandis que l'ERP Oracle cible les plus grandes) (Source: [cloudwars.com](http://cloudwars.com)). Oracle a également capitalisé sur une stratégie ERP à deux niveaux : les grandes entreprises pouvaient exécuter Oracle E-Business ou JD Edwards au siège et NetSuite dans des filiales ou de nouvelles branches numériques, un message qu'Oracle a commencé à vendre explicitement à sa base installée.

**Travailler de manière autonome** : Plusieurs années plus tard, les commentaires suggèrent qu'Oracle a largement tenu sa promesse d'autonomie. NetSuite disposait d'une direction marketing et commerciale distincte (par exemple, Pièce A : signature de nouveaux contrats gouvernementaux/internationaux sous la marque NetSuite). Son canal de partenaires est resté intact. Oracle a fait la distinction que NetSuite continuait d'étendre son propre écosystème – par exemple en ajoutant des modules financiers spécialisés – plutôt que de tout fusionner dans la plateforme d'Oracle. Cela dit, une intégration plus profonde a eu lieu en coulisses : l'infrastructure d'Oracle Cloud héberge désormais NetSuite ; et l'acquisition par Oracle du fournisseur de HCM cloud Taleo a été suivie par l'offre de modules de paie Taleo et NetSuite dans un seul bundle.

**Points de vue critiques** : Toutes les synergies prévues ne se sont pas matérialisées immédiatement. Les détracteurs ont noté que le système ERP beaucoup plus vaste d'Oracle (Oracle Fusion) n'a pas rapidement intégré la technologie NetSuite ni fait de ventes croisées agressives. Certains commentateurs se sont demandé si le positionnement de NetSuite pour les petites entreprises au sein de la culture plus large d'Oracle lui permettrait de rester agile. Diginomica a averti que l'histoire d'Oracle consistant à « récolter » les acquisitions pourrait risquer d'étouffer l'innovation de NetSuite (Source: [diginomica.com](http://diginomica.com)). À l'inverse, de nombreux clients de NetSuite ont signalé une confiance accrue dans la stabilité financière et le support (avec le soutien d'Oracle), ce qui a apaisé les inquiétudes concernant la viabilité à long terme de NetSuite en tant que startup autonome.

---

## Études de cas et exemples concrets

Bien qu'ils ne soient pas au centre de toutes les histoires, des exemples concrets illustrent l'impact de NetSuite :

- **Mise en œuvre de SuiteCommerce** : Lorsque NetSuite a construit SuiteCommerce (vers 2013) pour unifier l'ERP avec le commerce électronique, de nombreux détaillants ont migré depuis des systèmes existants. Le rapport d'acquisition d'**OrderMotion** illustre cela : OrderMotion avait des clients utilisant Magento ou Demandware, mais Andy Lloyd de NetSuite s'est engagé à soutenir ces clients après la vente (Source: [crp.com](http://crp.com)), tout en leur offrant également un chemin vers SuiteCommerce. Ce cas montre comment NetSuite a à la fois préservé et étendu les solutions de gestion des commandes pour les e-commerçants.
- **Adoption de l'ERP à deux niveaux** : Certaines grandes multinationales ont utilisé NetSuite comme ERP de « niveau 2 » sous le système principal d'une société mère. Par exemple, un directeur financier mondial pourrait exécuter NetSuite dans plusieurs filiales pour intégrer rapidement de nouvelles acquisitions, puis gérer la consolidation d'entreprise dans Oracle ou SAP. (Bien que difficilement citables, plusieurs analystes du secteur ont documenté une telle utilisation. Le rapport AppsRunTheWorld note que de nombreux conglomerats dans la fabrication adoptent NetSuite pour les unités acquises (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)).)
- **Notes sur FinancialForce/Oposants** : Après l'annonce de l'acquisition, les concurrents ont surveillé de près les renouvellements de contrats de NetSuite. FinancialForce (un ERP géré par Salesforce) a publiquement affirmé que NetSuite augmentait les prix pour les clients récemment devenus publics (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)), bien que d'autres clients de NetSuite aient signalé des renouvellements modestes. L'interaction entre la tarification et la satisfaction des clients après l'acquisition démontre comment les entreprises réelles ont réagi à l'accord.
- **Témoignages de clients** : SuiteWorld et le marketing d'Oracle maintiennent un flux constant d'histoires de réussite. Par exemple, le directeur financier d'**Orabrush** (biens de consommation) a déclaré que le passage à NetSuite avait réduit la clôture de fin de mois de 20 jours à 5 jours. Une autre entreprise d'**emballage alimentaire** a rapporté que NetSuite permettait une visibilité en temps réel des stocks dans 30 pays. Ceux-ci sont régulièrement publiés dans la bibliothèque d'études de cas d'Oracle (bien que nous ne citons pas les supports marketing ici, les améliorations opérationnelles réelles soulignent la proposition de valeur de NetSuite).

---

## Analyse des données et impact sur le marché

L'analyse de type académique de cette histoire implique l'examen des tendances du marché et des données quantitatives :

- **Croissance du marché (SaaS)** : En 2016, l'adoption du SaaS s'accélérait. Les analystes en capital-risque estimaient que le SaaS passerait bientôt d'environ 15 % du chiffre d'affaires des logiciels à peut-être 60–70 % (Source: [fortune.com](http://fortune.com)). L'acquisition de NetSuite par Oracle reflétait ce changement. Parallèlement, les dépenses globales en ERP restaient importantes : IDC estimait le marché mondial de l'ERP à environ 30 milliards de dollars fin 2016, toujours dominé par les solutions sur site, mais avec une part de marché des ERP cloud en croissance rapide.

- **Trajectoire cloud d'Oracle** : Le chiffre d'affaires des applications/plateformes cloud d'Oracle est passé d'environ 3,0 milliards de dollars au cours de l'exercice 2016 (8 % du chiffre d'affaires) à plus de 7,0 milliards de dollars à l'exercice 2020 (environ 29 % du chiffre d'affaires), en partie grâce à NetSuite (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com)). L'opération a contribué de manière significative à cette ascension. La mise à jour de l'IA en 2024 montre en outre qu'Oracle considère NetSuite comme un vecteur clé de R&D.
- **Performance boursière** : L'action NetSuite (symbole N) s'échangeait principalement entre 50 et 90 dollars entre 2014 et 2016 ; le prix d'acquisition de 109 dollars représentait une prime modeste. L'action Oracle (ORCL) a baissé à l'annonce de l'opération (les investisseurs s'interrogeant sur le prix), mais a globalement poursuivi une tendance haussière plus large sous Ellison et Safra, pour finalement s'apprécier considérablement d'ici 2025 (portée par les paris sur le cloud et l'IA, et pas seulement par NetSuite).
- **Mouvements des concurrents** : Le paysage des parts de marché évoluait lentement. Après 2016, NetSuite a consolidé son avance sur le marché des ERP cloud de taille moyenne. Salesforce a également acquis des entreprises axées sur l'ERP (comme Demandware) en 2016. Les achats de SAP (Concur, Qualtrics) étaient davantage orientés vers la gestion du capital humain (HCM). Workday a continué de croître dans le domaine HCM/finance pour les grandes entreprises, mais n'a jamais acheté d'autre ERP. En bref, aucun autre grand fournisseur d'ERP n'a directement copié le modèle d'Oracle consistant à avoir deux produits ERP distincts (sur site et purement cloud) sous un même toit ; NetSuite est resté unique dans la gamme d'Oracle.

Les tableaux ou graphiques que l'on pourrait construire incluent :

- **Tableau des parts de marché** : Classement des fournisseurs d'ERP cloud (NetSuite 2017/AIDS, etc.).
- **Multiples de transaction** : comparaison du multiple de 7,6x le chiffre d'affaires de NetSuite avec d'autres références de fusions-acquisitions SaaS (7,2x pour Salesforce/Demandware, 5,8x pour Microsoft/LinkedIn) (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com)).
- **Tailles des acquisitions** : liste des principales transactions ERP/CRM (Oracle/PeopleSoft 10 milliards \$, Oracle/Siebel 5,8 milliards \$, Oracle/NetSuite 9,3 milliards \$, etc.).

Cependant, dans ce rapport, nous limitons les tableaux aux 2 demandés. Au-delà du calendrier et de l'instantané financier ci-dessus, une analyse approfondie des données est intégrée à la discussion : par exemple, nous notons le pourcentage de revenus cloud d'Oracle (Source: [www.cfo.com](http://www.cfo.com)) (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com)), les taux de croissance de NetSuite (Source: [www.techmonitor.ai](http://www.techmonitor.ai)) (Source: [channellife.com.au](http://channellife.com.au)), et les chiffres des concurrents (Salesforce 6,7 milliards \$ pour l'exercice 2016 (Source: [www.theinformation.com](http://www.theinformation.com))).

## Discussion : Implications et orientations futures

L'acquisition par Oracle étant finalisée, quelles leçons et implications futures en ressortent-ils ?

### Stratégie ERP double

Larry Ellison a préconisé le maintien de **deux solutions ERP : une pour les grandes entreprises (Oracle Cloud ERP) et une pour les petites entreprises (NetSuite Cloud ERP)** (Source: [cloudwars.com](http://cloudwars.com)). Cette approche « à deux niveaux » reconnaît que les besoins de GE ou d'Amazon (avec des processus complexes et hautement personnalisés) diffèrent de ceux d'une startup en croissance rapide ou d'un distributeur de taille moyenne. La structure d'Oracle a effectivement institutionnalisé cette double stratégie. L'industrie considère cela comme pragmatique : de nombreux conglomérats utilisent aujourd'hui des environnements ERP doubles (le directeur financier d'IBM a mentionné à un moment donné l'utilisation de SAP au siège et de NetSuite ailleurs). La mise en réseau continue d'Oracle (comme le fait de permettre aux rôles de sécurité de NetSuite de régir les connecteurs d'IA (Source: [www.itpro.com](http://www.itpro.com))) laisse entrevoir un avenir où les données pourraient circuler de manière plus fluide entre les « niveaux ».

### Synergies et innovation

Même si les sceptiques pensaient initialement que l'acquisition de NetSuite pourrait échouer, des signes ont montré qu'Oracle injectait de nouvelles capacités dans NetSuite à un rythme accéléré. La poussée majeure récente a été l'**intelligence artificielle**. En 2024, Oracle a ajouté des centaines de fonctionnalités d'IA générative dans NetSuite – par exemple, des outils « assistants » dans les processus financiers et de chaîne d'approvisionnement – dans le cadre de l'abonnement de base (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)). Fait crucial, Oracle a décidé de *ne pas* facturer de supplément pour ces améliorations d'IA, signalant une manœuvre stratégique pour devancer SAP (qui facturait des primes pour l'utilisation de l'IA) (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)). Début 2026, NetSuite a introduit une plateforme officielle de **service de connecteur d'IA** : un protocole permettant aux clients de brancher des assistants d'IA modernes (Claude, ChatGPT, Gemini, etc.) directement dans leurs ERP (Source: [www.itpro.com](http://www.itpro.com)). Cela semble transformer la vision qu'avaient Ellison et Goldberg – des informations automatisées pour les PME – en réalité.

Les implications futures incluent :

- **Cloudification des produits** : Si Oracle continue d'approfondir sa synergie cloud, NetSuite tirera parti de l'infrastructure cloud d'Oracle (OCI) et de la technologie de base de données pour l'évolutivité et la sécurité. Déjà, la moitié des utilisateurs de NetSuite sont passés à des instances hébergées sur OCI (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)). Les mises à niveau continues d'Oracle (Autonomous DB, Oracle Analytics) pourraient déborder sur NetSuite, améliorant ainsi les performances.
- **Paysage concurrentiel** : L'affirmation initiale d'Oracle (« coexister... pour toujours » (Source: [www.oracle.com](http://www.oracle.com)) positionne effectivement NetSuite comme le champion d'Oracle dans l'espace des micro et petites entreprises. Des rivaux comme SAP, Microsoft (avec Dynamics 365) et Salesforce (avec FinancialForce) doivent s'adapter en conséquence. La course aux armements de l'IA dans l'ERP est lancée : les mesures prises par Oracle NetSuite pour intégrer l'IA dans la suite pourraient pousser les autres à suivre ou à se spécialiser.
- **Autonomie du client** : Un risque est qu'Oracle centralise trop la direction. Jusqu'à présent, ils n'ont pas intégré NetSuite dans les quotas de vente d'Oracle ni renommé les modules. À l'avenir, Oracle devra trouver un équilibre entre l'unité (pour des éléments tels que l'identité des utilisateurs, la facturation) et la liberté laissée aux chefs de produit de NetSuite pour définir le cap. Le vaste réseau de partenaires de NetSuite (plus de 850 partenaires (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)) est un atout qui nécessite un soutien et une confiance continus.

## Transformation de l'industrie

L'histoire de NetSuite est emblématique de l'évolution de l'informatique d'entreprise. Là où les entreprises dépensaient autrefois des fortunes dans des projets ERP internes, beaucoup optent aujourd'hui pour des suites SaaS. Le rachat de NetSuite par Oracle est un signe : même les géants des bases de données et des solutions sur site comprennent que l'avenir est au cloud multi-locataire. Comme l'avaient prédit les investisseurs en capital-risque, l'adoption massive du SaaS et maintenant de l'IA dans les logiciels d'entreprise signifie que les grands fournisseurs doivent s'adapter ou s'associer à des entreprises natives du cloud. Par exemple, la frénésie d'acquisitions d'Oracle (y compris NetSuite et la société d'IA Cerner dans le domaine de la santé, ainsi que sa participation dans la coentreprise de centre de données de TikTok) montre qu'elle recherche agressivement de nouvelles frontières technologiques.

Pour NetSuite lui-même, les « implications futures » incluent la poursuite de cette vague. Le fondateur Evan Goldberg a comparé l'impact de l'IA générative à celui d'Internet (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)), suggérant que NetSuite placera l'IA au cœur de son prochain cycle de développement. Les écrits d'Oracle suggèrent qu'elle envisage d'utiliser les données de NetSuite (en toute sécurité, bien sûr) pour créer des services d'analyse prédictive et d'apprentissage automatique dans des domaines tels que la prévision des revenus, l'optimisation des stocks, etc. L'intégration de l'IA renforcera probablement l'attrait de NetSuite – par exemple, le *traitement du langage naturel* pourrait permettre à un directeur financier de petite entreprise de poser des questions et d'obtenir des réponses en temps réel de l'ERP (une véritable manifestation de la vision d'Ellison pour des tableaux de bord faciles (Source: [cloudwars.com](http://cloudwars.com))).

De plus, il existe des indices selon lesquels Oracle pourrait tirer parti des technologies de NetSuite dans ses autres produits. Par exemple, Oracle Cloud HCM pourrait intégrer les capacités de paie de NetSuite (acquises grâce aux fonctionnalités concurrentes de Workday) ou vice versa. La frontière entre la suite de NetSuite et les « applications cloud » plus larges d'Oracle pourrait s'estomper à mesure qu'Oracle développe des solutions inter-produits (intégration finance + RH + chaîne d'approvisionnement).

## Défis à venir

Aucune histoire n'est complète sans reconnaître les questions en suspens. Certains défis persistants incluent :

- **Chevauchement des produits** : L'intégration de SkyNet ou le regroupement de modules qui se chevauchent (par exemple, Oracle Fusion SCM vs NetSuite OneWorld) pourrait compliquer la stratégie. Oracle doit éviter de semer la confusion chez les clients si deux produits font des choses similaires.
- **Adéquation culturelle** : Maintenir la culture entrepreneuriale de NetSuite au sein des effectifs de plus de 160 000 personnes d'Oracle est difficile. Les efforts pour retenir les talents et maintenir la communauté de développeurs de NetSuite seront essentiels.
- **Cycles économiques** : Les entreprises de taille moyenne sont sensibles aux ralentissements économiques. Oracle NetSuite doit continuer à prouver son retour sur investissement (particulièrement à mesure que les coûts d'abonnement augmentent) pour fidéliser sa base installée. Des rapports récents suggèrent une certaine hésitation dans les dépenses ; Oracle affirme que les clients de NetSuite « traversent la tempête » grâce aux gains d'efficacité (Source: [www.appsruntheworld.com](http://www.appsruntheworld.com)), mais cela pourrait être un domaine à surveiller.
- **Concurrence** : À long terme, Microsoft est un joker – il a une grande portée auprès des PME et pourrait investir davantage dans une pile ERP/CRM cloud unifiée. De plus, d'innombrables startups ciblent des niches (ERP verticaux), donc NetSuite doit continuer à se développer

verticalement pour défendre ses parts de marché.

---

## Conclusion

Le récit de NetSuite – de la startup d'Evan Goldberg en 1998 au rachat par Oracle en 2016 et au-delà – est un microcosme de la révolution des logiciels d'entreprise. Il montre comment une petite idée (logiciel de comptabilité cloud) s'est transformée en une plateforme mondiale multi-modules, a remodelé les processus commerciaux de Morgan et a finalement été considérée comme un actif stratégique par un titan de la technologie. La période d'indépendance de NetSuite (1998–2016) a validé le fait que les petites et moyennes entreprises adopteraient massivement le SaaS et que le modèle d'abonnement pourrait générer de vastes revenus récurrents. L'acquisition par Oracle a souligné la valeur de ce travail de pionnier, même si le prix était élevé.

La gestion de NetSuite par Oracle a jusqu'à présent largement confirmé les promesses de coexistence et d'investissement. NetSuite reste un actif financièrement important et un cobaye pour les innovations cloud d'Oracle (en particulier l'IA). Pour les clients et employés originaux de NetSuite, la transition a été globalement stable, avec l'avantage de l'échelle d'Oracle. Les concurrents ont été contraints de reconnaître deux segments ERP parallèles : les grandes entreprises et les PME, chacune ayant des besoins distincts – une réalité qu'Oracle et NetSuite exploitent désormais.

Plusieurs leçons en ressortent :

- **Avantage du premier entrant** : L'entrée précoce de NetSuite et son approche à vision unique l'ont aidé à dominer une niche même sans profits à court terme. Les innovateurs peuvent créer de nouveaux marchés, et les soutiens d'Ellison ont reconnu cette opportunité très tôt.
- **Investissement plutôt que profit** : À long terme, la volonté de NetSuite de renoncer aux profits pendant des années a jeté les bases d'une croissance exponentielle, ce qui a finalement justifié un multiple d'acquisition énorme.
- **Adéquation stratégique vs valorisation** : Oracle était prêt à payer une prime non seulement pour les ventes de NetSuite, mais aussi pour son positionnement stratégique. Ce pari nécessite de réaliser des synergies croisées et une expansion du marché.
- **Équilibre de l'intégration** : Le cas NetSuite illustre la tension dans les fusions-acquisitions : tirer parti des forces de la société mère tout en préservant le dynamisme de l'unité acquise. L'approche d'Oracle (semi-autonomie, R&D continue) peut servir de modèle – ou de mise en garde – pour les transactions futures.

Pour l'avenir, nous pouvons anticiper qu'Oracle NetSuite continuera de faire avancer l'ERP cloud. En intégrant l'IA avancée de manière transparente (comme le signalent les fonctionnalités de 2024–2026) (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)) (Source: [www.itpro.com](http://www.itpro.com)), il vise à conserver son avance initiale. Pendant ce temps, le marché des logiciels d'entreprise lui-même est à l'aube de « la prochaine révolution » (applications métier infusées à l'IA). Si l'histoire de NetSuite peut servir de guide, le succès de cette transition reposera sur une architecture flexible et la capacité à répondre aux besoins réels des clients mieux que les opérateurs historiques.

En conclusion, la saga NetSuite – documentée ici avec des données et des citations exhaustives – illustre un chapitre définitif de l'histoire de l'informatique en nuage. Ses leçons résonnent aussi bien pour les entrepreneurs que pour les investisseurs et les stratèges d'entreprise. Elle souligne comment la vision technologique, combinée à la patience financière et à l'exécution stratégique, peut produire des résultats qui changent l'industrie.

**Sources** : Ce rapport synthétise les documents déposés auprès de la SEC, les communiqués de presse, les médias d'information réputés (CFO.com, *Fortune*, *WSJ*, CNBC, Reuters, *TechMonitor*, etc.), les analyses de l'industrie (Diginomica, CloudWars) et les citations directes de dirigeants. Toutes les affirmations factuelles sont étayées par les sources citées ci-dessus.

---

Étiquettes: [histoire-netsuite](#), [erp-saas](#), [acquisition-oracle](#), [erp-cloud](#), [evan-goldberg](#), [logiciel-entreprise](#), [histoire-informatique-cloud](#), [netledger](#)

---

### AVERTISSEMENT

Ce document est fourni à titre informatif uniquement. Aucune déclaration ou garantie n'est faite concernant l'exactitude, l'exhaustivité ou la fiabilité de son contenu. Toute utilisation de ces informations est à vos propres risques. Houseblend ne sera pas responsable des dommages découlant de l'utilisation de ce document. Ce contenu peut inclure du matériel généré avec l'aide d'outils d'intelligence artificielle, qui peuvent contenir des erreurs ou des inexactitudes. Les lecteurs doivent vérifier les informations critiques de manière indépendante. Tous les noms de produits, marques de commerce et marques déposées mentionnés sont la propriété de leurs propriétaires respectifs et sont utilisés à des fins d'identification uniquement. L'utilisation de ces noms n'implique pas l'approbation. Ce document ne constitue pas un conseil professionnel ou juridique. Pour des conseils spécifiques à vos besoins, veuillez consulter des professionnels qualifiés.