

# Le casse-tête du ROI : comment mesurer et maximiser le retour sur investissement de l'IA



---

# Sommaire

Introduction	3
Les défis liés à la définition du ROI	4
Comment les entreprises les plus performantes mettent en œuvre l'IA	7
Au-delà de la norme : faire évoluer votre modèle de réussite	9
Les bénéfices humains d'une approche plus vaste et à long terme	11

# Introduction

## Difficile de se lancer dans un puzzle avant d'en avoir toutes les pièces. C'est pourtant le défi auquel sont confrontés les directeurs financiers avec l'intelligence artificielle (IA).

Alors que leurs entreprises s'efforcent d'évaluer le retour sur investissement (ROI) des expériences d'IA planifiées et des déploiements à plus grande échelle, les PDG sont soucieux d'en tirer rapidement les avantages tout en gérant les risques. Ils ont besoin que les responsables financiers les soutiennent en évaluant rapidement et avec précision la valeur des investissements dans l'IA.

Le marché mondial de l'IA se développe rapidement. Selon l'enquête SAP Concur CFO Insights de 2024, 51 % des directeurs financiers investissent dans l'IA, contre seulement 15 % en août 2023. Mais 58 % déclarent également qu'ils ne comprennent pas grand-chose à l'IA dans le domaine de la finance, et seuls 4 % d'entre eux affirment en avoir une bonne connaissance.

Reste à savoir quelle part de cet investissement permettra d'obtenir le rendement souhaité et où les entreprises trouvent une véritable valeur ajoutée. Les recherches menées jusqu'à présent varient considérablement, certains rapports affirmant des gains massifs en termes de ROI, là où d'autres qualifient de décevants les retours sur les projets d'IA. Gartner prévoit que d'ici 2025, 90 % des projets d'IA seront ralentis<sup>1</sup> en raison de coûts supérieurs à la valeur et que 30 % seront abandonnés.<sup>2</sup> Cependant,

Deloitte, qui a produit de nombreux rapports sur le sujet, affirme que les entreprises obtiennent généralement un retour sur investissement positif grâce aux mises en œuvre d'IA. Elles se concentrent principalement sur les améliorations tactiques de l'efficacité et de la productivité, tandis que quelques entreprises plus avancées ciblent des avantages stratégiques tels que l'innovation et la croissance.<sup>3</sup>

Mais il y a un véritable fossé entre les premiers de la classe et les moins performants.

# 51 %



des directeurs financiers déclarent investir dans l'IA

Source : [enquête SAP Concur CFO Insights de 2024](#)

# 30 %



des projets d'IA seront abandonnés car les coûts dépasseront la valeur d'ici 2025

Source : [Gartner](#)

## Notions clés à retenir

### 01 Disparités de ROI

Le marché mondial de l'IA se développe rapidement. Toutefois, le retour sur investissement varie considérablement, et il y a un véritable fossé entre les entreprises les plus performantes et les moins performantes.

### 03 Facteurs déterminants

D'autres facteurs déterminants sont les compétences internes, l'expérience, la taille de l'entreprise et la volonté de passer à la vitesse supérieure avec l'IA.

### 05 Partenariats = résultats

Collaborer avec un fournisseur expérimenté dont les avantages en matière d'IA sont intégrés peut apporter une plus grande certitude et des résultats rapides.

### 02 Pratiques les plus performantes

En raison des caractéristiques uniques des projets d'IA, il est difficile d'en mesurer le retour sur investissement. Toutefois, les entreprises les plus performantes observent les bonnes pratiques en matière de gestion des données, de suivi des résultats, de sécurité, de confidentialité et d'éthique.

### 04 Au-delà des métriques financières

L'évaluation doit inclure plusieurs facteurs qui ne figurent généralement pas dans les modèles traditionnels de ROI et les KPI financiers.



## Les enjeux de la définition du ROI

**De nombreux outils d'IA étant très récents, il n'existe aucun modèle établi pour réussir leur mise en œuvre. Les projets sont encore en phase de planification ou d'expérimentation dans de nombreuses entreprises.**

Les directeurs financiers éprouvent des difficultés à définir et à mesurer le retour sur investissement, en raison des caractéristiques uniques des projets d'IA, du grand nombre de catégories et d'applications en constante évolution et l'incertitude entourant les délais d'obtention des avantages.

Kunwar Chadha a été directeur financier dans plusieurs entreprises technologiques et est actuellement responsable FP&A pour le financement de produits chez Fitbit Premium Subscriptions.

Selon lui, la dynamique incertaine du marché, les taux d'adoption et les coûts de calcul élevés associés

aux modèles d'IA peuvent également compliquer considérablement l'évaluation financière.

Chadha se concentre sur les métriques qui favorisent la réussite financière à long terme, telles que l'acquisition d'utilisateurs, l'engagement, le feedback, les gains de productivité et les économies nettes. « Le développement d'une IA responsable, l'atténuation des préjugés inhérents et le respect de l'environnement réglementaire en constante évolution sont des facteurs de réussite importants », ajoute-t-il.

### **Suivi de l'impact non financier**

Le défi réside en partie dans le fait que bon nombre d'impacts potentiels sont indirects ou non financiers, mais qu'ils font néanmoins une grande différence dans les résultats potentiels.

Par exemple, en utilisant des outils d'IA pour automatiser la rédaction de rapports, on peut obtenir des gains rapides en économisant du temps et en augmentant la productivité et l'efficacité. Certains avantages, tels que le nombre d'heures économisées sur les tâches manuelles, sont faciles à évaluer. Cependant, en libérant le temps des professionnels afin qu'ils puissent se consacrer à des tâches plus stratégiques, on pourrait obtenir de nombreux autres avantages à long terme, tels que l'innovation et l'engagement des collaborateurs. Ils sont plus difficiles à évaluer, mais il peut être nécessaire de les identifier pour maximiser les gains potentiels.

L'évaluation du ROI est donc un mélange d'art et de science, explique Guy Melamed, directeur financier de

l'éditeur de logiciels de sécurité Varonis. Par exemple, si vous faites gagner du temps sur une tâche, les collaborateurs l'utiliseront-ils de manière productive ou non ?

« Nous nous en tenons à des gains de productivité clairement mesurables, tels que les lignes de code, les écritures comptables ou des contrôles de remboursement des dépenses effectués par l'IA », explique Guy Melamed. « Cela nous a amenés à privilégier les projets d'IA qui réduisent les tâches fastidieuses, aident les collaborateurs à mieux utiliser leur temps et renforcent la satisfaction et l'engagement au travail. Il n'est pas forcément nécessaire d'engendrer de grosses économies, juste d'être au moins neutre en termes de coûts. »

“

Le développement d'une IA responsable, l'atténuation des préjugés inhérents et le respect de l'environnement réglementaire en constante évolution sont des facteurs de réussite importants



**KUNWAR CHADHA, RESPONSABLE FP&A  
POUR LE FINANCEMENT DE PRODUITS, FITBIT  
PREMIUM SUBSCRIPTIONS**

43 %

des entreprises prévoient de réduire leurs dépenses dans d'autres domaines afin de les réaffecter vers l'IA dans les 24 prochains mois

Source : [infographie IDC](#), sponsorisée par Microsoft, the Business Opportunity of AI (L'opportunité commerciale de l'IA), doc #US51315823, novembre 2023



des entreprises qui ont développé de grands modèles de langage d'IA auront abandonné leurs efforts d'ici 2028 en raison des coûts et de la complexité technique

Source : [Gartner](#)

L'estimation des nombreux coûts de la mise en œuvre de l'IA représente un tout autre défi. Il s'agit notamment des dépenses liées à la collecte, au nettoyage, à l'intégration et à la gestion des données nécessaires à la prise en charge de la technologie, ainsi que des dépenses potentielles importantes en matière d'infrastructure technologique, de recrutement, de formation, de gestion du changement et d'expérience utilisateur.

Les directeurs financiers doivent également quantifier les coûts suivants :

- Risques liés à l'éthique et à la sécurité des données
- Conformité aux réglementations actuelles et futures
- Gestion de la crainte, la méfiance et le scepticisme des utilisateurs

Certaines entreprises ont sous-estimé ces risques, ainsi que les coûts de maintenance potentiellement élevés. Guy Melamed déclare : « Nous avons longuement analysé un produit d'IA bien connu et avons décidé qu'il n'était pas rentable en raison du coût engendré par l'emploi des ingénieurs nécessaires pour le maintenir ».

Il existe des moyens de comprendre et de calculer tous ces facteurs, mais cela nécessite des compétences et une expérience approfondies. Une des solutions consiste à collaborer avec un éditeur de logiciels disposant d'une expertise approfondie dans le domaine de l'IA avant de définir le périmètre du ROI, car il peut vous aider à identifier et à prévoir les métriques impliquées.

## OÙ LES DIRECTEURS FINANCIERS S'ATTENDENT-ILS À CE QUE L'IA AIT LE PLUS D'IMPACT ?

APPLICATIONS MÉTIER DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE LES PLUS SUSCEPTIBLES DE SE CONCRÉTISER POUR L'ÉQUIPE FINANCE, SELON LES DIRECTEURS FINANCIERS

Source : [enquête SAP Concur CFO Insights de 2024](#)

Prévisions plus précises	67 %
Gestion des risques plus efficace	65 %
Tâches fastidieuses automatisées	64 %
Amélioration de l'efficacité	61 %
Meilleurs insights issus des données	29 %

# Comment les entreprises les plus performantes mettent en œuvre l'IA

**Pour rentabiliser les investissements dans l'IA, les entreprises doivent devenir de véritables décathloniens olympiques, en maintenant des normes très élevées dans plusieurs disciplines. Selon Deloitte, les entreprises les plus performantes dans ce domaine ont mis en œuvre des pratiques clés en :**

- Gestion des données : garantir la disponibilité d'informations de qualité pour les modèles d'IA
- Suivi des résultats : évaluer régulièrement les performances et adapter les stratégies
- Sécurité, confidentialité et gouvernance : mettre en œuvre des mesures solides pour protéger les données et maintenir des normes éthiques

Compétences et expérience au sein de l'entreprise sont des facteurs clés dans la création de valeur. Les entreprises disposant d'une expertise accrue en matière d'IA peuvent aller plus loin que la productivité et la réduction des coûts — même si celles-ci restent une priorité majeure — pour découvrir de nouvelles idées et de nouveaux insights. Celles qui disposent d'un niveau de compétences très élevé peuvent

intégrer l'IA dans les processus de R&D, élément essentiel pour stimuler l'innovation et générer le maximum de valeur des projets d'IA.

La taille, l'engagement et la dynamique sont également importants : 92 % des grandes entreprises réalisent un retour sur investissement sur les investissements dans l'IA.<sup>4</sup> Les entreprises doivent faire un investissement conséquent et utiliser 25 % des outils d'IA à leur disposition avant que les taux de croissance n'augmentent et que les projets d'IA ne commencent à porter leurs fruits.<sup>5</sup>

## 92 %

des grandes entreprises réalisent un ROI sur leurs investissements dans l'IA

Source : [NewVantage Partners](#)



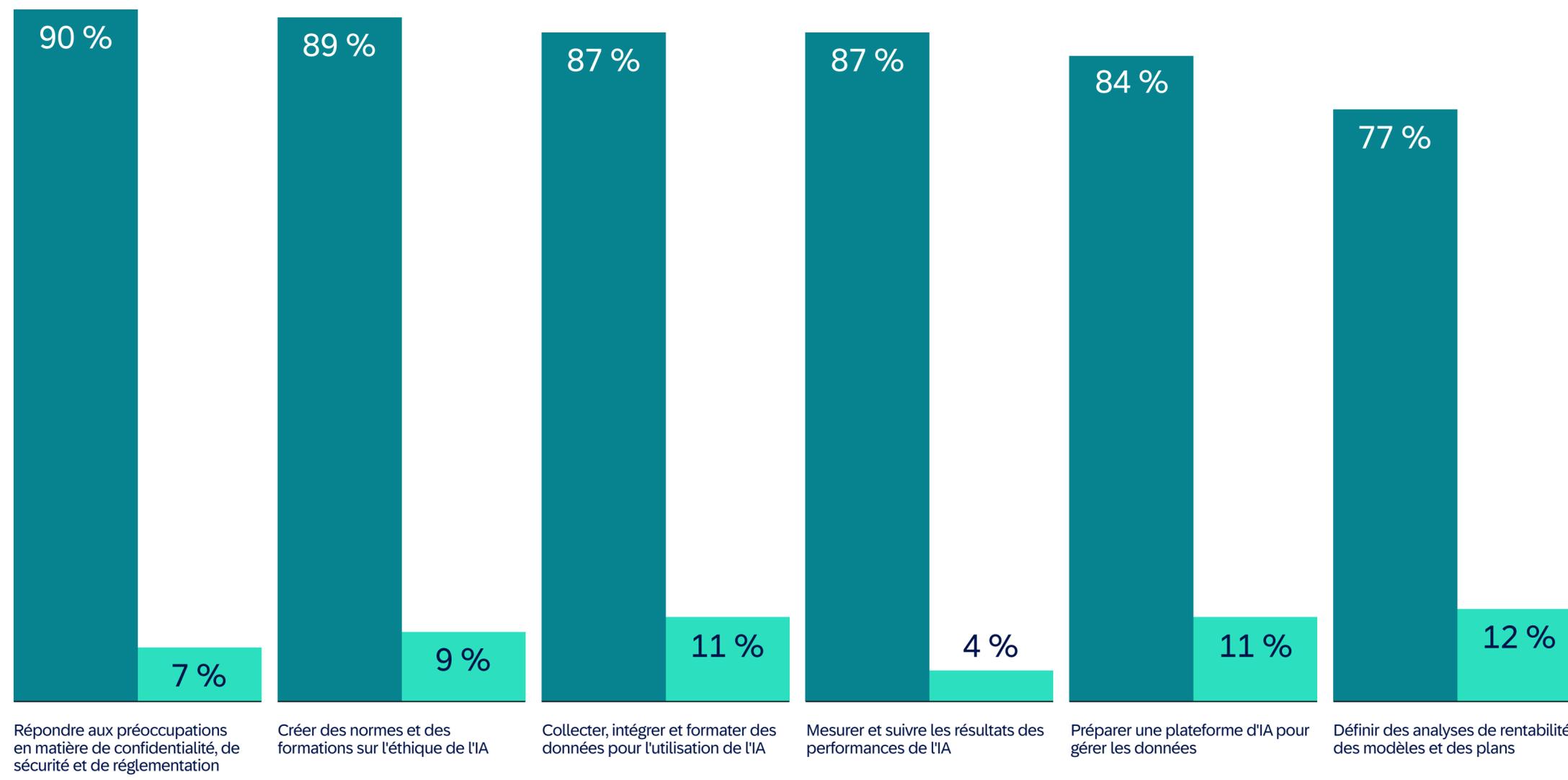
## LES ENTREPRISES QUI CONSTATENT UN ROI SIGNIFICATIF DISPOSENT D'UN BON SOCLE

POURCENTAGE D'ENTREPRISES AYANT LARGEMENT OU ENTIÈREMENT MIS EN ŒUVRE LES PRATIQUES D'IA

Source : [ESI ThoughtLab, « Driving ROI through AI »](#)  
(L'IA au service du ROI)

■ Les plus performants en matière de ROI  
(ont un ROI >5 % pour leur mise en œuvre de l'IA)

■ Les moins performants en matière de ROI  
(ont un ROI nul ou négatif pour leur mise en œuvre)



### Rempportez vos premières victoires, et construisez à partir de là

Les entreprises qui commencent leur transition vers l'IA peuvent se concentrer sur les premières victoires faciles, qui leur permettent de rassembler des preuves d'impact tangible pour convaincre les autres dirigeants. Mais ensuite ? Selon Deloitte, vous devriez :

- Déployer rapidement des expériences réussies à plus grande échelle, en utilisant si possible des plateformes cloud, pour justifier les investissements importants nécessaires à l'IA
- Prendre conscience que le calcul du ROI sur l'IA n'est pas encore une science exacte ; les directeurs financiers doivent tenir compte de tous les coûts, et quantifier les avantages stratégiques et non financiers
- Comprendre que l'investissement à long terme dans les bonnes pratiques en matière de données, technologies, talents et processus métier en vaudra la peine

Cette analyse est essentielle pour hiérarchiser les projets, car tous les outils d'IA n'apportent pas les mêmes avantages. L'analyse de McKinsey identifie seulement quatre des 16 fonctions métier qui pourraient générer 75 % de la valeur totale des utilisations de l'IA générative : opérations client, marketing et ventes, ingénierie logicielle et R&D. D'autres domaines, tels que les achats, le service juridique et la tarification, produisent une valeur potentielle beaucoup plus faible.<sup>6</sup>

# Au-delà de la norme : faire évoluer votre modèle de réussite

**Pour évaluer le retour sur investissement de l'IA, plusieurs facteurs importants peuvent ne pas apparaître sur une feuille de calcul traditionnelle ou une liste de KPI.**

En plus des KPI financiers clés, les calculs du retour sur investissement peuvent inclure les métriques suivantes :

- Amélioration de la qualité
- Innovation
- Conformité renforcée
- Réduction de la fraude
- Image de marque
- Avantages à long terme d'une culture pilotée par les données

Par ailleurs, l'adoption utilisateur, la formation et la gestion du changement peuvent déterminer du succès ou de l'échec de votre mise en œuvre. Ces facteurs sont donc cruciaux. On néglige souvent d'investir dans l'expérience utilisateur, alors qu'il s'agit d'une pièce clé du puzzle de l'IA, qui permet de surmonter la peur et le scepticisme.

## 83 %

des entreprises performantes pilotées par l'IA utilisent au moins deux types de partenaires de l'écosystème

Source : [Deloitte](#)

## 14 mois

c'est le temps moyen qu'il faut aux entreprises pour obtenir un ROI sur les investissements dans l'IA après le déploiement

Source : [infographie IDC](#), sponsorisée par Microsoft, the Business Opportunity of AI (L'opportunité commerciale de l'IA), doc #US51315823, novembre 2023



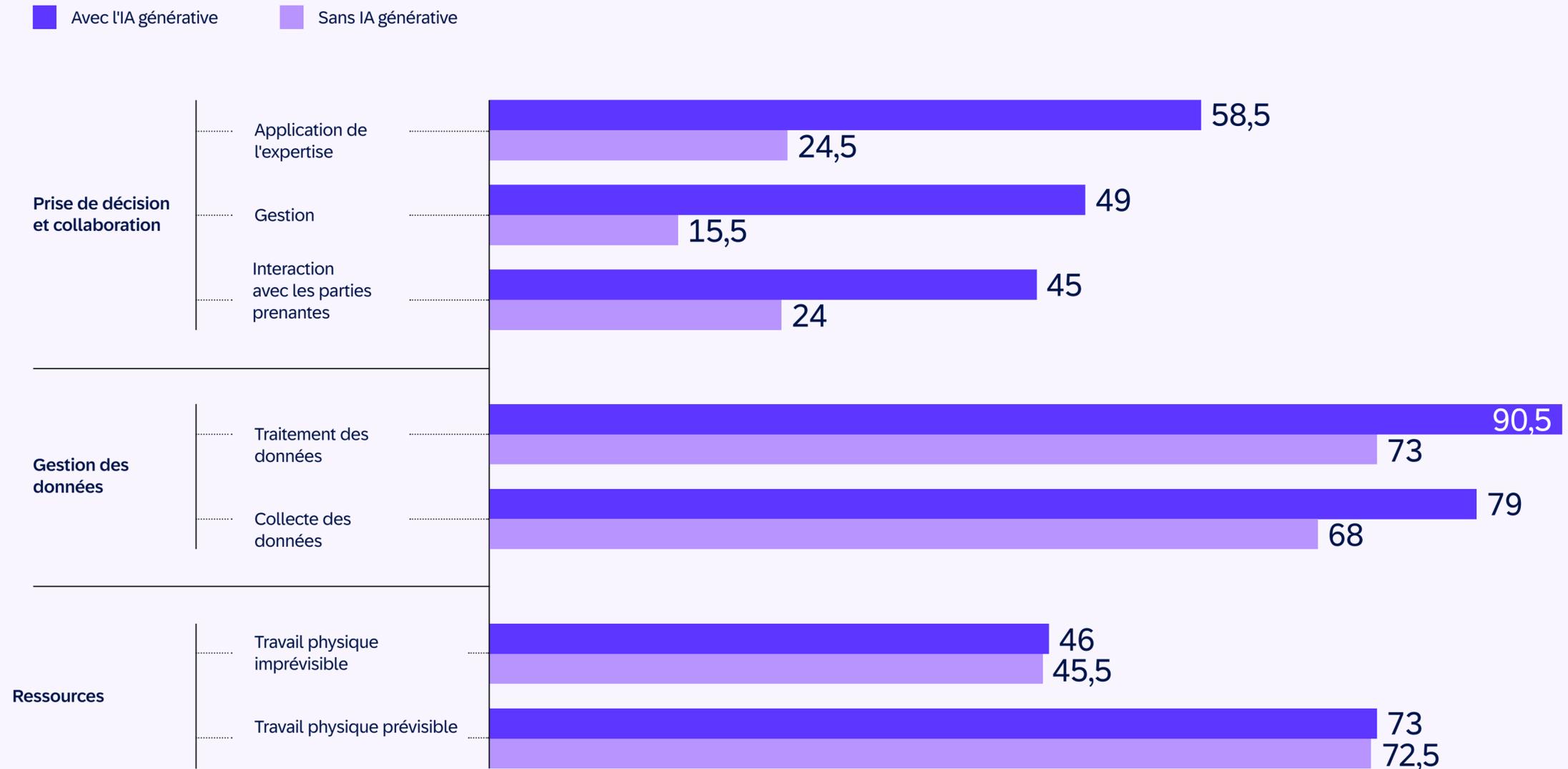
“

Les avantages peuvent survenir lentement au début, mais ils augmenteront rapidement à mesure que votre entreprise atteindra une masse critique d'expérience et de compétences

Les avantages peuvent se manifester lentement dans un premier temps. Toutefois, ils augmenteront rapidement à mesure que votre entreprise atteindra une masse critique d'expérience et de compétences. Bien que la plupart des efforts en matière d'IA se concentrent actuellement sur l'amélioration de l'efficacité et de la productivité, Deloitte encourage les entreprises à aller au-delà des gains restreints à court terme, et d'utiliser les technologies d'IA pour se différencier de leurs concurrents.

### L'IA GÉNÉRATIVE A UN ÉNORME POTENTIEL POUR REDÉFINIR LA COLLABORATION ET LA PRISE DE DÉCISION

% POTENTIEL GLOBAL D'AUTOMATISATION TECHNIQUE EN 2023



Source : Exposition de « [The economic potential of generative AI: The next productivity frontier](#) » ([Le potentiel économique de l'IA générative : la prochaine frontière de la productivité](#)), juin 2023, McKinsey & Company, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com). Copyright (c) 2024 McKinsey & Company. Tous droits réservés. Reproduit avec l'autorisation

# Les bénéfices humains d'une approche plus vaste et à long terme

**Les mises en œuvre de l'IA peuvent nécessiter d'investir dans le recrutement et la formation. Toutefois, elles peuvent également réduire le besoin de formation coûteuse dans certains domaines et favoriser le recrutement de jeunes professionnels talentueux.**

“

La fonction Finance doit travailler main dans la main avec le service IT sur tous les projets



**GUY MELAMED,**  
**DIRECTEUR FINANCIER,**  
**VARONIS**

En montrant comment l'IA améliore des domaines tels que la fonction Finance, les entreprises peuvent attirer des jeunes désireux d'utiliser la technologie qui multiplie leur impact et leurs opportunités de carrière. En effet, l'Institute of Management Accountants affirme qu'en ignorant l'IA, vous risquez de perdre la bataille pour les jeunes talents financiers.<sup>7</sup>

L'automatisation pilotée par l'IA peut également aider à attirer les jeunes travailleurs — qui peuvent être plus attachés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée — en leur accordant du temps.

Rappelons que [l'IA n'a pas vocation à remplacer les humains](#). Les deux sont nécessaires pour créer des impacts positifs, accroître l'efficacité et combler les lacunes en matière de talents. L'objectif, c'est de permettre aux humains de se concentrer sur un travail plus stratégique à valeur ajoutée.

Au lieu d'examiner les avantages limités à un seul projet à la fois, une approche plus large du portefeuille pour mesurer le retour sur investissement peut aider à prendre en compte les facteurs humains, ainsi que les autres avantages moins importants mentionnés ci-dessus. Il sera important de travailler en étroite collaboration avec d'autres parties de l'entreprise.

« La fonction Finance doit travailler main dans la main

avec le service IT sur tous les projets », explique Guy Melamed. Le projet axé sur l'IA que son entreprise a abandonné a utilisé des informations provenant du service IT pour mieux comprendre les coûts de mise en place et de fonctionnement. Ainsi, ils ont prouvé que le retour sur investissement ne serait pas suffisant pour justifier la mise en œuvre.

Selon la dernière enquête SAP Concur CFO Insights, 53 % des responsables financiers pensent qu'ils doivent collaborer avec les responsables informatiques sur l'IA. 49 % déclarent qu'ils doivent collaborer sur la stratégie de transformation numérique et 24 % sur la cybersécurité. Cependant, même les entreprises les plus visionnaires doivent encore relever des défis pour réunir tous ces éléments. Enfin, il ne faut surtout pas négliger les avantages de l'achat versus la création, qu'il s'agisse de développer votre propre logiciel ou d'acheter des outils intégrant l'IA. En achetant, vous devriez accroître la confiance et obtenir des résultats plus rapides. L'achat vous permet également de collaborer avec des experts qui comprennent l'équation du ROI et peuvent vous aider à calculer la meilleure combinaison pour votre entreprise, indépendamment de votre stade d'avancement en IA.

**52 %**

des entreprises déclarent que la pénurie de travailleurs qualifiés est un défi qu'elles ont rencontré – ou qu'elles s'attendent à rencontrer – lors de la mise en œuvre de la technologie de l'IA

Source : [infographie IDC](#), sponsorisée par Microsoft, the Business Opportunity of AI (L'opportunité commerciale de l'IA), doc #US51315823, novembre 2023

---

# Découvrez comment l'IA fonctionne dans la fonction Finance grâce à ces ressources supplémentaires :

- 1 L'impact transformatif de l'IA sur la gestion financière et administrative

---

- 2 Intelligence artificielle : solutions concrètes pour les entreprises

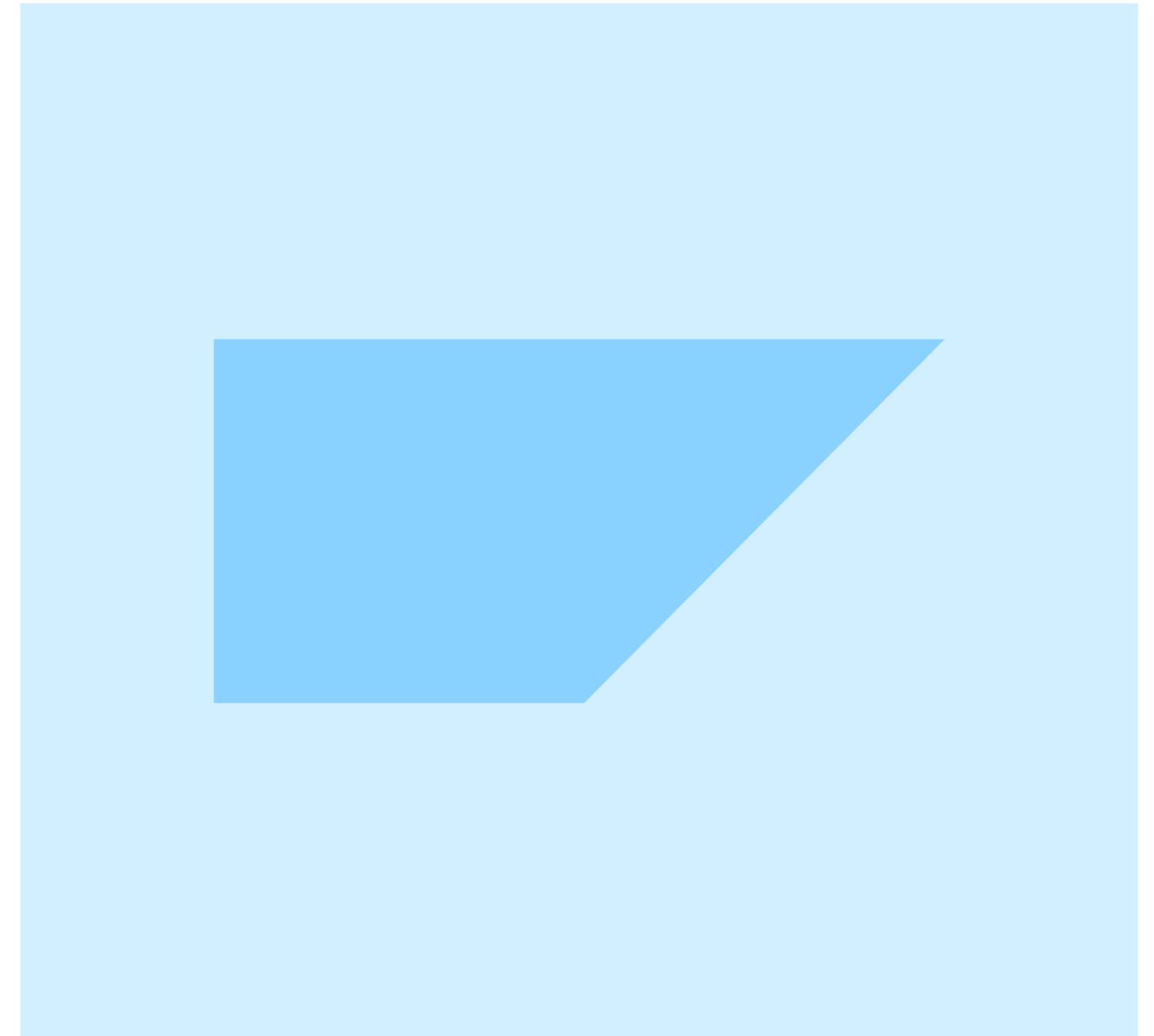
---

- 3 CFO Insights : la fonction Finance est prête pour une transformation radicale grâce à l'IA

---

- 4 Voyages d'affaires et IA : vers une expérience collaborateur optimisée

---

## À propos de SAP Concur

SAP Concur est la référence mondiale pour la gestion intégrée des voyages, des notes de frais et des factures. Visant constamment à simplifier et à automatiser des processus quotidiens, les solutions aident les collaborateurs en déplacement, transforment directement les frais autorisés en notes de frais et automatisent l'approbation des factures.

En intégrant des données quasiment en temps réel et en utilisant l'IA pour analyser les transactions, les entreprises peuvent observer leurs dépenses, renforcer leur conformité et éviter d'éventuels angles morts dans leur budget. SAP Concur imagine un monde dans lequel les déplacements et les dépenses se gèrent pratiquement eux-mêmes, aidant ainsi les entreprises à être optimales au quotidien.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [concur.fr](https://concur.fr) ou sur le [blog SAP Concur](#)

© 2024 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved. See Legal Notice on [www.sap.com/legal-notice](https://www.sap.com/legal-notice) for use terms, disclaimers, disclosures, or restrictions related to this material.

