CLIENTS ET MARGES

ROI de l'IA en entreprise : calculer les gains qui arrivent en trésorerie



Par Pierre-Louis Gaudreau, Président d'IA.consulting · Mis à jour le 20 octobre 2026

Vos équipes gagnent du temps, votre compte de résultat ne bouge pas

Vos équipes utilisent des outils d'IA. Chacun dit gagner du temps. Votre compte de résultat, lui, n'a pas bougé. Vous vous demandez si la dépense se rentabilise.

Le point de départ tient en une question : que devient une heure gagnée ? Elle peut rester du temps inutilisé. Elle peut réduire une dépense. Elle peut produire du chiffre d'affaires. Pour votre trésorerie, ces trois destins ne valent pas la même chose.

Cette page donne une méthode pour juger le retour sur investissement (en anglais ROI) d'un projet d'IA. Elle part des données publiées, pose le mécanisme économique, puis déroule un calcul complet sur une PME fictive. Elle ne promet aucun résultat. Elle vous aide à décider si un projet mérite d'être lancé, et à quelles conditions.

Ce que disent les données

En France

Les chiffres officiels mesurent l'usage. Ce que l'IA rapporte n'y figure pas. En 2025, 18 % des entreprises françaises de 10 salariés ou plus déclarent utiliser au moins une technologie d'IA, contre 20 % dans l'Union européenne. Le taux est de 15 % entre 10 et 49 salariés et de 31 % entre 50 et 249 [S6]. Ce chiffre ne dit rien de la rentabilité [S6].

Les données plus récentes montrent une diffusion rapide. Selon la Banque de France, 67 % des entreprises d'au moins 20 salariés utilisent l'IA générative, et 64 % de celles de 20 à 49 salariés [S5]. Le même bulletin conclut que les effets sur la productivité restent pour l'instant limités [S5]. Cette enquête repose sur les déclarations des entreprises : elle mesure l'adoption et ne chiffre aucun retour [S5].

Ne comparez pas les deux séries entre elles. Le périmètre et la définition diffèrent : l'IA au sens large à partir de 10 salariés pour l'une, l'IA générative à partir de 20 salariés pour l'autre [S5][S6].

Côté attentes, le livre blanc de Bpifrance, qui porte sur les projets priorisés avec ses équipes, indique que plus des deux tiers devraient dégager des gains annuels supérieurs à 50 000 euros [S7]. Ce sont des gains attendus, aucun n'est encore constaté [S7]. La même source place le manque de compétences internes en tête des freins des PME [S7]. Un projet sans personne pour le piloter porte donc un coût caché. La grille plus bas en tient compte.

Aux États-Unis et ailleurs

La Réserve fédérale de Saint-Louis a mesuré le temps que les utilisateurs disent économiser. Ceux de l'IA générative déclarent gagner en moyenne 5,4 % de leurs heures hebdomadaires, soit environ 1,1 % de gain de productivité à l'échelle de l'ensemble des travailleurs [S4]. Parmi ceux qui s'en sont servis la semaine précédente, 20,5 % déclarent avoir gagné quatre heures ou plus [S4]. Ce temps est déclaré par les intéressés. Rien ne prouve qu'il ait été réaffecté ou converti en marge [S4].

Une enquête du NBER, un centre de recherche économique américain, auprès de près de 6 000 dirigeants (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Australie) donne un tableau plus sévère [S3]. Neuf sur dix ne déclarent aucun effet de l'IA sur l'emploi ou la productivité sur trois ans. Pour les trois ans à venir, ils anticipent +1,4 % de productivité [S3]. Ce sont des perceptions de dirigeants, sans valeur comptable, et l'enquête ne couvre ni la France ni les PME en particulier [S3]. Les +1,4 % restent une anticipation [S3].

Lire l'étude du MIT avec sa méthode

C'est le chiffre le plus repris : 95 % des organisations n'obtiennent aucun retour sur leurs initiatives d'IA générative [S1]. Avant de le citer en réunion, regardez ce qu'il mesure.

Premier point, la définition du succès. Le rapport du MIT NANDA compte comme succès un projet passé au-delà de l'essai pilote et suivi avec des indicateurs mesurables [S1]. « Zéro retour » veut donc dire : l'essai n'a pas débouché sur une mise en service mesurée. Cela ne veut pas dire une perte financière [S1].

Deuxième point, l'échantillon. L'étude repose sur une revue de plus de 300 initiatives connues publiquement, 52 entretiens structurés et 153 réponses de dirigeants recueillies lors de quatre conférences [S2]. Rien ne garantit que cet échantillon soit représentatif, et le rapport n'a pas été relu par d'autres chercheurs [S2]. Les auteurs reconnaissent eux-mêmes un biais de sélection [S1].

Troisième point, le périmètre. Le rapport ne dit rien des PME françaises [S1]. Nous l'avons lu sur une copie hébergée par un tiers, et non sur le site du MIT [S1].

Ce que vous pouvez en tirer : un projet sans indicateurs mesurables ne sera jamais classé comme un succès par cette étude [S1]. Ce que vous ne pouvez pas en tirer : que la plupart des projets perdent de l'argent [S1].

Pourquoi une heure gagnée ne vaut pas toujours un euro

Trois gains qui ne se valent pas

Pour chiffrer, séparez trois notions que les argumentaires commerciaux mélangent.

La capacité libérée. Ce sont les heures que vos équipes disent gagner. Elle ne coûte rien à produire, et ne rapporte rien tant qu'on ne la réaffecte pas. C'est ce que mesurent les enquêtes déclaratives comme celle de Saint-Louis [S4].

L'économie encaissée. Une dépense disparaît : un intérimaire non renouvelé, des heures supplémentaires supprimées, un prestataire que vous n'appelez plus. Seule cette ligne améliore la trésorerie sans nouvelle vente. Notre hypothèse de travail : elle s'obtient plus difficilement que la capacité libérée, car un salaire ne disparaît pas parce qu'une heure se libère.

Le chiffre d'affaires en plus. C'est ce que le temps libéré permet de vendre en plus : un devis de plus par semaine, un délai de livraison raccourci. Comptez-le en marge, et non en chiffre d'affaires. Il suppose aussi qu'une demande existe pour l'absorber.

La règle qui en découle. Une heure libérée devient une économie si une dépense disparaît, un revenu si une vente s'ajoute. Entre les deux, c'est de la capacité en attente : elle a une valeur d'option, aucune valeur comptable.

Deux dispositifs servent de comparaison : le PGE et l'activité partielle. Fin 2021, 145 Md€ de prêts à plus de 700 000 entreprises ; en avril 2020, 8,3 millions de salariés en activité partielle. Le parallèle que nous faisons : des règles à comprendre en quelques semaines, et une première question à poser, celle de l'effet sur la trésorerie. La différence tient en un mot : c'était une aide, alors qu'un outil d'IA est une dépense à rentabiliser.

Les coûts à compter

Un calcul honnête retient cinq lignes de coûts :

- les licences ou l'usage facturé ;
- la formation et le paramétrage de départ ;
- le temps interne de pilotage, le vôtre compris ;
- l'entretien des usages (consignes, contrôles, mises à jour) ;
- le coût de la qualité : relecture, correction, incidents.

La ligne qu'on oublie, c'est le temps interne. Bpifrance place le manque de compétences internes en tête des freins [S7]. Si personne n'a de temps pour le projet, le gain ne viendra pas.

Le calcul en cinq étapes

Partons d'une formule courte. Le ROI, c'est le gain net encaissé, moins le coût complet, divisé par le coût complet. Le gain net ne contient que des euros réellement encaissés ou économisés.

Étape un : mesurer l'état de départ. Mesurez avant de lancer : le temps passé aujourd'hui sur la tâche visée, sur quelques semaines, et le coût horaire chargé de la personne qui la fait. Sans cet état initial, aucun gain ne se démontre.

Étape deux : estimer la capacité libérée. Heures gagnées par personne et par semaine, multipliées par le nombre d'utilisateurs, puis par le nombre de semaines travaillées. Gardez une fourchette plutôt qu'un chiffre unique.

Étape trois : fixer le taux de conversion. Quelle part de ces heures devient une économie ou une vente ? C'est l'hypothèse la plus sensible du calcul, et personne ne la documente. Décidez avant le lancement où iront les heures.

Étape quatre : additionner le coût complet des cinq lignes ci-dessus.

Étape cinq : calculer le retour et le seuil. Le seuil, c'est le nombre d'heures converties à partir duquel le projet couvre ses coûts. Regardez-le en premier. Il dit ce que vous devez réussir ; ce que vous espérez vient après.

Cas construit : une PME en trois scénarios

Cet exemple est fictif. Tous les chiffres sont des hypothèses de travail, aucun n'a été observé. Remplacez-les par les vôtres.

Les hypothèses

Cas construit : une agence de communication française de quarante salariés, que nous appellerons Atelier Marne. Douze personnes, chargés de projet et rédacteurs, utilisent un assistant IA pour les comptes rendus, les premières versions de documents et la recherche.

Coûts de la première année, par hypothèse :

- licences : douze utilisateurs à vingt-cinq euros par mois, soit trois mille six cents euros par an ;
- formation et paramétrage : quatre mille euros ;
- pilotage interne : soixante heures à quarante-cinq euros, soit deux mille sept cents euros ;
- coût complet de la première année : dix mille trois cents euros.

Gains, par hypothèse : quarante-quatre semaines travaillées par an, un coût horaire chargé de quarante-cinq euros, et trois scénarios.

- Prudent : une heure libérée par personne et par semaine, vingt pour cent des heures converties.
- Central : deux heures, quarante pour cent converties.
- Favorable : trois heures, soixante pour cent converties.

Les résultats

Heures libérées par an : cinq cent vingt-huit dans le scénario prudent, mille cinquante-six dans le central, mille cinq cent quatre-vingt-quatre dans le favorable. Au coût horaire chargé, elles représentent vingt-trois mille sept cent soixante euros, quarante-sept mille cinq cent vingt euros et soixante et onze mille deux cent quatre-vingts euros. C'est de la capacité. Aucun de ces euros n'est encore en caisse.

Après le taux de conversion, le gain encaissé ou économisé devient :

- prudent : quatre mille sept cent cinquante-deux euros ;
- central : dix-neuf mille huit euros ;
- favorable : quarante-deux mille sept cent soixante-huit euros.

Une fois retranché le coût complet de dix mille trois cents euros, le gain net de la première année s'établit ainsi :

- prudent : moins cinq mille cinq cent quarante-huit euros, soit un retour d'environ moins cinquante-quatre pour cent ;
- central : plus huit mille sept cent huit euros, soit un retour d'environ quatre-vingt-cinq pour cent ;
- favorable : plus trente-deux mille quatre cent soixante-huit euros, soit un retour d'environ trois cent quinze pour cent.

Regardez l'écart. Du prudent au favorable, on passe d'une perte à un gain important, avec le même outil et le même coût. Deux variables de gestion font la différence : les heures libérées, et la part qui en est convertie.

Le seuil de rentabilité

Divisez le coût complet par le coût horaire chargé : dix mille trois cents euros pour quarante-cinq euros l'heure, soit environ deux cent vingt-neuf heures à convertir sur l'année. Dans le scénario prudent, il faudrait convertir quarante-trois pour cent des heures libérées, alors que l'hypothèse en prévoit vingt pour cent. Le projet n'est pas rentabilisé. Dans le scénario central, le seuil représente environ vingt-deux pour cent des heures libérées, et l'hypothèse de quarante pour cent le dépasse.

Pour Atelier Marne, la décision utile se formule ainsi. Pouvons-nous nous engager à convertir au moins deux cent vingt-neuf heures, par exemple en renonçant à un

indépendant ou en prenant un client de plus ? L'achat de l'outil vient ensuite. Si la réponse est non, le calcul dit d'attendre.

Cette illustration ne prédit rien pour votre entreprise. Elle montre la forme du raisonnement.

Ce que les études publiées ne mesurent pas

Les études comparatives publiées mesurent l'usage ou le temps déclaré. Les enquêtes de la Banque de France et de l'Insee mesurent l'adoption [S5][S6]. Celle de Saint-Louis mesure le temps économisé tel que les personnes le déclarent [S4]. Aucune ne mesure un euro encaissé.

Nous n'avons pas de preuve sur la façon dont les éditeurs présentent leurs chiffres. Notre calcul montre en revanche le risque de confondre capacité libérée et argent encaissé. Dans l'exemple, la capacité libérée vaut cinq fois le gain encaissé du scénario prudent, et moins de deux fois celui du scénario favorable. Ces proportions viennent de nos hypothèses, et d'aucune observation.

Les gains attendus des projets sont déclaratifs [S7]. Les dirigeants interrogés par le NBER anticipent une productivité qui, pour l'instant, n'apparaît pas dans leurs réponses [S3]. Un indicateur de retour sérieux se construit sur votre état de départ. La moyenne des autres ne dit rien de votre entreprise.

Quand lancer, quand attendre

Servez-vous du calcul comme d'un critère d'achat. Lancez si trois conditions sont réunies : un seuil de rentabilité que vous savez atteindre, une destination décidée pour les heures libérées, une personne qui a du temps pour piloter. Sinon, reportez, ou réduisez le périmètre.

Les limites de la méthode sont nettes :

- Le taux de conversion est une hypothèse. Seule une mesure après trois à six mois la remplace.
- Les gains de qualité (moins d'erreurs, clients plus satisfaits) ne figurent pas dans le calcul. Ajoutez-les seulement si vous savez les chiffrer en euros.
- Les données publiques citées ici sont déclaratives ou datées. Aucune ne porte sur une PME française qui vous ressemblerait [S1][S3][S4].
- L'exemple est fictif. Vos propres chiffres de départ feront foi.

Aucun résultat n'est garanti. Un retour négatif la première année n'interdit pas un projet. Il doit seulement être connu, et accepté, avant la signature.

Ce qu'il vous reste à chiffrer

Une fois la méthode posée, il manque la ligne de coût la plus concrète : le prix des outils. Pour remplir la ligne licences de votre calcul, comparez les abonnements (ia.consulting/fr/ia-pme/budget-choix/choisir-consultant/) : cette page détaille les prix et les formules, que nous ne traitons pas ici.

Le calcul du retour ne règle qu'une partie de la question. Un projet rentable sur le papier peut aussi modifier ce que vos clients acceptent de payer. Pour replacer ce calcul dans cette question plus large, le dossier sur l'IA, les clients et la rentabilité (ia.consulting/fr/ia-pme/clients-marges/) explique comment protéger la valeur de votre entreprise.

Sources

- **S1** · MIT NANDA (rapport 'The GenAI Divide: State of AI in Business 2025', copie hébergée par mlq.ai), août 2025. https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf (https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf)
- **S2** · MIT NANDA (copie mlq.ai), août 2025. https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf (https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf)
- **S3** · NBER Working Paper 34836 (Yotzov, Barrero, Bloom, Davis et al. ; Atlanta Fed, Bank of England, Bundesbank), mars 2026. https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2026/03/Firm-Data-on-AI-March-2026.pdf (https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2026/03/Firm-Data-on-AI-March-2026.pdf)
- **S4** · Federal Reserve Bank of St. Louis (Bick, Blandin, Deming), février 2025. https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2025/feb/impact-generative-ai-work-productivity (https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2025/feb/impact-generative-ai-work-productivity)
- **S5** · Banque de France, Bulletin n°266 (Genre, Parpais), septembre 2026. https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/lia-sinstalle-dans-les-entreprises-francaises-une-diffusion-rapide-mais-des-gains-de-productivite (https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/lia-sinstalle-dans-les-entreprises-francaises-une-diffusion-rapide-mais-des-gains-de-productivite)
- **S6** · Insee (Insee Première n° 2120), usage de l'IA dans les entreprises, juillet 2026. https://www.insee.fr/fr/statistiques/9025878 (https://www.insee.fr/fr/statistiques/9025878)
- **S7** · Bpifrance (Livre blanc IA, enquête auprès de 1 209 dirigeants), juin 2025. https://image.media.bpifrance.fr/lib/fe3a117175640479761c70/m/1/Livre+blanc+IA+V2.pdf (https://image.media.bpifrance.fr/lib/fe3a117175640479761c70/m/1/Livre+blanc+IA+V2.pdf)



PUBLIÉ SOUS LA RESPONSABILITÉ DE

Pierre-Louis Gaudreau, Président d'IA.consulting. Sources citées et datées. Une erreur ? Écrivez-nous.