

Progresser avec maîtrise sur la voie de la transformation numérique

Entre contrôle et innovation,
la dynamique française de
2025 s'affirme

La France avance dans sa transformation numérique avec discipline

Les entreprises françaises avancent dans leur transformation numérique à un rythme réfléchi et maîtrisé. L'adoption des technologies clés comme le cloud, l'intelligence artificielle et l'analyse de données dépassent les moyennes mondiales, mais les investissements à grande échelle restent limités. Les freins relèvent davantage de la gouvernance interne et de la culture organisationnelle que de la réglementation ou des contraintes techniques, dessinant une trajectoire prudente et sélective plutôt qu'expérimentale.

Ce positionnement forge un profil national distinct. Les entreprises se distinguent par leur maturité dans des domaines tels que l' « asset servicing » et la conformité réglementaire au titre de la réglementation DORA (Digital Operational Resilience Act), mais accusent un retard relatif dans le trading, la gestion des risques et la gestion privée. L'intelligence artificielle générative s'est largement implantée dans les usages quotidiens, mais les plans d'investissement futurs demeurent plus prudents que ceux observés à l'échelle mondiale.

L'ensemble reflète une **capacité maîtrisée**, où la gouvernance et la culture comptent autant que la technologie dans la conduite du changement.

S'appuyant sur les données quantitatives de l'étude mondiale de Broadridge « [2025 Digital Transformation & Next-Gen Technology Study](#) » (594 répondants au total, dont 50 en France), ce rapport propose une lecture spécifiquement française des résultats. Il combine ces données à des analyses qualitatives issues d'entretiens menés auprès de dirigeants financiers français afin d'explorer les défis et les opportunités qui façonnent l'avenir de l'industrie.

Réalisée pour la cinquième année consécutive, l'étude « [Broadridge Digital Transformation & Next-Gen Technology Study](#) » analyse les perceptions, les priorités et les actions de près de 600 responsables technologiques et opérationnels du secteur financier à travers le monde, couvrant la gestion de patrimoine, les marchés de capitaux et la gestion d'actifs. Elle met en lumière les facteurs qui orientent les feuilles de route de transformation de chaque organisation et explore leurs approches spécifiques en matière de données, d'intelligence artificielle, de crypto-actifs, de cybersécurité, de personnalisation et d'autres domaines clés. L'enquête a été menée par Phronesis Partners pour le compte de Broadridge.

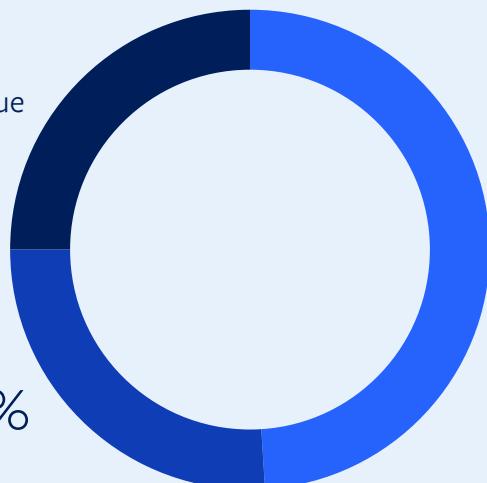
594 Répondants au total

50 Répondants français

26 %
Asie-Pacifique

42 %
Amérique du Nord

32 %
Europe



Dans le rapport

1

Les entreprises adoptent largement les technologies mais évaluent modestement leur maturité

page 04

2

Les investissements sont guidés par la réglementation et le pragmatisme

page 06

3

Les entreprises intègrent l'IA générative dans leurs pratiques tout en limitant les budgets

page 08

4

La cyber-résilience affiche une conformité exemplaire mais une automatisation limitée

page 09

Les entreprises adoptent largement les technologies mais évaluent modestement leur maturité

Les entreprises françaises figurent parmi les utilisateurs les plus enthousiastes des technologies numériques de base. L'adoption du cloud est quasiment universelle, atteignant 94 % contre 86 % à l'échelle mondiale. L'intelligence artificielle (IA) est déjà intégrée aux opérations quotidiennes pour 66 % des entreprises (contre 57 % à l'échelle mondiale), et deux tiers utilisent des outils d'analyse en temps réel pour orienter la prise de décision, un niveau bien supérieur au 44 % observé au niveau mondial. Ces niveaux d'adoption placent la France parmi les pays les plus avancés en matière d'usage opérationnel des technologies.

Mais l'autoévaluation dresse un tableau plus mesuré. Seules 18 % des entreprises françaises se classent parmi les leaders de maturité numérique, contre 30 % à l'échelle mondiale. À l'inverse, 30 % s'estiment encore aux premiers stades de leur transformation, soit davantage que la moyenne mondiale (22 %). La même tendance ressort de l'analyse par fonction: L'« asset servicing » est sans nul doute un point fort (86 % contre 34 %), tandis que le trading (14 % contre 34 %), la gestion des risques (20 % contre 41 %) et la gestion privée (0 % contre 40 %) sont nettement moins performants.

Cet écart entre une adoption élevée et une autoévaluation modeste traduit une forme de prudence délibérée. Les dirigeants en France préfèrent consolider leurs fondations avant de se positionner comme leaders. Bien que les entreprises françaises utilisent largement les outils numériques, elles sont réticentes à se qualifier de leaders.

« Si je devais résumer en un mot la manière dont les institutions financières abordent la transformation numérique, ce serait “prudente”. »

» Cadre dirigeant, banque française

« La transformation numérique est aujourd’hui difficile, car tout s’accélère. Cette dynamique rend les choses de plus en plus complexes à maîtriser. »

» Cadre dirigeant, groupe financier français



L'adoption dépasse la moyenne mondiale

■ Au niveau mondial ■ France

Entreprises ayant adopté le cloud



Entreprises utilisant l'IA dans leurs opérations



Les autoévaluations restent plus prudentes

Entreprises se considérant comme leaders numériques



Entreprises encore aux premiers stades de maturité



La maturité fonctionnelle présente de forts contrastes

Entreprises affichant une maturité avancée dans les métiers de « l'asset-servicing »



Entreprises présentant une maturité intermédiaire ou avancée dans la gestion privée



Les investissements sont guidés par la réglementation et le pragmatisme

Les décisions d'investissement en France sont moins dictées par les effets de mode que par les impératifs opérationnels et réglementaires. Malgré une adoption du cloud et de l'IA supérieure à la moyenne mondiale, les dépenses à grande échelle restent relativement mesurées. Seules 27 % des entreprises déclarent des investissements majeurs en cybersécurité (contre 45 % au niveau mondial) et 24 % en analytique (contre 45 %).

Cette retenue ne signifie pas que les entreprises restent inactives. Les budgets sont réorientés vers les domaines où les dirigeants identifient des lacunes évidentes. L'automatisation robotisée des processus (RPA) et la blockchain se distinguent ainsi : 36 % des entreprises prévoient des investissements significatifs (moyens ou élevés) dans la RPA (contre 30 % au niveau mondial) et 40 % dans la blockchain (contre 37 %). À l'inverse, seules 16 % anticipent de nouveaux investissements importants dans le cloud (contre 26 %) et 22 % dans l'IA (contre 27 %).

La tendance est à la sélectivité. Les entreprises françaises investissent là où la réglementation l'exige, où les attentes des clients imposent un changement, ou encore lorsque la résilience doit être renforcée.

Il n'est donc pas surprenant que 19 % citent la réglementation comme principal moteur de leurs investissements technologiques, contre seulement 8 % au niveau mondial.

Les souhaits exprimés par les dirigeants confirment ces priorités. Interrogés sur ce qu'ils changerait instantanément s'ils le pouvaient, un sur quatre choisirait une immunité totale contre les cyberattaques, et un sur quatre opterait pour une plateforme unique couvrant l'ensemble des fonctions, du front au back-office. Si les niveaux d'adoption figurent parmi les plus élevés au monde, les investissements restent disciplinés et guidés par la nécessité plutôt que par la dynamique du moment.

Si les dirigeants disposaient d'une baguette magique, voici ce qu'ils demanderaient

24 % Une immunité totale contre les cyberattaques

24 % Une plateforme unique couvrant l'ensemble des fonctions, du front au back-office

22 % Une source de données unique exploitable à l'échelle de l'entreprise

16 % Un moyen plus simple d'offrir des expériences personnalisées

Source : Étude Broadridge 2025 sur la transformation numérique et les technologies de nouvelle génération, France

« La migration massive vers le cloud et le SaaS a permis de réduire les coûts de moitié en trois ans dans plusieurs banques avec lesquelles j'ai travaillé. »

» Cadre dirigeant, banque française

L'adoption actuelle est élevée, mais les nouveaux investissements restent mesurés

■ Au niveau mondial ■ France

Entreprises ayant adopté le cloud



Entreprises utilisant l'IA dans leurs opérations



Entreprises réalisant des investissements à grande échelle en cybersécurité



Entreprises réalisant des investissements à grande échelle en analytique



Les dépenses futures ciblent des manques précis

Entreprises prévoyant des investissements significatifs (moyens ou élevés) dans la RPA



Entreprises prévoyant des investissements significatifs (moyens ou élevés) dans la blockchain



La réglementation demeure un moteur fort en France

Entreprises citant la réglementation comme principale raison d'investissement



Les entreprises intègrent l'IA générative dans leurs pratiques tout en limitant les budgets

L'IA générative fait désormais partie du quotidien des entreprises françaises. Près de sept sur dix en ont rendu l'usage obligatoire pour leurs collaborateurs (68 % contre 53 % au niveau mondial). La confiance progresse également : 53 % des répondants déclarent apprendre rapidement grâce à des formations régulières (contre 24 % à l'échelle mondiale). Les premiers résultats sont tangibles: 24 % des entreprises observent déjà un retour sur investissement lié à leurs initiatives en matière d'IA générative (contre 14 % au niveau mondial).

Les perspectives d'investissement, en revanche, dessinent une autre réalité. Seules 24 % des entreprises en France prévoient des investissements significatifs (moyens ou élevés) dans l'IA générative, contre 43 % au niveau mondial. Cela montre que les dirigeants intègrent la technologie à la culture et aux opérations, mais demeurent prudents quant à l'élargissement des budgets tant que la gouvernance et les processus ne sont pas consolidés.

L'IA générative est donc bien intégrée dans les usages, mais ne constitue pas encore une priorité budgétaire majeure. Les dirigeants préfèrent consolider leurs bases et renforcer la supervision avant d'étendre les initiatives.

« Notre plan stratégique identifie deux principaux leviers d'accélération: les systèmes d'information et l'intelligence artificielle. Nous avons créé une feuille de route dédiée à l'IA, assortie d'un financement et d'une gouvernance spécifiques. »

» Cadre dirigeant, groupe financier français

L'adoption est généralisée et intégrée

■ Au niveau mondial ■ France

Entreprises rendant l'usage de l'IA générative obligatoire pour les employés



Répondants déclarant progresser rapidement grâce à des formations régulières



Les premiers retours sont déjà visibles

Entreprises déclarant un retour sur investissement lié à l'IA générative



Les budgets futurs restent mesurés

Entreprises prévoyant des investissements significatifs (moyens ou élevés) dans l'IA générative



La cyber-résilience affiche une conformité exemplaire mais une automatisation limitée

Les entreprises françaises figurent parmi les mieux préparées au monde sur le plan réglementaire. Deux tiers d'entre elles se disent prêtes pour la réglementation DORA (66 % contre 30 % au niveau mondial), signe d'une solide culture de conformité et de gouvernance, où la planification de la résilience est intégrée aux comités de direction, de sécurité et de gestion des risques.

L'automatisation reste en revanche moins avancée. Seules 58 % des entreprises déclarent disposer de procédures de remise en service automatisées (contre 68 % au niveau mondial). La confiance dans une redémarrage rapide est également mitigée : 38 % estiment pouvoir se rétablir en quelques heures, un chiffre à peine supérieur à la moyenne mondiale (35 %). La préparation aux cadres réglementaires non européens, comme Bâle III ou les normes américaines, est plus faible,

ce qui montre que la solidité française se concentre surtout autour des exigences européennes.

Le résultat est contrasté: les entreprises en France excellent en matière de conformité réglementaire, mais restent en retrait sur l'automatisation des procédures de remise en service et la rapidité de réaction.

« Avec le DORA, nous avons mis en place des tests de résistance, des tests d'intrusion avancés et une gouvernance documentée partagée avec les régulateurs avant toute mise en production. »

La conformité réglementaire est un point fort

■ Au niveau mondial ■ France

Entreprises prêtes pour le DORA



L'automatisation et la remise en service des systèmes en cas d'incident sont des points moins avancés

Entreprises disposant de procédures de reprise automatisées



Entreprises estimant pouvoir se rétablir en quelques heures



Source : Étude Broadridge 2025 sur la transformation numérique et les technologies de nouvelle génération, France

La stratégie française de la préparation

Les entreprises françaises intègrent les technologies numériques dans l'ensemble de leurs opérations, mais évaluent leur maturité dans ce domaine avec prudence. L'adoption du cloud, de l'analytique et de l'IA générative dépasse les moyennes mondiales, mais les dirigeants préfèrent consolider leurs acquis en matière de données et de gouvernance avant de se présenter comme des leaders numériques.

Les choix d'investissement obéissent à la même logique. Les dépenses se concentrent sur les domaines où la réglementation ou la résilience imposent une action, tels que la RPA et la blockchain. L'expansion du cloud et de l'IA est plus progressive que dans d'autres marchés, les dirigeants acceptant un rythme plus lent en échange d'une plus grande durabilité et d'une meilleure conformité.

L'IA générative illustre clairement ce schéma. Son usage est désormais généralisé, la formation constitue une priorité et les premiers retours sur investissement sont déjà visibles.

Cependant, les budgets à grande échelle demeurent limités tant que la gouvernance et la qualité des données ne sont pas consolidées. Les entreprises intègrent la technologie pas à pas, préférant maîtriser chaque étape plutôt que de la déployer prématûrement.

Le secteur financier français fait progresser sa transformation numérique en s'appuyant sur la confiance, la qualité des données et la résilience opérationnelle, déclare Djamila Cosme-Bayoud, Country Head France chez Broadridge. Les véritables avancées reposent sur une collaboration étroite et une compréhension claire des points de convergence entre technologie, réglementation et attentes clients. En s'associant à des spécialistes capables de conjuguer connaissance du marché local et expérience internationale, les institutions peuvent obtenir des résultats mesurables et renforcer leur rôle dans un paysage européen en pleine évolution.

« Par le passé, l'IA était perçue comme un simple vecteur d'innovation, alors qu'en réalité nous exploitons des systèmes d'IA depuis des années. Aujourd'hui, nous la considérons à la fois comme un moteur d'innovation et comme une fonction d'exploitation. »

» Head of Digital Services Delivery, Risk & Operation, neo bank

« Le plus grand risque aujourd'hui serait de réduire la transformation numérique à une simple question de technologie. En réalité, il s'agit d'une transformation complète de l'entreprise. »

» Cadre dirigeant, groupe financier français

« Une focalisation excessive sur le retour sur investissement peut constituer un frein. L'expérimentation a une valeur réelle : elle apporte de la conviction et met au jour des complexités qu'on ne voit pas si l'on reste au stade de la planification. »

» Cadre dirigeant, banque française



Parlons de votre transformation numérique

Rendez-vous sur [Broadridge.com](#) ou appelez le +33 1 49 95 30 00 pour découvrir comment nous pouvons vous accompagner.

[Contactez-nous](#)

Restez informé des dernières perspectives

