

BAROMÈTRE NIJI 2025
DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

niji



TRANSFORMATION

DIGITALE

CAP SUR L'EFFICACITÉ
OPÉRATIONNELLE

Du produit aux processus,
l'alignement stratégique à l'heure
de l'Intelligence Artificielle



SOMMAIRE



Édito	p.4
Mémento	p.6
Les 7 paradoxes de la transformation digitale	p.8
Méthode	p.10
Chiffres-clés	p.12
 I. Transformation digitale des entreprises : où en sommes-nous ?	 p.14
 II. Fondations tech, conduite du changement et mesure : le besoin d'accélération	 p.24
 III. Intelligence Artificielle : de l'expérimentation à l'industrialisation	 p.38
 IV. Souveraineté technologique : l'heure des choix stratégiques ?	 p.46
 Annexes	 p.58
À propos de Niji	p.70

ÉDITO

Tendances

#Transformation

#Editorial



Voici la quatrième édition du Baromètre Niji de la transformation digitale, fruit d'un travail collectif de notre activité de conseil auprès de plus de cent clients interrogés, issus d'une grande pluralité de secteurs économiques, grands comptes nationaux et internationaux mais aussi belles ETI, à Paris comme en Région.

Ce baromètre anime des échanges intenses et fructueux tout au long du premier semestre de chaque année et nous sommes fiers de vous présenter les principales tendances observées.

Cette année, elles peuvent se résumer autour de trois points :

1. Augmenter l'efficacité opérationnelle pour réduire les coûts ;
2. Piloter les indicateurs de performance et réussir la conduite du changement ;
3. Structurer la transformation par la donnée et l'intelligence artificielle pour industrialiser les cas d'usage pertinents.

Depuis plus de 24 ans, Niji accompagne la transformation des entreprises depuis la définition de leur stratégie et des feuilles de route associées jusqu'à la mise en oeuvre des différentes solutions et programmes retenus, en accordant une attention particulière aux usages et aux utilisateurs.

Plus que jamais, et à la lumière des résultats de ce baromètre, nous restons un acteur clé à vos côtés, dans le cadre de vos transformations, porteuses de renforcement de votre efficacité opérationnelle.

Je vous souhaite une bonne lecture de ce baromètre !

Hugues Meili

Président Niji Digital | hugues.meili@niji.fr

La transformation digitale et la technologie au service de la performance opérationnelle :

UN NOUVEAU CAP POUR LES ORGANISATIONS

Depuis dix ans, les entreprises et les administrations ont fait du digital un levier stratégique. Logiciels, Data, intelligence artificielle... Elles ont investi dans des technologies qui structurent leurs activités. Elles ont construit une vision, ajusté leurs feuilles de route et fait évoluer leurs organisations vers une culture produit et plus d'agilité. Depuis 2025 pourtant, c'est un nouveau pivot qui émerge.

Dans un contexte économique exigeant, marqué par une pression accrue sur les budgets, la transformation digitale n'adresse plus seulement les enjeux d'expérience client et de croissance de revenus, mais irrigue aussi les processus internes : ceux qui structurent la production, l'organisation, les fonctions support. En jeu : l'efficacité opérationnelle, identifiée comme la priorité stratégique numéro un de cette nouvelle édition du Baromètre Niji.



Le temps de l'alignement

Ces dernières années, la révolution « produit » a orienté la gouvernance digitale autour des besoins des utilisateurs finaux. Cette étape nécessaire, fructueuse, structurante n'est aujourd'hui plus suffisante. Les organisations doivent à présent réaligner leurs efforts avec les nouvelles priorités stratégiques et investir dans ce que l'on voit moins : les chaînes de valeur internes, les systèmes transverses, la qualité du delivery, la performance des fonctions technologiques elles-mêmes.

Ce réalignement impose de fait un changement de dimension. Il ne s'agit plus simplement de concevoir un produit digital permettant de réaliser une tâche, mais de refondre des processus, souvent complexes, silotés, parfois obsolètes... donc d'enclencher une transformation profonde. Cela suppose aussi de simplifier l'architecture technique pour outiller efficacement cette transversalité, sans complexifier davantage l'écosystème digital.

Mesurer, rationaliser, concrétiser

Les trois premières éditions du baromètre ont mis en lumière un point de fragilité récurrent : le manque de mesure. En 2024 déjà, nous soulignons l'absence d'indicateurs clairs pour évaluer les effets de la transformation digitale. Ce défaut de pilotage devient aujourd'hui un vrai facteur de risque, car une transformation de l'efficacité opérationnelle repose nécessairement sur la capacité à mesurer les gains réels - coût, délai, qualité, productivité.

L'essor rapide de l'IA générative

C'est dans ce contexte que l'intelligence artificielle, notamment générative, connaît un intérêt croissant. Toutes les entreprises et administrations interrogées ont identifié des cas d'usage dans leurs fonctions internes, avec un focus particulier sur la fonction technologique, où les gains de productivité sont immédiats et tangibles. Mais identifier des cas d'usage ne suffit pas : le cadre de transformation, le passage à l'échelle et la conduite du changement sont les défis majeurs à relever pour capitaliser sur cette vague technologique. Or rares sont les organisations qui s'en sont saisies.

Une souveraineté numérique à renforcer

Enfin, le Baromètre Niji 2025 intègre une donnée nouvelle : les questions de souveraineté. Déjà présentes, celles-ci sont intensifiées dans un contexte international instable. L'élection américaine de novembre 2024 a accéléré la prise de conscience en Europe d'une dépendance aux solutions et infrastructures américaines et du risque lié aux données. Cette souveraineté n'est pas seulement technologique, elle est aussi stratégique. Elle questionne notre capacité collective à construire une transformation digitale alignée avec nos propres priorités économiques, sociales et environnementales.

La transformation digitale entre dans une nouvelle ère : celle de la rationalité, de l'impact mesuré et du service rendu à la performance réelle des organisations. À condition de changer d'échelle, de méthode... et parfois, de cap.

Romain Delavenne

Directeur Consulting | romain.delavenne@niji.fr

LES 7 PARADOXES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Cette édition du baromètre a mis en lumière une série de paradoxes qui traversent la transformation digitale des organisations. Au total, sept difficultés dessinent un paysage contrasté, où l'écart se creuse entre les intentions affichées et la réalité des pratiques.

Ces paradoxes révèlent une tension permanente entre ambitions stratégiques et réalités opérationnelles : pour transformer réellement, les organisations devront apprendre à dépasser ces contradictions et aligner leurs moyens, leurs priorités et leurs pratiques.



- 1 Alors que les attentes en matière de transformation digitale sont toujours très élevées, et même en forte hausse (90%), les budgets alloués ont tendance à diminuer (50%).
- 2 L'efficacité opérationnelle est prioritaire pour 91% des organisations, mais seulement 31% d'entre elles ont la capacité à transformer les processus.
- 3 Avec la pression mise sur les budgets, la fonction technologique doit apporter toujours plus de bénéfices pour chaque euro investi (100%), mais les efforts d'optimisation se concentrent sur l'ajustement de la demande à court terme (81%) plutôt que la recherche de simplification et de rationalisation de la fonction technologique.
- 4 Les investissements doivent impérativement générer de la valeur (100%), pourtant les efforts consacrés à la conduite du changement sont sous-optimaux (29%) et la mesure de la performance faible (35%).
- 5 En dépit d'un foisonnement des cas d'usage de l'IA générative (89%), ces initiatives restent rarement structurées en véritables projets de transformation (40%).
- 6 L'IA est perçue comme un levier majeur d'efficacité technologique (71%), mais son intégration systématique dans la chaîne de valeur est encore très marginale (1%).
- 7 La dépendance à la technologie américaine est significative (75%), alors que les impacts sur la compétitivité et la souveraineté sont encore trop peu anticipés (14%).

MÉTHODE

Le Baromètre Niji renseigne sur les grandes tendances et les évolutions de plusieurs piliers structurants de la transformation digitale.



Plus de 100 entreprises - à la fois ETI, SBF120, CAC 40 - et administrations publiques ont partagé leurs enjeux, arbitrages et tensions. Leur présence illustre l'universalité des défis de la transformation digitale autant que la nécessité d'y répondre avec rigueur, ambition, et lucidité.

Comme chaque année, le Baromètre propose une analyse de la maturité des organisations à partir d'un tableau de bord de la transformation digitale, que nous suivons depuis quatre ans. Ce suivi attentif permet de définir, d'une année à l'autre, les grandes tendances de cette transformation.

Cette année, deux nouvelles thématiques ont été ajoutées, consacrées à l'intelligence artificielle d'une part, aux enjeux de dépendances technologiques et de souveraineté d'autre part.

Les résultats proposés dans cette étude reposent sur des entretiens de plus de 90 minutes auprès de décideurs du digital : directions générale, marketing, digitale, de la transformation ou des SI.

Nous remercions l'ensemble de nos interlocuteurs pour leur temps et leurs explications.

CHIFFRES - CLÉS

À ce jour, seulement

1 / 3
entreprise

a simplifié l'architecture
de son système
d'information (38%).

91%

des organisations
souhaitent que
la transformation digitale
serve leur efficacité
opérationnelle (84%).

41%

des entreprises estiment
disposer d'un modèle
économique conduit par
la technologie.

50%

des investissements
concernent le SI métier
et back-end contre 20 %
pour l'IA et la Data.

15%

des organisations ont
structuré les données vers
une approche produit (7%)
et 69% sont en train
de le faire (49%).

29%

des organisations maîtrisent
la conduite du changement et
l'adoption, alors même que ces
compétences sont devenues
des clés incontournables de la
transformation digitale (24 %).

73%

des organisations n'ont
pas encore mis en place
de processus d'amélioration
continue basée
sur des indicateurs IT.

Seules

35%

des organisations
définissent des
indicateurs IT
en lien avec leur
vision stratégique.

71%

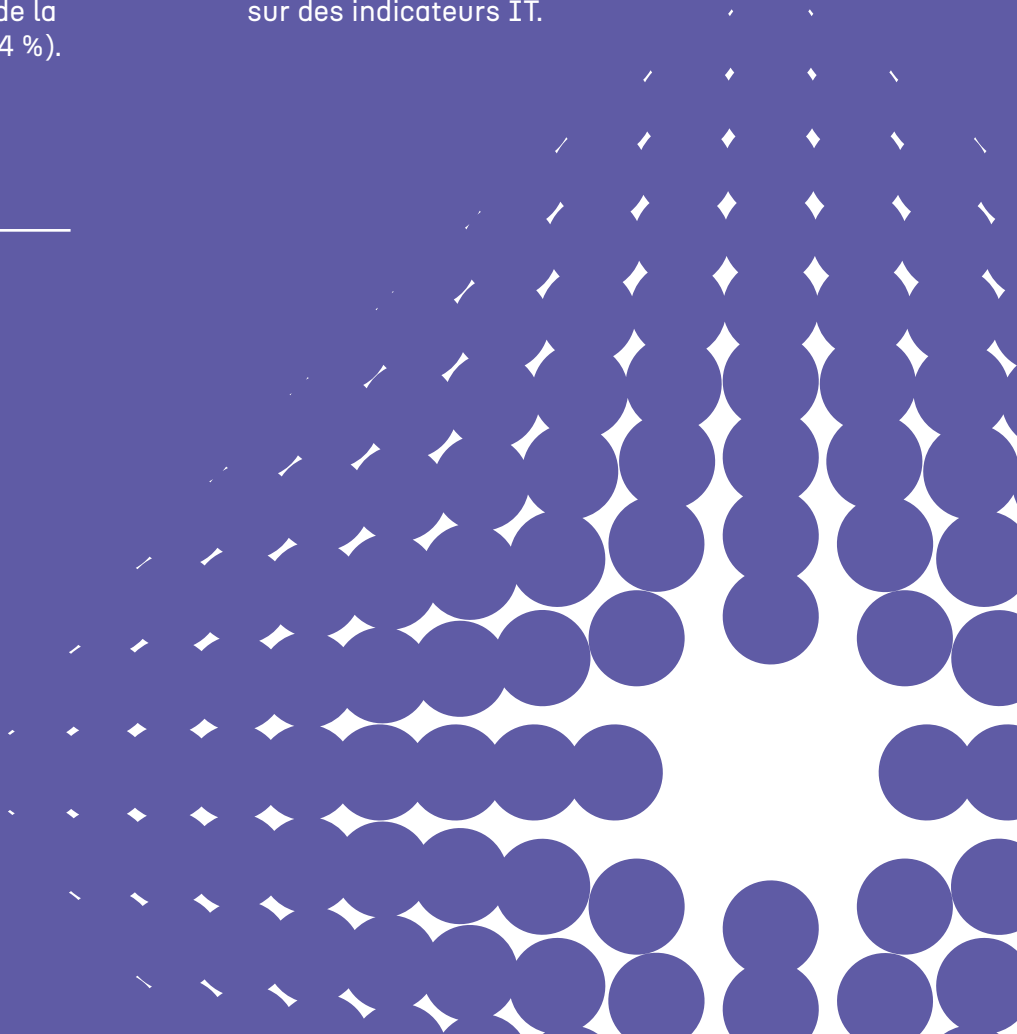
des organisations
déclarent avoir
déployé des cas
d'usage IA générative
sur leur chaîne
de valeur digitale.

75%

des organisations
ne maîtrisent toujours
pas la mesure
d'indicateurs
"green" (76%).

Nota bene

Les chiffres entre
parenthèses sont ceux
issus de l'édition 2024
du baromètre Niji.



I



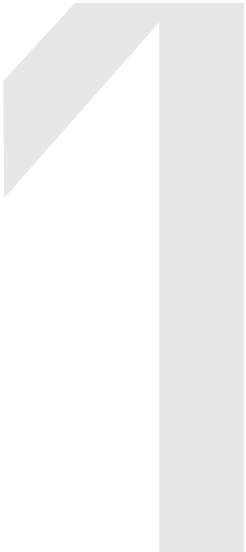
TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Ces dernières années, les entreprises et administrations ont réalisé un certain nombre d'investissements leur permettant d'atteindre un bon niveau de maturité digitale. Aujourd'hui, leur transformation digitale se poursuit... avec un changement marqué : un environnement économique tendu.

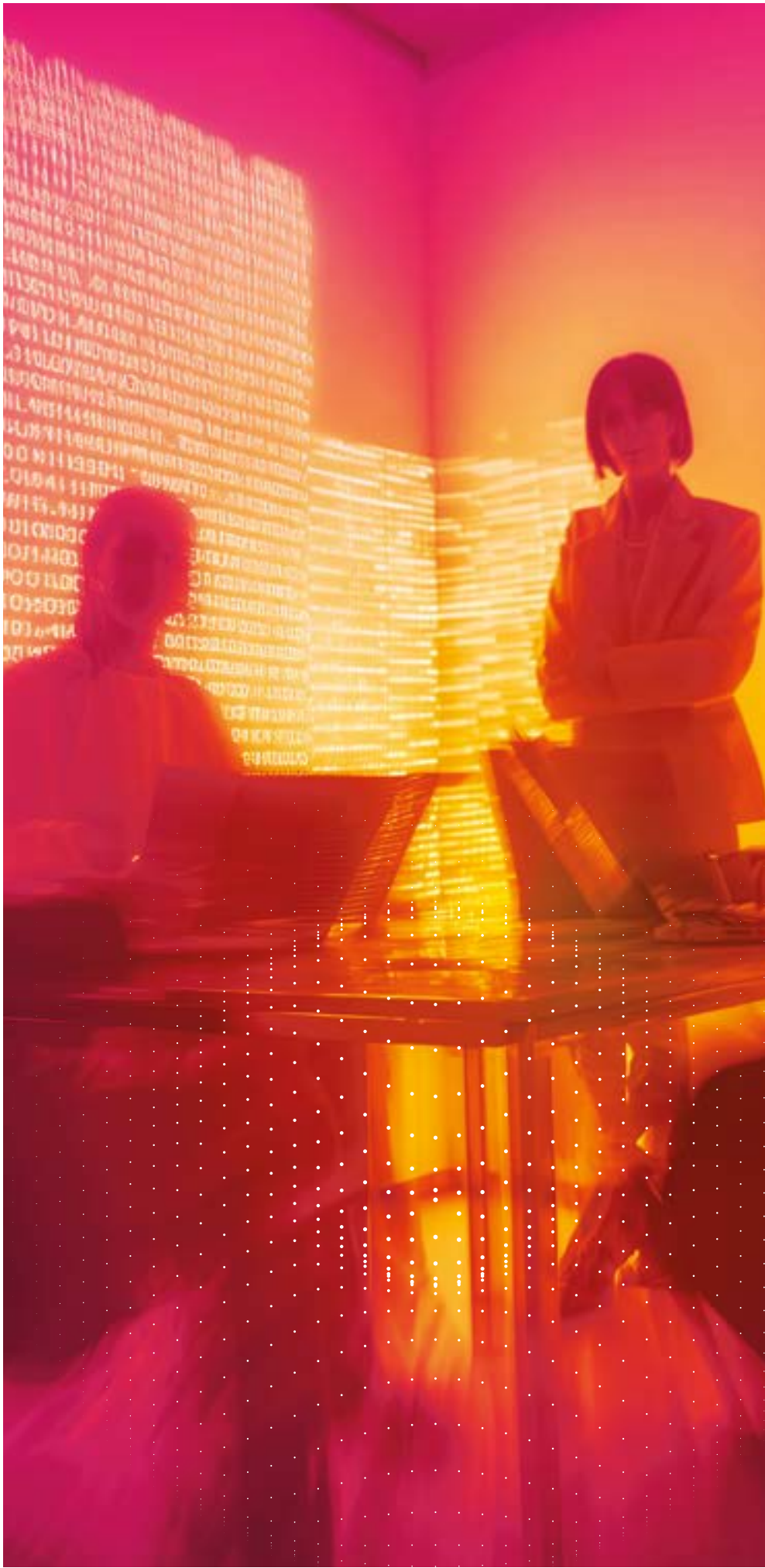


EN 2025, LA TRANSFORMATION DIGITALE SE POURSUIT ET GARDE SA DIMENSION STRATÉGIQUE.

La transformation digitale reste une priorité stratégique, portée au plus haut niveau des organisations. L'ambition est donc toujours aussi forte, en dépit des tensions budgétaires. Alors que les investissements dédiés à la transformation étaient jusqu'à présent en hausse constante, une organisation sur deux affiche cette année des budgets à l'été ou en baisse par rapport à l'an passé.



90%
(95% en 2024)
des organisations déclarent
que la transformation digitale
a un momentum identique
ou plus élevé qu'en 2024.



91% (93% en 2024)
soulignent que la transformation
digitale est pilotée et/ou suivie
par un membre du Comex.

50%
(18% en 2024)
affichent des budgets
à l'été ou en baisse.

Ces chiffres reflètent l'un des sept paradoxes révélés par le baromètre Niji : les attentes vis-à-vis de la tech et du numérique restent intenses, mais les moyens pour y répondre se tendent. La situation interroge ainsi les modalités d'arbitrage et invite - on le verra - à une réallocation plus fine des investissements digitaux.

La “transfo” en **direct** des organisations

En 2024, l'administration a bénéficié de moyens exceptionnels pour répondre aux exigences des Jeux Olympiques. En 2025, elle doit maintenir l'opérationnalité des solutions déployées tout en rattrapant le retard des projets différés. Les ambitions de transformation digitale demeurent très élevées, mais la baisse des budgets - de 20 à 30 % - impose une gestion rigoureuse des priorités et, surtout de faire plus, avec moins.

EN 2025, L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE SE MAINTIENT À LA TÊTE DES PRIORITÉS DES ORGANISATIONS

Cette année confirme la priorité d'efficacité opérationnelle attribuée en 2024 à la transformation digitale, devant l'engagement et la connaissance client (priorité 2023).



L'efficacité opérationnelle	91%	(84% en 2024)
L'engagement et la connaissance clients	74%	(81%)
L'expérience client/employé	72%	(84%)
La réduction des coûts	72%	(58%)
L'engagement pour la durabilité	33%	(43%)

Si cette tendance était née d'une réflexion des entreprises sur l'optimisation de leurs processus en lien avec la réduction de leur coûts de fonctionnement, elle est motivée cette année par un contexte économique international difficile.

En outre, la transformation omnicanale (engagement client, expérience client) reste un enjeu fort. Le challenge des organisations est finalement de mener de front ces deux transformations.

À noter que l'indicateur relatif à l'engagement pour la durabilité perd dix points. Ce recul interroge : dans un contexte d'injonctions réglementaires croissantes et de mobilisation sociétale autour des enjeux environnementaux, cette tendance suggère que les organisations peinent à articuler les ambitions de durabilité avec la pression actuelle sur l'efficacité et les coûts... au point de s'exposer peut-être à des risques économiques, réglementaires et réputationnels.

Les investissements engagés illustrent l'évolution des priorités (tableau 1). En 2024, l'expérience client faisait partie du top 5. En 2025, les investissements se concentrent sur la transformation des SI (SI métiers, SI opérationnel), pour accompagner la transformation opérationnelle avec l'intégration de la Data et de l'IA en particulier.

Tableau 1 Les priorités d’investissement des organisations

	2024	2025
DIGITAL	E-COMMERCE	E-COMMERCE
	MARKETING / MADTECH	MARKETING / MADTECH
	CRM	CRM
	FRONTS DIGITAUX 5	FRONTS DIGITAUX
DATA / IA	DATA 1	DATA 2
	IA 2	IA 1
SI MÉTIER BACK-END	SI SUPPORT 4	SI SUPPORT 5
	SI OPÉRATIONS 3	SI OPÉRATIONS 3
	RPA non testé en 2025	SI MÉTIER non testé en 2024 4
	RÉFÉRENTIEL CLIENT / PRODUIT UNIQUE	RÉFÉRENTIEL CLIENT / PRODUIT UNIQUE



Étonnamment, cette répartition n’est pas une moyenne, mais une tendance relativement commune à l’ensemble des entreprises et administrations interrogées.

La part de la Data et de l’IA est significative (20%) et rejoint la priorité identifiée dans le paragraphe précédent. Les organisations cherchent à gagner en manoeuvrabilité : ces budgets représentent en réalité des compétences humaines.

Tout l’enjeu pour les entreprises est en effet d’utiliser les compétences digitales déjà en place, pour accompagner les investissements dans le SI back-end.

Ce qu’il faut en retenir ? Que les budgets ne sont pas aussi agiles que les changements de priorités. Du point de vue de la fonction technologique, cette tension budgétaire appelle une régulation de la demande.

En 2025, les investissements (tableau 2) se répartissent ainsi :



La “transfo” en **direct** des organisations

Un grand groupe du secteur du luxe expliquait ses difficultés à définir la valeur et les bons KPIs pour piloter la performance opérationnelle et transformer ses processus via le système d’information. Ces obstacles reflètent surtout un besoin de réalignement des priorités : redéployer vers l’interne des ressources et compétences longtemps mobilisés sur les enjeux clients.

Au sein des organisations interrogées dans le cadre de ce Baromètre, les leviers activés sont d'abord court-termistes (tableau 3) : La sélectivité accrue des projets et, dans 40% des cas, leur arrêt pur et simple. Cette stratégie agit sur le volume de la demande, sans répondre à l'exigence de performance globale. Elle illustre une forme de désalignement stratégique entre les ambitions exprimées et les réponses apportées.

81%
des organisations procèdent
à une sélection des projets
à forte valeur ajoutée.

53%
seulement estiment que
la rationalisation/productivité
des processus et du SI
sont prioritaires.



Un zoom sur les leviers d'ajustement confirme cette analyse. La massification des achats et l'optimisation des coûts unitaires - leviers classiques de réduction du TJM - sont considérées comme largement actionnées dans le passé et ne constituent plus une priorité en 2025. À l'inverse, la productivité réelle de la fonction technologique reste peu adressée, alors même qu'elle représente un levier de long terme crucial dans un contexte de ressources contraintes.

Ainsi, seules 55% des organisations identifient la rationalisation des processus et du système d'information comme une priorité. Cela traduit un décalage important : face à une injonction à faire mieux avec moins, les réponses actuelles consistent davantage à réduire la charge qu'à transformer structurellement les modèles.

Les investissements réalisés ces dernières années ont permis de construire des capacités solides en matière de développement produit, mais l'exigence d'efficacité appelle à rediriger ce capital organisationnel vers des objectifs différents. Autrement dit, **une partie de l'entreprise regarde dans une direction nouvelle, tandis que l'autre se maintient dans la direction d'hier.** Cette dissonance stratégique représente un enjeu d'avenir majeur et déterminant.

II



FONDATIONS TECH, CONDUITE DU CHANGEMENT ET MESURE : LE BESOIN D'ACCÉLÉRATION

Ces dernières années, les entreprises et administrations ont réalisé un certain nombre d'investissements leur permettant d'atteindre un bon niveau de maturité digitale. Aujourd'hui, leur transformation digitale se poursuit... avec un changement marqué : un environnement économique tendu.

1. Une vision stratégique claire et partagée de la contribution attendue de la technologie
2. Une gouvernance alignée et une organisation opérationnelle capable de délivrer efficacement
3. Des fondations technologiques plus robustes et évolutives, mais encore sous-exploitées
4. Une culture et des compétences adaptées, en particulier pour accompagner le changement et maîtriser les technologies émergentes et préparer l'avenir
5. Un pilotage rigoureux, basé sur des indicateurs de performance pour piloter les investissements et sécuriser les bénéfices



UNE VISION STRATÉGIQUE MIEUX MAÎTRISÉE

Le rôle de la technologie dans la vision stratégique de l'entreprise s'améliore (tableau 4). En 2025, 40% des organisations considèrent maîtriser leur vision de la transformation et plus de 47% déclarent être en cours de maîtrise sur la place que doit occuper la technologie pour répondre aux enjeux d'efficacité opérationnelle et d'omnicanalité, tandis que son apport dans la transformation du modèle économique peut encore être mieux défini.

Ces chiffres traduisent une appropriation croissante des enjeux stratégiques posés par la transformation digitale, ainsi qu'une volonté d'intégrer pleinement la technologie dans les trajectoires de développement définies en 2024 : l'efficacité et le modèle opérationnel ; l'omnicanalité et les clients ; le modèle économique par la tech. La dynamique d'ensemble est donc encourageante, même si des écarts de maturité subsistent selon les secteurs ou la taille des entités.



UNE GOUVERNANCE QUI PROGRESSE, UNE ORGANISATION EN ÉQUILIBRE

La gouvernance digitale, qui articule vision stratégique, besoins métiers et capacités IT, s’est nettement renforcée en 2025 (tableau 5) : 58% des organisations indiquent maîtriser cette gouvernance transverse contre 36% en 2024. Cette amélioration témoigne d’un alignement croissant entre directions générales, fonctions métiers et DSI, facilitant la définition des priorités, l’allocation des budgets et la gestion de la demande. Elle permet en outre de mieux piloter les investissements.



60%
des organisations disent maîtriser l'allocation budgétaire et la définition des priorités.

59%
(46% en 2024)
estiment maîtriser leur Roadmap/ Demand Management



Sur le plan organisationnel (tableau 6), les entités se montrent désormais pragmatiques. Les phases de conception d’offres ou de services, d’expérience utilisateur ou de produits Data sont majoritairement maîtrisées ou en cours de stabilisation, expliquant le peu d’évolution vis-à-vis des résultats de l’an passé.

43%
des organisations maîtrisent la conception d’offre/service/ Data product (50% en 2024) et 33% la conception de l’expérience utilisateurs (31%).

31%
ont adopté une organisation en mode produit (34%) et 27% l’agilité à l’échelle (21%).

Moins d’**1** / **3** organisation indique maîtriser la transformation des processus en vue de leur optimisation.

Toutefois, un point de blocage persiste : la capacité à transformer les processus métiers reste limitée, alors même que l’efficacité opérationnelle devient la priorité. Le savoir-faire acquis sur les produits digitaux ne s’est pas encore traduit par une maîtrise équivalente des leviers de transformation interne. Les enjeux d’organisation s’articulent donc à présent vers un nouvel équilibre autour de la réorientation du mode produit au profit de la transformation des processus internes pour gagner en transversalité.

La “transfo” en **direct** des organisations

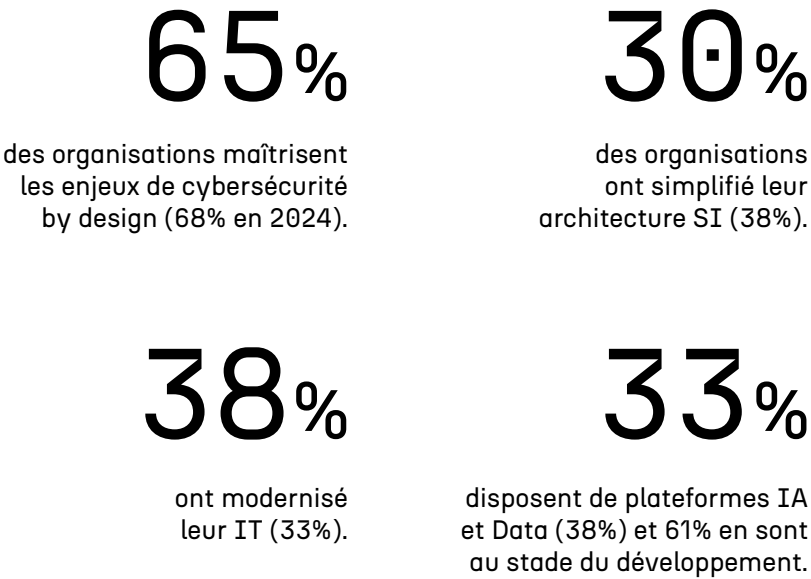
Pendant longtemps, les évolutions métier sans réelle cohérence technique ont fragilisé le système d’information... donc l’entreprise elle-même. En 2025, malgré des budgets contraints, plusieurs organisations ont réagi. Avec le soutien de leur direction générale, elles ont défini une trajectoire commune entre besoins métiers et évolutions IT, guidée par une vision claire et un retour sur investissement mesurable dans le temps.

DES FONDATIONS TECHNOLOGIQUES ENCORE SOUS-EXPLOITÉES

Le Baromètre Niji 2025 révèle que les fondations technologiques peinent à évoluer au rythme des ambitions stratégiques et restent sous utilisées pour accélérer la transformation (tableau 7). Il y a même un effet de régression sur la simplification de l'architecture SI. Il faut dire que face aux contraintes budgétaires et sans le soutien appuyé de la direction générale, les marges de manœuvre pour maîtriser le SI deviennent faibles.

De fait, l'écart est notable entre les fondations technologiques : si des avancées existent sur la cybersécurité - sous l'effet d'un impératif réglementaire et de gestion des risques, les progrès sont en revanche plus lents sur la modernisation des capacité technologiques (38%), l'ouverture du SI (55%) et le déploiement des plateformes Data et IA (33%). Ces composantes sont pourtant essentielles pour accompagner la transversalité et la simplification des processus.

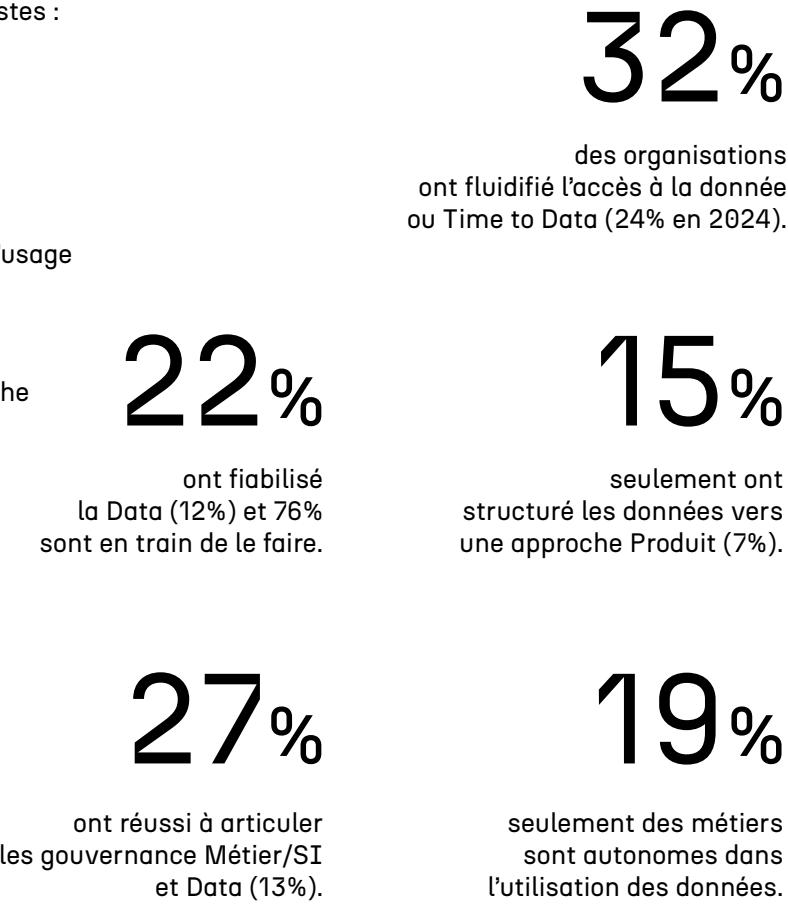
3



LA DATA, ENTRE PRIORITÉS ET LIMITES D'IMPACT

La Data reste une priorité stratégique (tableau 8). Pourtant, les avancées concrètes restent modestes : les travaux sur la qualité et la gouvernance ont progressé, mais les gains liés à la fluidité, à la fiabilité et à l'exploitation opérationnelle des données demeurent limités au regard des budgets dépensés.

L'absence d'une approche orientée par les cas d'usage nuit à l'efficacité globale des investissements. Une priorisation plus fine, centrée sur la valeur d'usage, pourrait permettre de sortir du cycle du "tonneau des Danaïdes", c'est-à-dire une tâche sans fin, à recommencer sans arrêt.

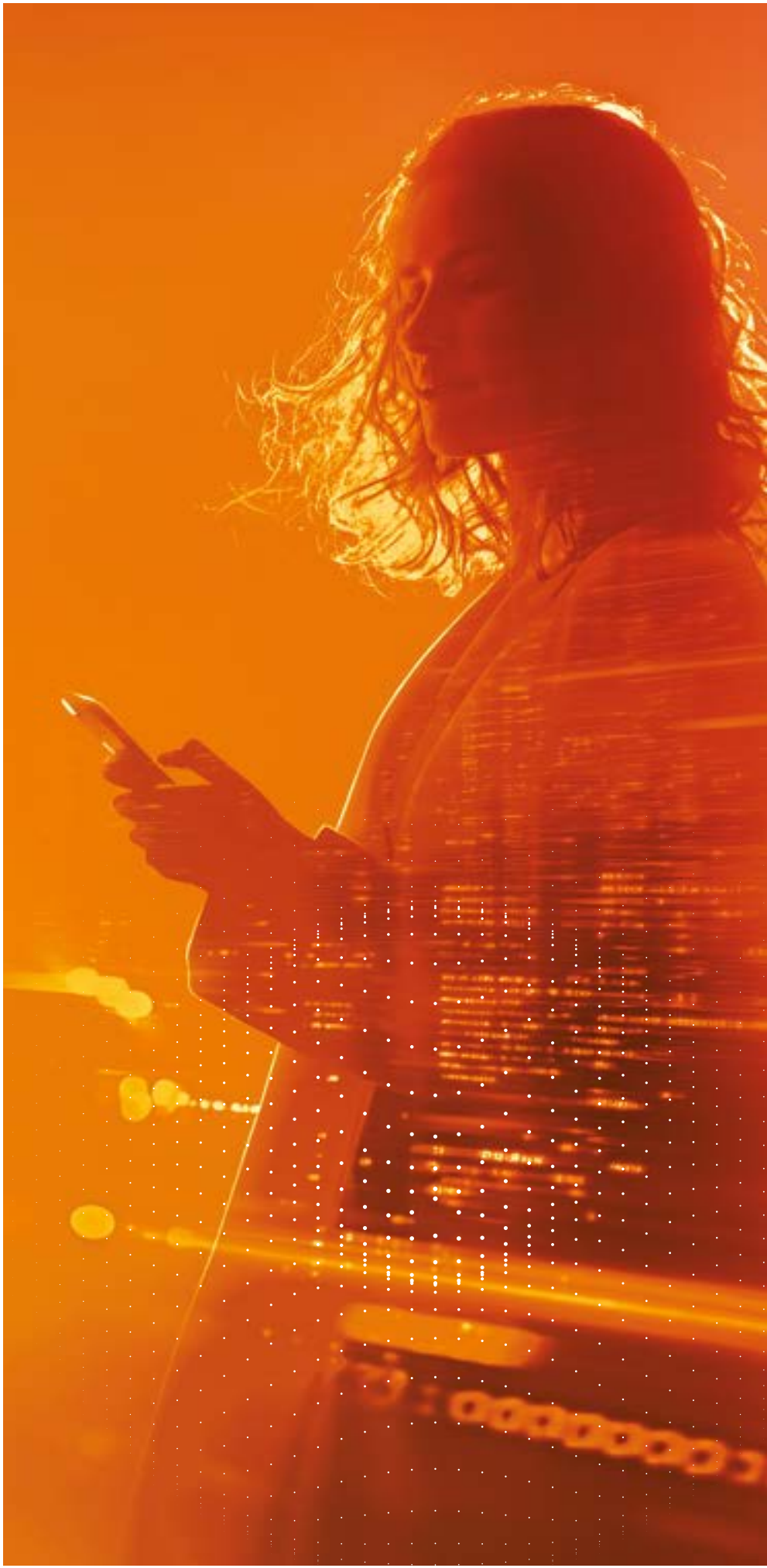


CONDUITE DU CHANGEMENT ET IA : DEUX ENJEUX HUMAINS DÉTERMINANTS

Au sein des organisations, les compétences liées à la tech progressent (tableau 9). Aujourd’hui, 44% estiment maîtriser les compétences agiles de l’IT, 36% celles autour du produit en général et 35% des compétences des métiers. Si tout n’est pas encore parfait, la volonté est là d’inscrire les métiers dans plus de tech pour favoriser une meilleure émulation entre IT et métiers.

4

90%
(95% en 2024)
des organisations déclarent
que la transformation digitale
a un momentum identique
ou plus élevé qu’en 2024.



En 2025, les enjeux de compétences se concentrent autour de deux axes majeurs : la montée en puissance sur les technologies liées à l’intelligence artificielle, générative notamment, et l’accompagnement du changement.

Plus que jamais, les organisations doivent réaliser qu’une adoption réussie des solutions numériques repose sur la capacité à transformer les pratiques, à ajuster les modes de travail et à sécuriser les usages. C’est d’autant plus important que les projets sont menés de manière sélective : au moment de leur déploiement, conduire le changement et maîtriser l’adoption sont indispensables pour en tirer la valeur maximale.

29% (24% en 2024)
seulement des organisations
maîtrisent la conduite
du changement et adoption.

Ce constat est particulièrement fort dans les entretiens menés lors de la réalisation de ce Baromètre. De nombreux projets souffrent d’un déficit d’appropriation, faute de ressources ou d’expertises dédiées à la conduite du changement.

La “transfo” en **direct** des organisations

Dans ce groupe du CAC 40, la DSI a bâti de véritables usines à produits digitaux, capables de livrer vite et bien. Pourtant, les utilisateurs découvrent les nouveautés sans accompagnement, ni explication claire. Comment ces changements s’articulent-ils entre eux ? Quel en est le sens ? Résultat : la moitié des fonctionnalités reste ignorée, malgré des investissements censés générer de la valeur à 100 %. De meilleurs efforts de conduite du changement auraient permis d’obtenir un taux d’adoption plus fort, donc d’améliorer le rendement de ces investissements.

Autre enjeu, devant la progression fulgurante de l'IA dans la société, les organisations cherchent à intégrer les compétences associées pour éviter d'être devancées par leurs concurrents.

29%

des organisations disposent des compétences Data/IA et 64% sont en cours d'acquisition de ces compétences.

Mais les outils sont trop souvent pensés comme naturellement intuitifs alors que la transformation des processus métiers exige un accompagnement profond. Sans cet investissement, la valeur potentielle des projets reste en grande partie inexploitée.

MESURER POUR PROGRESSER : UN IMPÉRATIF ENCORE TROP NÉGLIGÉ

La question de la mesure reste une faiblesse persistante des dispositifs de transformation (tableau 10). Alors que 50% des organisations disent maîtriser leur vision stratégique, elles ne sont que 35% à maîtriser la définition d'indicateurs alignés avec cette même stratégie. Cela illustre une rupture importante entre la formulation d'une vision ambitieuse et sa traduction opérationnelle en indicateurs de pilotage. Cette rupture est également à relier à l'absence de processus d'amélioration continue, condition pourtant indispensable à la performance durable.

Seules

27%

des organisations ont mis en place une dynamique d'amélioration continue basée sur les indicateurs IT.

Seules

13%

des organisations mesurent le ROI et le TTM de leurs projets digitaux (18% en 2024).

Côté IT, la mesure est souvent silotée et opérationnelle, sans lien réel avec les objectifs business. Les indicateurs orientés clients sont mieux maîtrisés (51%), mais leur transformation en indicateurs de rentabilité ou de Time-To-Market (TTM) reste rare. En parallèle, les indicateurs de durabilité sont largement absents des dispositifs de mesure.

Au fil des années, c'est une forme de résistance culturelle à la mesure transverse que le Baromètre Niji semble exposer. Par crainte de devoir rendre des comptes ou d'assumer des écarts, les organisations hésitent encore à piloter leur performance de manière transparente et structurée. Ce frein culturel limite ainsi considérablement la capacité des organisations à évoluer vers un modèle d'amélioration continue, pourtant indispensable pour atteindre les objectifs de performance, de ROI ou d'efficacité opérationnelle qu'elles se fixent.



LES ENSEIGNEMENTS-CLÉS DE CETTE ÉDITION 2025 SUR LA MATURITÉ DIGITALE DES ORGANISATIONS

Les enseignements tirés des entretiens menés cette année avec les directions digitales, technologiques et métiers confirment que la plupart des organisations disposent désormais d'une vision stratégique claire en matière de transformation digitale. Cette vision, bien définie, s'est construite au fil des dernières années, marquée par l'alignement progressif de la gouvernance autour des enjeux clients et la mise en place de premières capacités structurantes.



Mais l'année 2025 aura identifié un tournant. Ce qui relevait jusqu'alors d'un projet de transformation porté par les usages externes – centrés sur le client final – devient désormais un impératif de performance interne. La conjoncture économique impose en effet une pression nouvelle sur les organisations, poussant ces dernières à rechercher plus d'efficacité opérationnelle, des gains de productivité, et une meilleure maîtrise des coûts. Il ne s'agit donc plus seulement d'innover pour mieux servir, mais de se transformer pour mieux fonctionner.

Cette exigence de performance révèle la nécessité de se concentrer sur plusieurs chantiers :

La gouvernance DG/Métier/SI et le redéploiement des équipes produit, initialement conçues pour adresser des parcours utilisateurs, doit s'opérer au profit de la transformation des processus internes. Cela suppose un basculement culturel et organisationnel vers plus de transversalité et d'intégration des chaînes de valeur.

Les fondations technologiques, longtemps sous-exploitées, doivent évoluer plus rapidement. Les limites atteintes sur l'architecture, la simplification des systèmes d'information ou encore la fluidification de la donnée freinent la transformation des processus. Ces aspects techniques, jugés secondaires à l'époque des produits digitaux, deviennent aujourd'hui des leviers critiques de performance et de compétitivité durable.

En 2024, le Baromètre Niji soulignait que les principales capacités digitales étaient en place et que le temps était venu d'évaluer leur contribution. **En 2025, la question n'est plus de savoir « À quoi ça sert ? » mais « Comment cela transforme les opérations ? »** Le défi est donc double : renforcer les capacités structurelles (gouvernance, organisation, processus, architecture, pilotage) tout en assurant leur mise en œuvre effective grâce à un accompagnement humain au changement et une gouvernance rigoureuse de la valeur créée.

La conduite du changement émerge comme une compétence stratégique, encore trop absente des plans de transformation. Les projets sélectionnés doivent pouvoir générer une adoption réelle et durable. Sans accompagnement au changement, les outils ne produisent pas les bénéfices escomptés. Il en va de même pour la montée en compétences sur les sujets Data et IA, identifiés comme essentiels à moyen terme.

Enfin, la mesure de la valeur reste un maillon faible. Les objectifs stratégiques sont rarement alignés avec les indicateurs business, et les indicateurs IT. Ce manque de mesure transverse, associée à une absence de système d'amélioration continue systématique limite fortement la capacité à piloter les investissements ainsi qu'à sécuriser l'atteinte des objectifs. Elle réduit également la capacité à assurer une performance globale et durable.

Les entretiens montrent clairement que le cap est fixé sur la performance. Mais pour que cette ambition devienne réalité, les organisations doivent sortir du paradoxe actuel : vouloir faire mieux avec moins, tout en négligeant les leviers fondamentaux que sont la simplification, la conduite du changement et la mesure de l'impact.

III

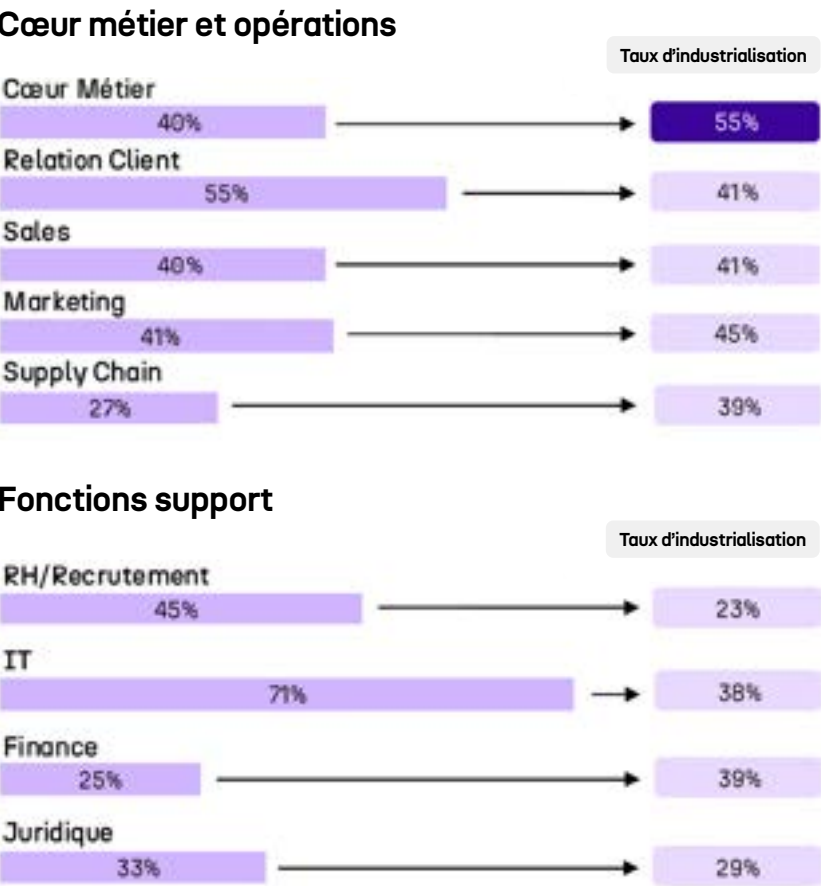
INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : DE L'EXPÉRIMENTATION À L'INDUSTRIALISATION

L'intelligence artificielle s'impose comme un levier stratégique dans la quête d'efficacité opérationnelle des entreprises et des administrations. Reconnu pour son potentiel de transformation, cet outil est désormais déployé dans une grande variété de cas d'usage, couvrant à la fois les métiers, les fonctions support, et notamment, les usines en charge des fonctions technologiques (SI, Digital, Data) elles-mêmes. À ce titre, 2025 marque un tournant : le passage de l'expérimentation à l'industrialisation. Dans cette partie du Baromètre Niji 2025, nous analysons les modalités d'adoption, les bénéfices observés, ainsi que les conditions requises pour une industrialisation réussie de l'IA.

UNE DIFFUSION LARGE À TRAVERS TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR

Les entreprises et les administrations interrogées dans le cadre du Baromètre Niji expérimentent l'IA générative à travers des cas d'usage concrets (tableau 10). Ces derniers couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur : cœur de métier, relation client, forces de vente, marketing, mais également les fonctions support.

Tableau 11 Les cas d'usage d'IA métier



L'objectif est double : capter les gisements de productivité potentiels à tous les niveaux et offrir un service de meilleure qualité. **L'enjeu pour 2025 n'est plus de démontrer l'intérêt de l'IA générative, mais de passer à une logique d'industrialisation structurée.**

À ce titre, on observe que la part des cas d'usage ayant fait l'objet d'une industrialisation est d'ores et déjà significative, avec une majorité de cas d'usages industrialisés portant sur le cœur de métier. Compte tenu de la dynamique évoquée lors des entretiens, nous projetons un taux d'industrialisation beaucoup plus élevé à six mois.

L'IA générative fait désormais partie des outils à activer de manière prioritaire et systématique, sur l'ensemble des activités.



L'IA GÉNÉRATIVE AU SERVICE DES USINES EN CHARGE DES FONCTIONS TECHNOLOGIQUES

D’après les résultats 2025, 71 % des organisations déclarent avoir déployé des cas d’usage IA générative sur la chaîne de valeur de leurs usines en charge des fonctions technologiques (SI, Digital, Data). Cette couverture témoigne d’une volonté claire de faire de l’IA générative un levier de productivité et de qualité.

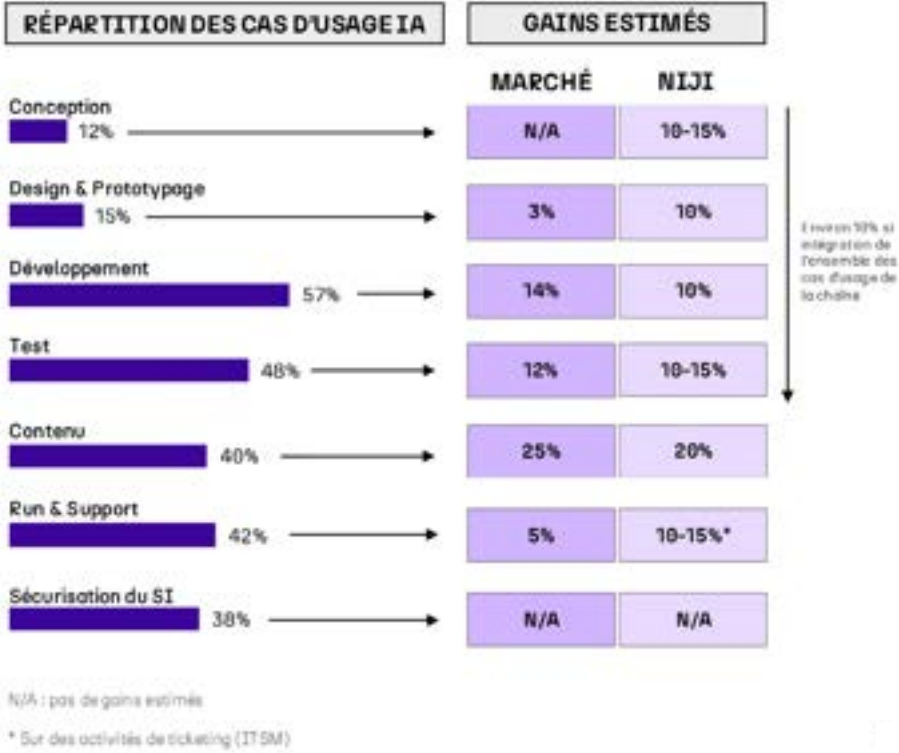
La majorité des cas d'usage observés portent sur les phases de développement (57%) et de test (48%), le reste de la chaîne de valeur étant encore plus modérément exploré.

Des gains de productivité réels et encore modestes - de l'ordre de 12 à 14% - sont déclarés. Ces premiers résultats sont à mettre en perspective d'une dynamique forte, avec notamment le déploiement récent d'approches agentiques, sur lesquelles s'accordent les participants. Ces premiers impacts sur la productivité sont assez similaires entre les participants, et correspondent à l'expérience de nos équipes chez Niji.

Pour éclairer le potentiel des approches agentiques, nous avons mis les résultats en perspective avec nos expérimentations récentes réalisées au sein de Niji (tableau 11). Celles-ci reposent sur la création d'agents sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'usine technologique, de la conception au support, et sur la collaboration de ces agents entre eux, en se passant du contexte et en complémentarité tout au long de la création d'une application, de sa maintenance à sa vie en production. Cette approche collaborative entre les agents, au sein d'un système intégré, permet de déverrouiller une productivité incrémentale de l'ordre de 10% et elle facilite la conduite du changement, où chaque équipier bénéficie des apports de ses collègues et contribue de manière réciproque et solidaire à leur apporter de la valeur : un concepteur testera par exemple la qualité de ses récits d'utilisateurs en évaluant la testabilité et un développeur bénéficiera alors d'un point de départ plus clair et stable.

Tableau 12

Les cas d’usage d’IA sur la chaîne de valeur digitale



En adoptant une logique bout-en-bout, il est possible de fluidifier les échanges entre toutes les parties prenantes de la chaîne digitale – depuis la conception jusqu’à la livraison technique – grâce au traitement en temps réel. Résultats : une meilleure synchronisation, une amélioration de la qualité finale, et un gain de temps significatif à chaque étape.

Cette approche favorise également l'adoption par les différentes populations concernées. En instaurant une réciprocité - par exemple, donner plus de visibilité aux développeurs sur les intentions de conception ou les modalités de tests – les entreprises facilitent l'adhésion aux changements induits par l'IA.

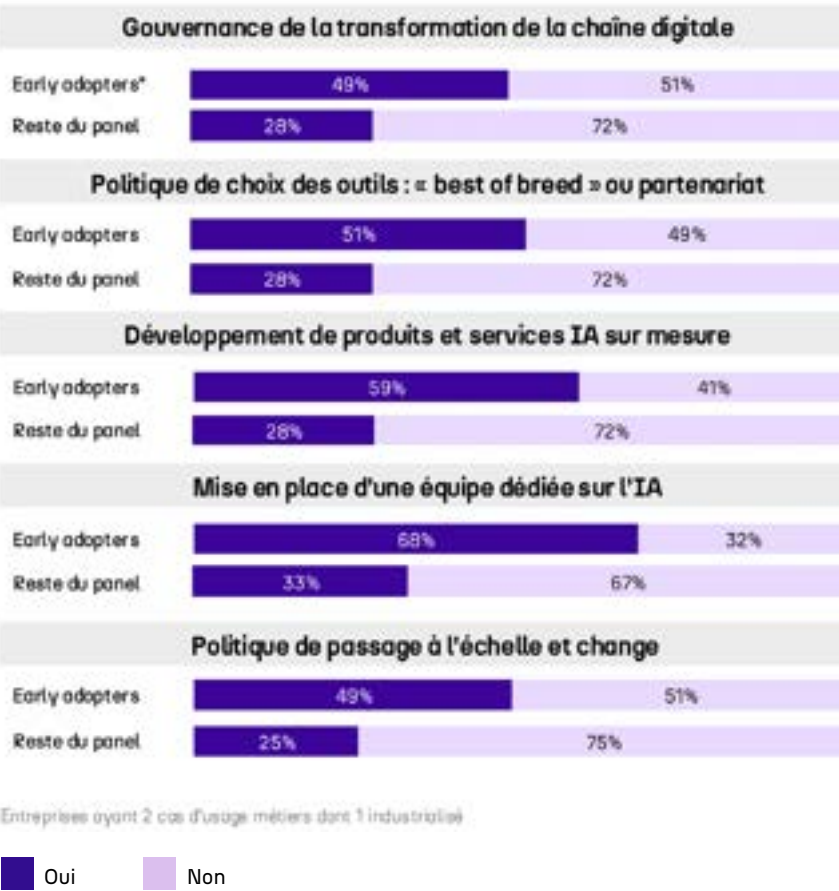
La “transfo” en **direct** des organisations

Chez ce grand acteur des services, l'IA générative est testée depuis 18 mois, mais reste majoritairement cantonnée aux activités de développement informatique. Il y a six mois, la DSI a élargi son usage à toute la chaîne de valeur : conception, développement, tests et support, soutenue par des agents inter-opérants. Plus impliquées, les équipes ont adopté la transformation avec davantage d'enthousiasme, dans un état d'esprit collectif. Résultats : des gains de productivité supérieurs à la fois aux prévisions internes et aux gains des concurrents.

INDUSTRIALISATION : UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE COMME LEVIER DE PERFORMANCE

Les organisations ayant réussi à passer à l'échelle présentent une caractéristique commune : elles se sont dotées d'un véritable cadre de transformation (tableau 12). Les "early adopters", qui ont industrialisé leurs cas d'usage IA, obtiennent des résultats deux fois supérieurs à ceux des autres organisations. Leurs bonnes pratiques incluent la mise en place d'une gouvernance dédiée, le choix d'outils maîtrisés, le développement de services IA internes, une équipe spécialisée, et un accompagnement au changement structuré.

Tableau 13 Les bonnes pratiques IA



Sans ce socle organisationnel, les initiatives IA restent souvent cantonnées à des expérimentations sans lendemain. Le Baromètre Niji souligne ainsi l'importance de traiter l'IA non pas comme un projet isolé, mais comme un chantier de transformation à part entière, qui implique la stratégie, l'architecture et la culture d'entreprise.

Les enseignements ici sont clairs : l'IA constitue un levier concret de performance, mais sa contribution à la transformation digitale ne peut être pleinement réalisée sans un cadre structurant. Gouvernance, conduite du changement et alignement stratégique sont les conditions sine qua non pour passer d'une phase d'exploration à une véritable industrialisation des cas d'usage IA. De fait, se doter de ce cadre de transformation paraît être l'enjeu essentiel pour 2026.

La "transfo" en des organisations ● direct

Dans une grande banque française, l'IA générative faisait l'objet d'une grande attention, mais alors que de nombreux cas d'usages étaient explorés, peu évoluaient en projets structurés. Puis en 2024, une gouvernance robuste fut instaurée, intégrant technique, cadencement, politiques, conduite du changement et dialogue social. Depuis, le taux de passage de l'expérimentation à l'industrialisation a progressé de 9%. Le délai entre l'idée et la fin de l'expérimentation a été réduit de 27%, donnant enfin corps à la transformation.



IV



DÉPENDANCE ET SOUVERAINETÉ TECHNOLOGIQUE : L'HEURE DES CHOIX STRATÉGIQUES ?

Alors que la transformation digitale s'impose comme un levier essentiel de performance et d'innovation, la question de la souveraineté technologique reste paradoxalement marginale dans les stratégies des entreprises et des administrations (tableau 14).

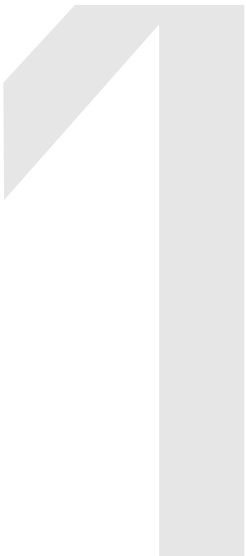
La dépendance massive aux solutions et infrastructures américaines est pourtant largement admise, à la fois financière, technologique et liée à la maîtrise des données. Les réponses recueillies dans le Baromètre Niji 2025 révèlent un décalage pouvant être qualifié de préoccupant entre la lucidité des constats et la faiblesse des actions engagées.



DÉPENDANCE ADMISE, CONSÉQUENCES NÉGLIGÉES

75% des organisations interrogées reconnaissent leur dépendance structurelle vis-à-vis des fournisseurs technologiques américains. Cette dépendance est à la fois contractuelle, budgétaire et stratégique, car elle touche à la maîtrise des données, identifiée par ailleurs comme un axe majeur d’investissement.

64% de ces organisations pointent également du doigt les risques liés à la Data, avec une sensibilité accrue. Beaucoup ne font, par exemple, plus confiance aux fournisseurs de technologie américains pour protéger la confidentialité de leurs données et identifient désormais les risques liés au règlement général sur la protection des données (RGPD) comme majeurs (impact d’image, non-respect de la réglementation, etc.). Cette sensibilité illustre une prise de conscience réelle et importante au sein des entreprises françaises.



Pour autant, seules 14% des entreprises et administrations interrogées établissent un lien entre cette dépendance et leur compétitivité. Ce paradoxe interroge : comment ignorer les risques potentiels sur la confidentialité des données, l’impact d’image, l’impact économique (en particulier avec les stratégies de bundling des fournisseurs américains) ? Cette prise de conscience en demi-teinte est révélatrice : l’enjeu de la dépendance technologique n’est pas encore pleinement perçu comme stratégique, et ce malgré son impact structurant.

La “transfo” en **direct** des organisations

Dans ce grand groupe du secteur du luxe, la DSI estime que les choix technologiques relèvent désormais de la stratégie et qu’il ne s’agit plus de faire des choix par défaut en faveur des grands acteurs de la tech. Idem dans ce groupe majeur du secteur des assurances, qui voit dans sa préférence pour Mistral la possibilité de disposer d’une alternative réelle aux usages de l’IA, laquelle alternative n’existe plus dans d’autres domaines.

DES STRATÉGIES DE SOUVERAINETÉ ENCORE TROP RARES

La conséquence de cette absence de prise de conscience stratégique est que seules 44 % des organisations déclarent avoir engagé une réflexion sur leur souveraineté numérique. Parmi elles figurent des institutions pour lesquelles cette exigence est structurelle (ministères, établissements publics, etc.). Mais au-delà de ces cas spécifiques, l'absence de démarche proactive demeure la norme. Les plans de mitigation, lorsqu'ils existent, restent limités. Les justifications avancées tiennent souvent à l'absence perçue d'alternatives européennes crédibles ou à une préférence tacite pour des acteurs dominants dont les performances sont supposées faire autorité.



QUELLES RECOMMANDATIONS ?

Ce manque d'engagement sur les sujets de souveraineté peut aussi s'expliquer par une forme d'habitude : les grands fournisseurs sont choisis par réflexe, sans questionner les implications économiques ou géopolitiques de ces dépendances. Cette logique du moindre effort révèle une forme de déresponsabilisation des organisations, qui délèguent des pans entiers de leur chaîne de valeur technologique à des partenaires sans en maîtriser les conditions ni les enjeux. Elle traduit aussi un manque de culture stratégique, où la souveraineté est vue comme une contrainte et non comme un levier d'indépendance, d'innovation et de résilience.

Face à l'importance croissante de la tech dans toutes les dimensions de l'activité économique, sociale et institutionnelle, les organisations ne peuvent plus ignorer ces enjeux.

Des recommandations pour adresser ces enjeux sont justement nées des discussions tenues dans le cadre de ce baromètre.



A

IDENTIFIER LES POINTS CRITIQUES DE DÉPENDANCE ET DE RISQUE

Toutes les données et tous les systèmes ne présentent pas le même niveau de sensibilité ni les mêmes enjeux stratégiques. Il est donc essentiel d'adopter une approche ciblée et pragmatique pour éviter de diluer les efforts ou de sombrer dans une vision idéologique de la souveraineté.

Actions recommandées

Cartographier les dépendances technologiques	recenser les briques critiques de l'infrastructure numérique (Cloud, IA, CRM, systèmes de sécurité, OS, etc.).
Qualifier les risques associés	distinguer les risques réglementaires (non-conformité RGPD, extraterritorialité), opérationnels (continuité d'activité, résilience), économiques (effet de levier via bundling, inflation tarifaire), ou encore d'image (perte de contrôle, scandales de privacy).
Hiérarchiser les priorités	concentrer les efforts sur les périmètres critiques (données sensibles, fonctions métiers essentielles, systèmes cœur) au lieu de viser une souveraineté absolue, souvent illusoire.

Cette première étape est fondamentale pour sortir d'une posture réactive et passer à une gouvernance éclairée du risque de dépendance numérique.

B

EXPLORER ET QUALIFIER DES ALTERNATIVES CRÉDIBLES

Une fois les dépendances critiques identifiées, il convient de rechercher activement des solutions de substitution. Cela suppose d’élargir le spectre des possibles et de ne pas se limiter aux fournisseurs historiques, aussi dominants soient-ils.

Actions recommandées

Identifier des alternatives contractuelles ou technologiques.	
Valoriser l’open source	favoriser des technologies ouvertes, auditables et portables, qui permettent une meilleure maîtrise technique et juridique.
Mutualiser les retours d’expérience	capitaliser sur les initiatives déjà menées par des administrations ou des entreprises pionnières, en facilitant la circulation de bonnes pratiques. De nombreuses entreprises et administrations participant à ce baromètre ont initié des alternatives intéressantes.

C

CONSTRUIRE UN PLAN DE RÉVERSIBILITÉ STRUCTURÉ ET OPÉRATIONNEL

La souveraineté ne se joue pas uniquement dans le choix initial des outils, mais aussi dans la capacité à en sortir si besoin. Cette flexibilité, appelée réversibilité, est trop souvent absente des contrats ou des feuilles de route IT.

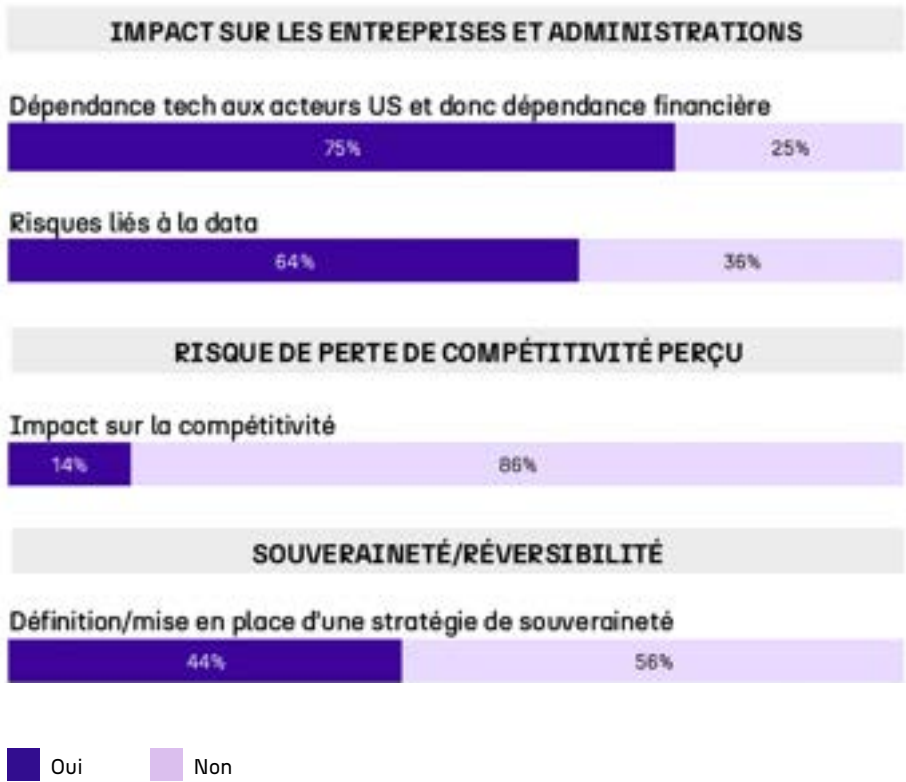
Actions recommandées

Inscrire la réversibilité dans les contrats	exiger contractuellement des clauses de migration, de restitution des données dans des formats ouverts, et de transfert d’expertise.
Planifier et définir les plans de réversibilité	réversibilité technologique, migration de données, architecture permettant de « switcher » entre solutions, etc.
Oser la réversibilité	en fonction de critères justifiant la réversibilité (évolutions juridiques, hausses tarifaires, perte de confiance, incidents de sécurité, etc.), oser sortir de sa dépendance de certains fournisseurs.

Développer une stratégie de long terme suppose d'évaluer ses dépendances, de diversifier ses fournisseurs, de renforcer ses capacités internes et de prioriser, dans certains cas, la souveraineté sur la performance immédiate.

C'est aussi une opportunité de valoriser les écosystèmes locaux et européens de la tech, d'encourager l'innovation ouverte et de construire une vision numérique durable. En particulier, il est impératif de se poser ces questions quand il s'agit de choisir son fournisseur d'IA,

Tableau 14 Les dynamiques de la tech US



DE NOUVEAUX SUJETS À EXPLORER ?

Certains sujets liés à la transformation digitale vous intéressent, vous interrogent ou vous intriguent ? Faites-en nous part ! Nous intégrerons ceux qui reviennent le plus souvent dans notre Baromètre 2026.

ANNEXES



Tableau 1 Les priorités d'investissement des organisations

	2024	2025
DIGITAL	E-COMMERCE	E-COMMERCE
	MARKETING / MADTECH	MARKETING / MADTECH
	CRM	CRM
	FRONTS DIGITAUX 5	FRONTS DIGITAUX
DATA / IA	DATA 1	DATA 2
	IA 2	IA 1
SI MÉTIER BACK-END	SI SUPPORT 4	SI SUPPORT 5
	SI OPÉRATIONS 3	SI OPÉRATIONS 3
	RPA non testé en 2025	SI MÉTIER non testé en 2024 4
	RÉFÉRENTIEL CLIENT / PRODUIT UNIQUE	RÉFÉRENTIEL CLIENT / PRODUIT UNIQUE



Tableau 2 La répartition budgétaire des investissements tech en 2025

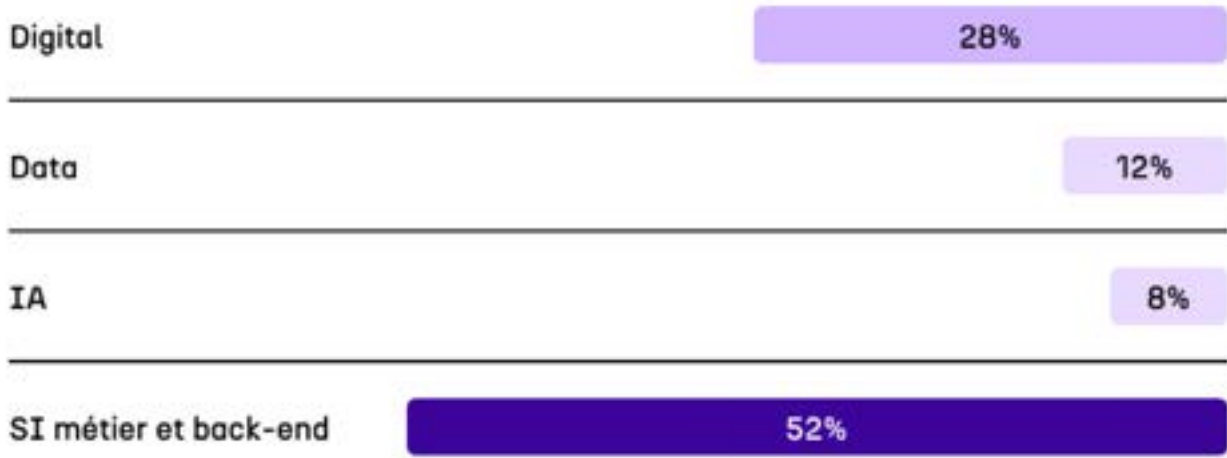


Tableau 3 Les leviers de réduction des coûts budgétaires

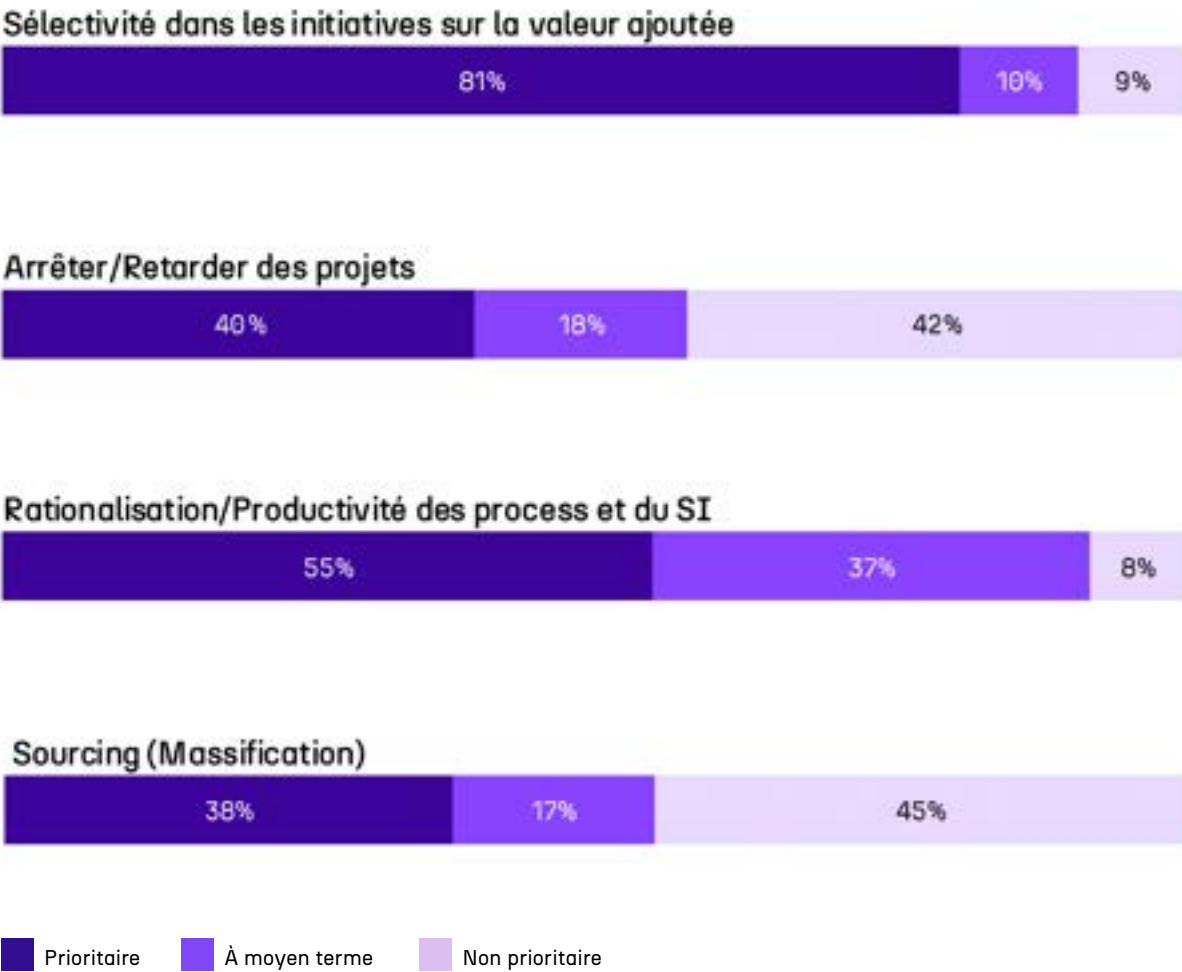


Tableau 4 La place de la tech dans la vision stratégique des organisations

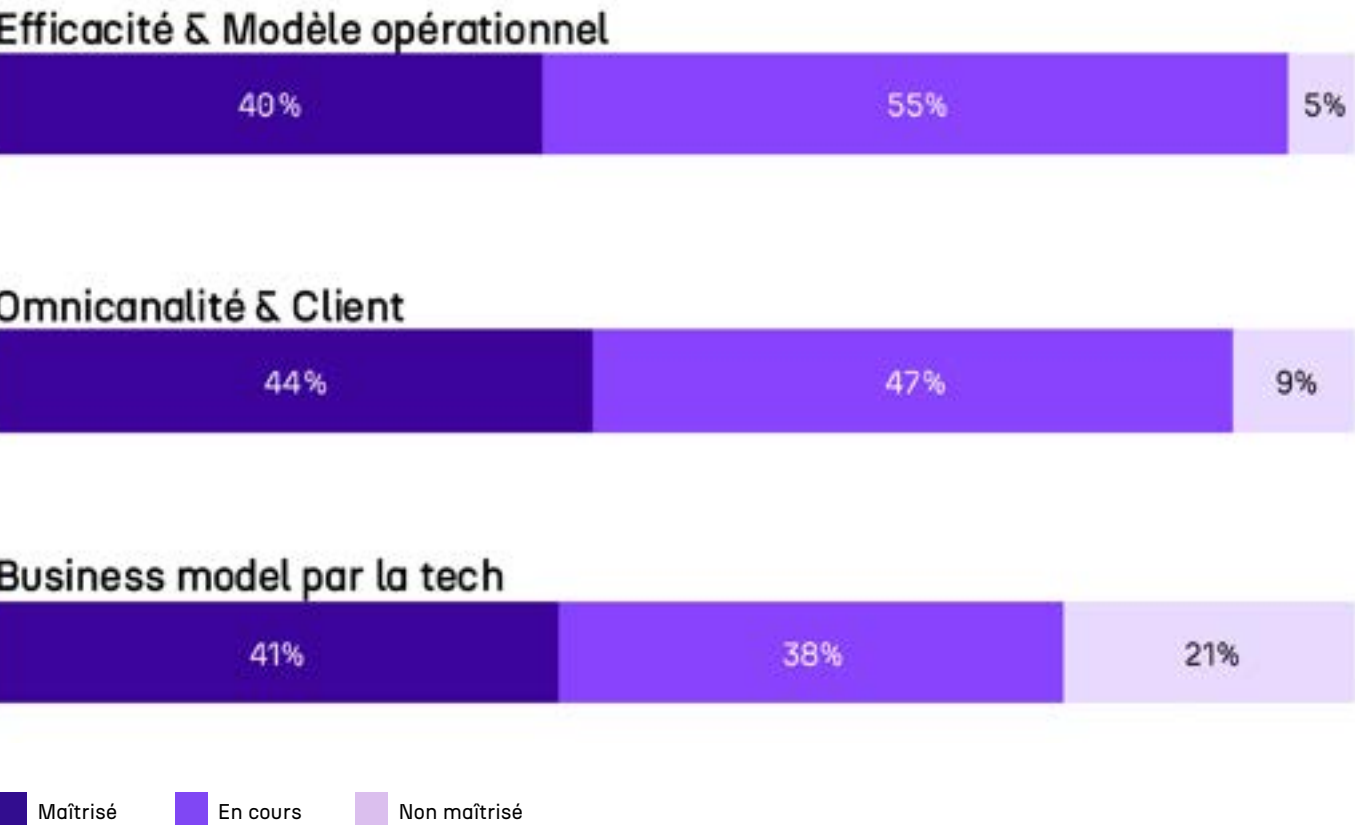


Tableau 5 La gouvernance et la priorisation des projets

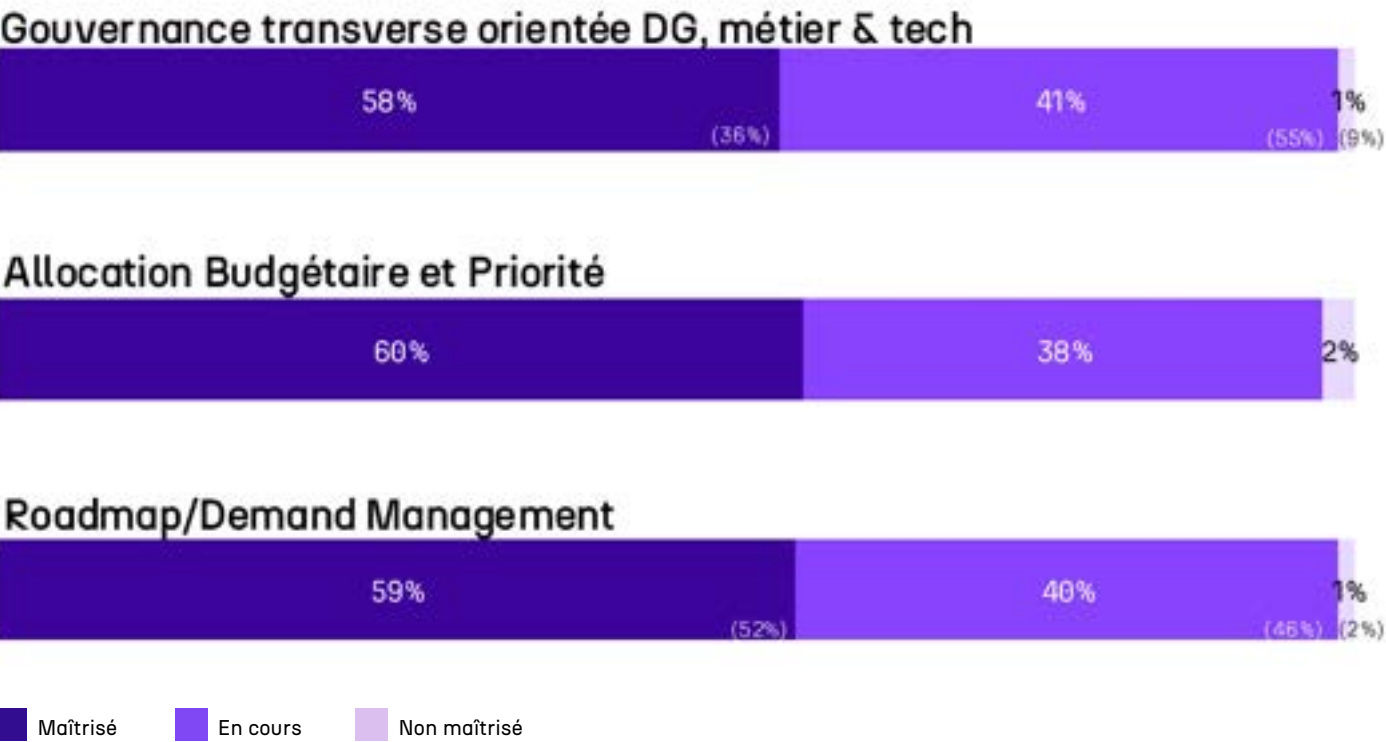


Tableau 6 Le niveau de maturité de l'organisation sur la conception des services et la transformation des process

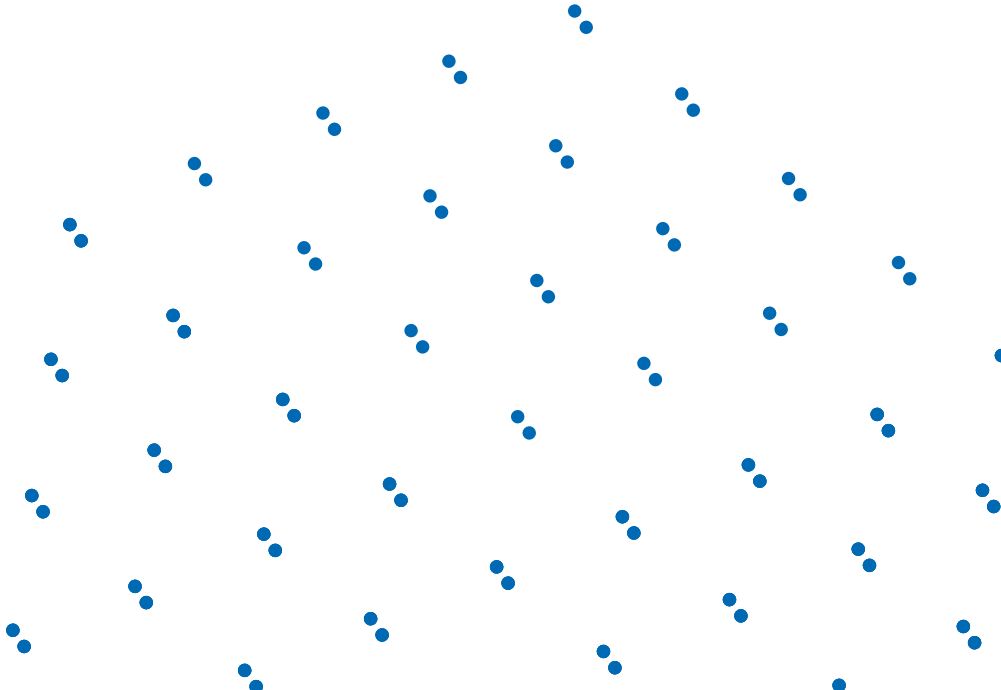
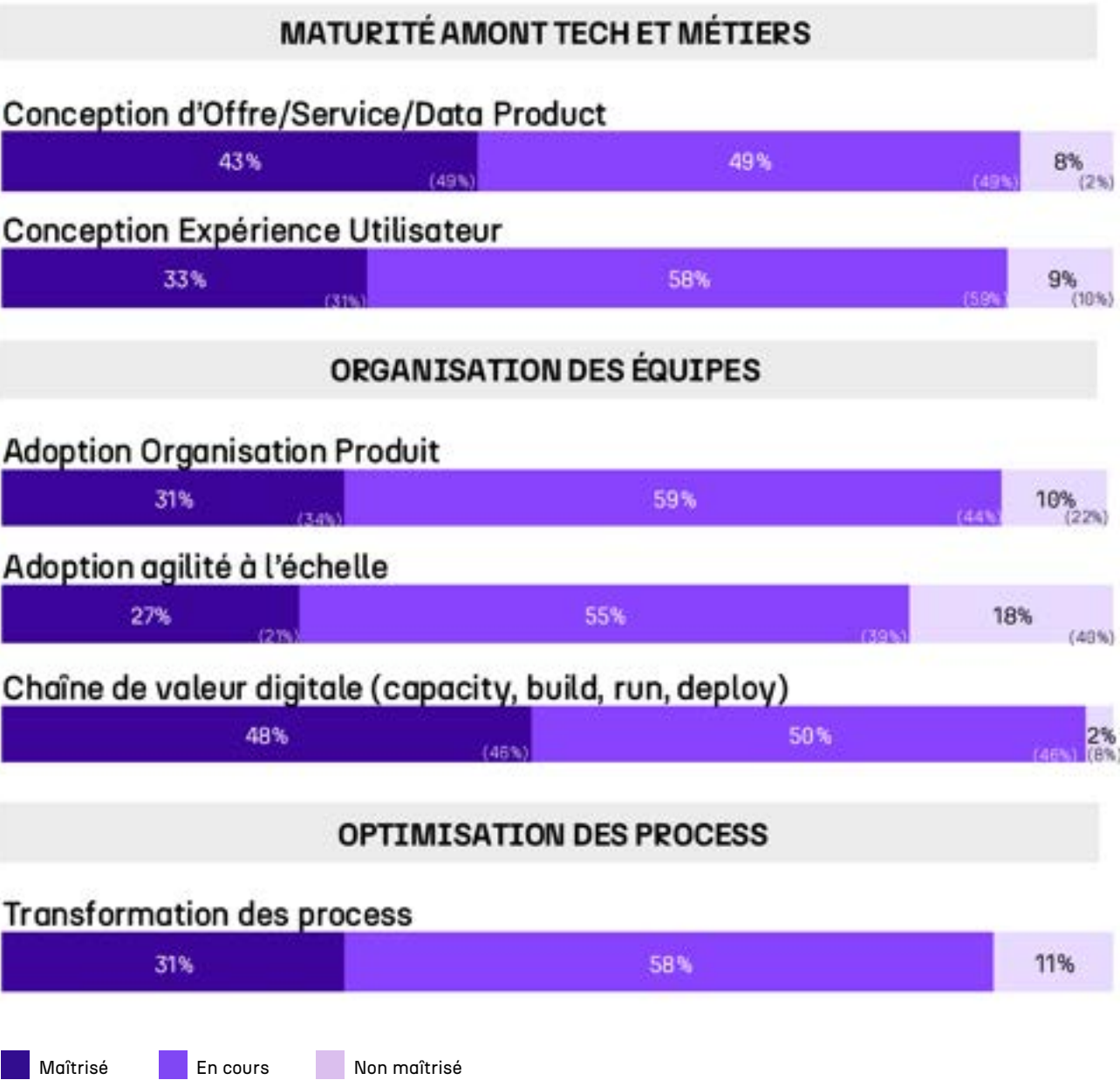


Tableau 7 Le niveau de maîtrise des fondations technologiques

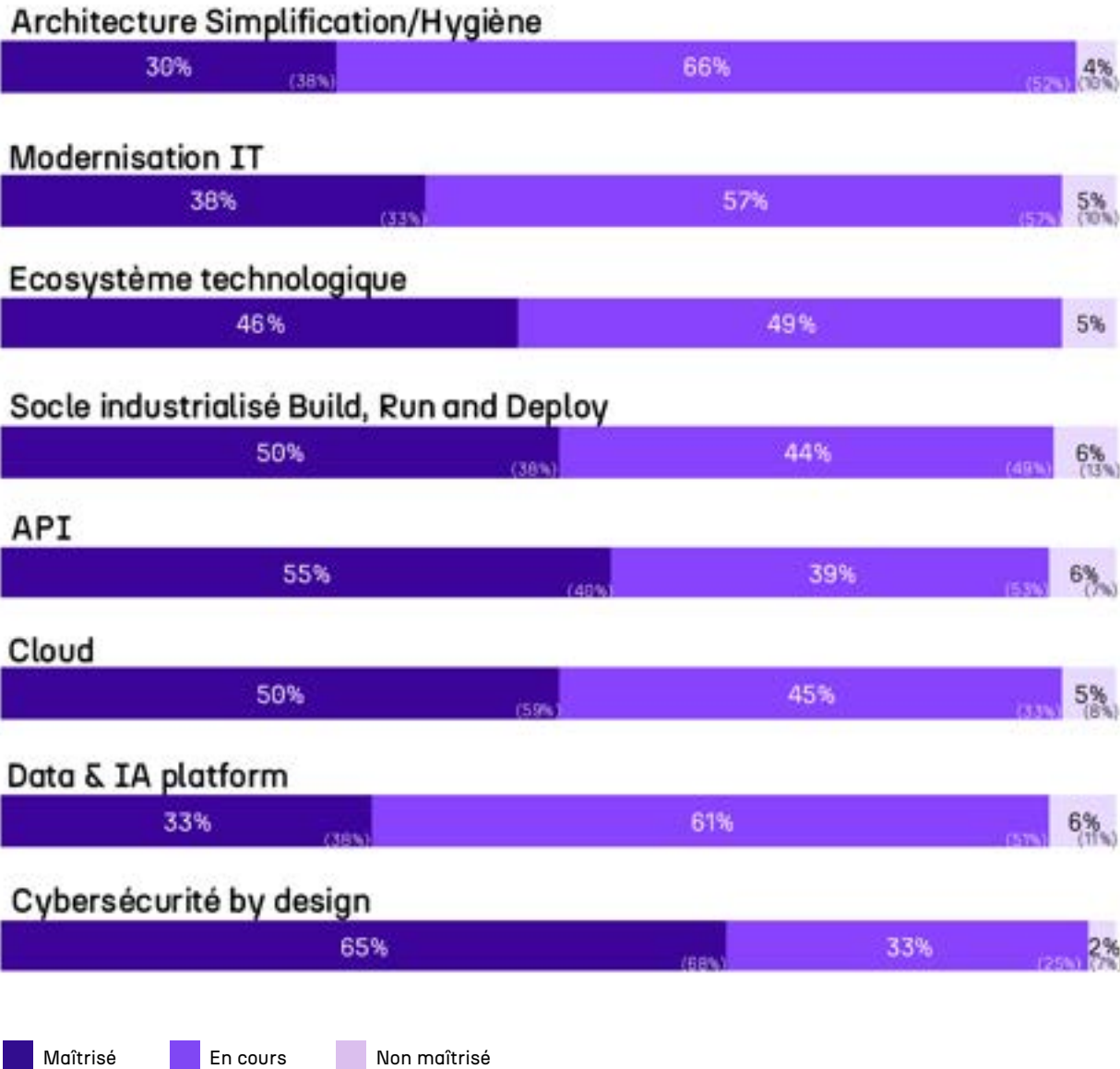


Tableau 8 Le niveau de maîtrise de la Data

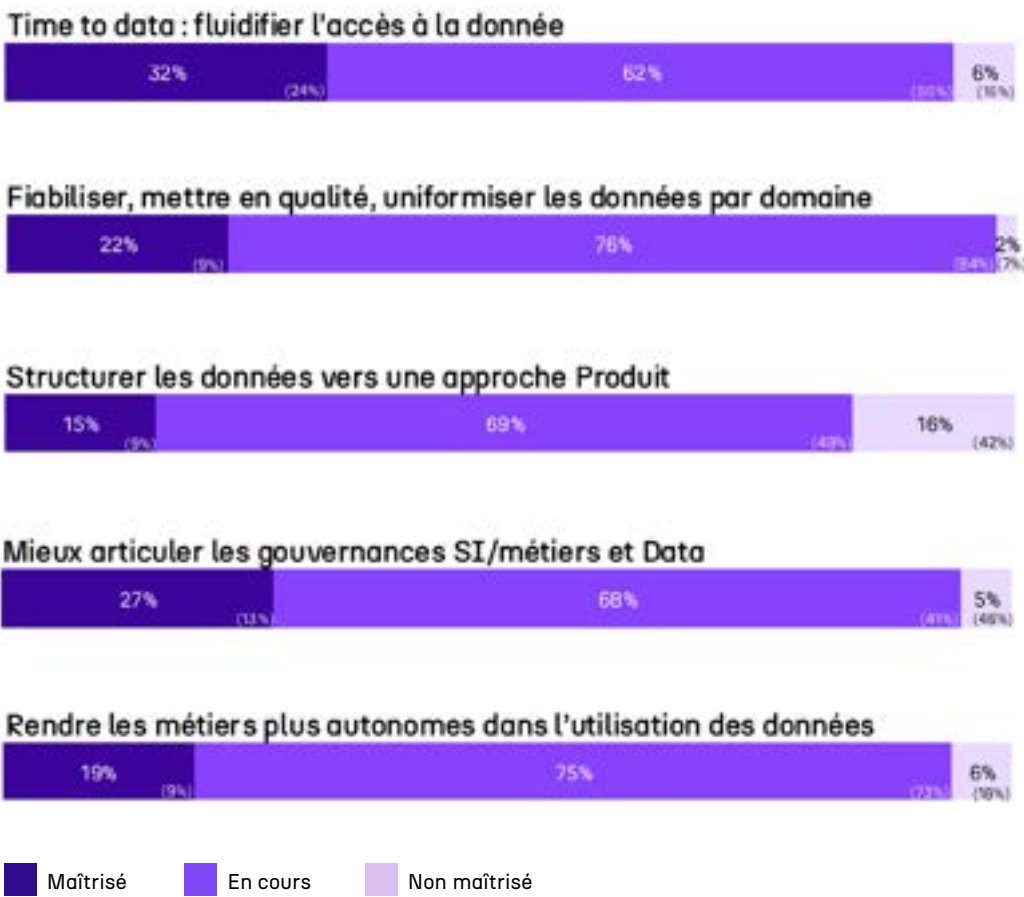


Tableau 9 Les compétences mobilisées pour accompagner la transformation digitale

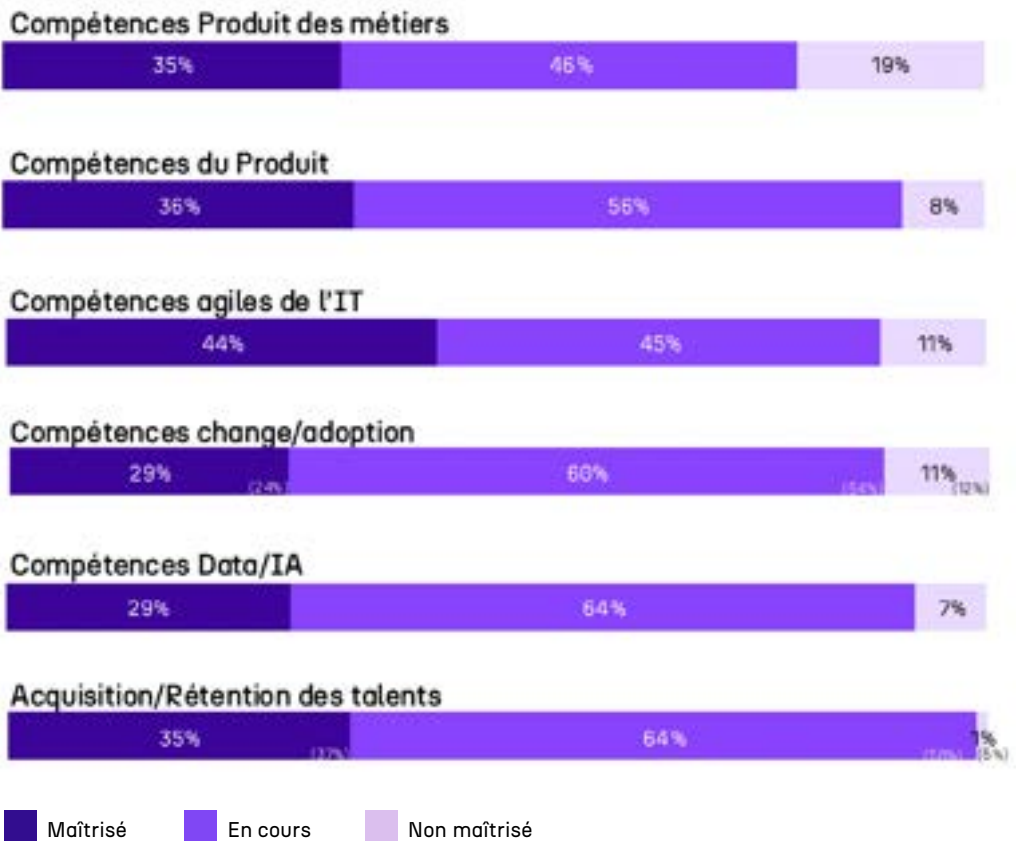
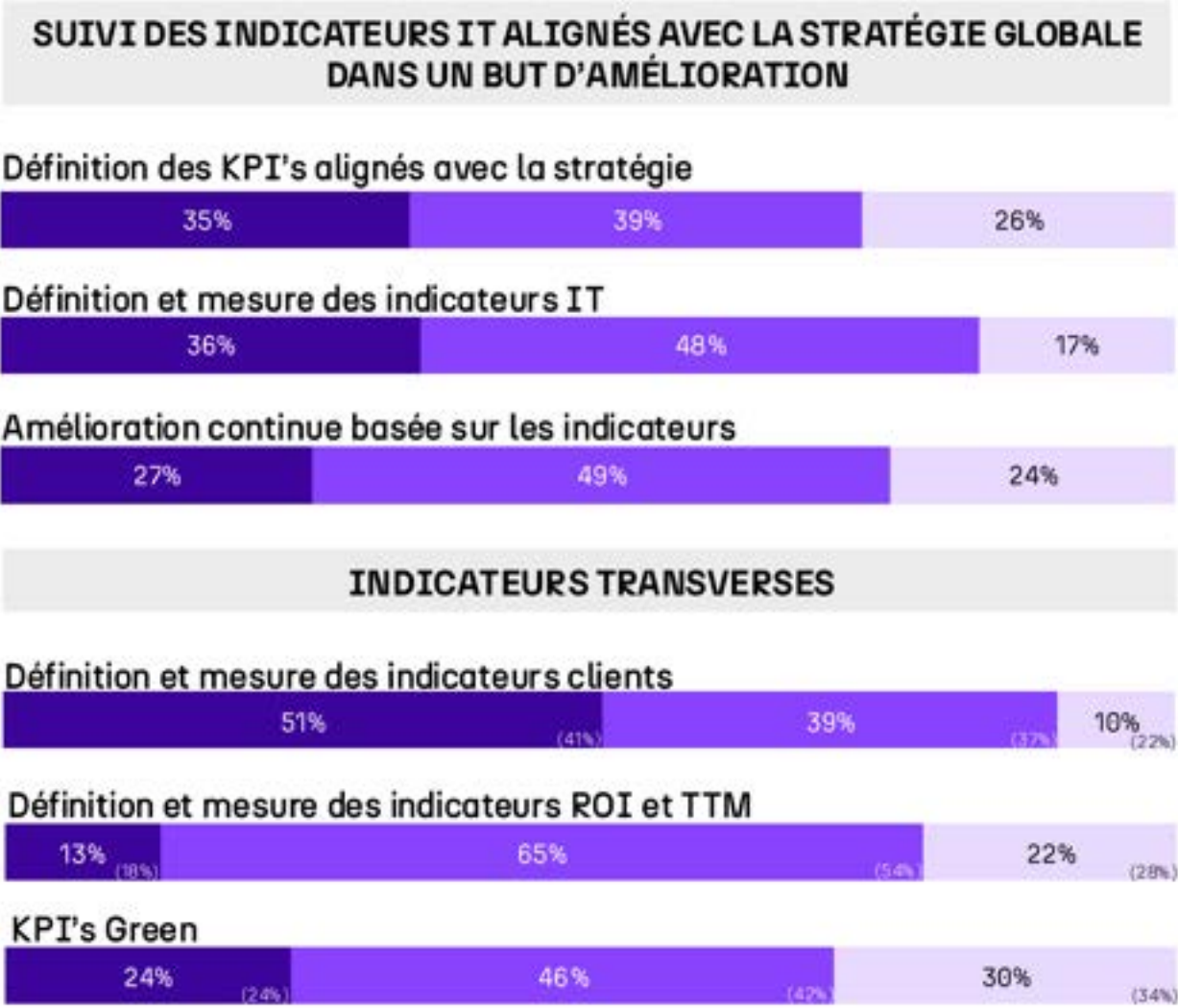


Tableau 10 La définition et le suivi des indicateurs IT



Maîtrisé En cours Non maîtrisé

Tableau 11 Les cas d'usage d'IA métiers

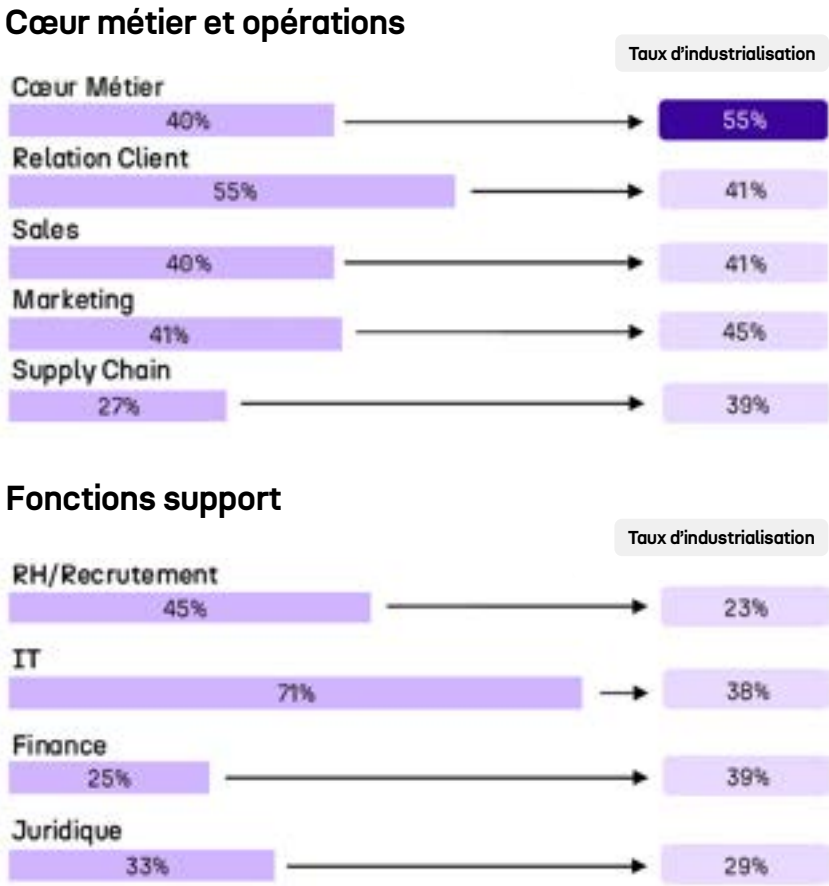


Tableau 12 Les cas d'usage d'IA sur la chaîne de valeur digitale

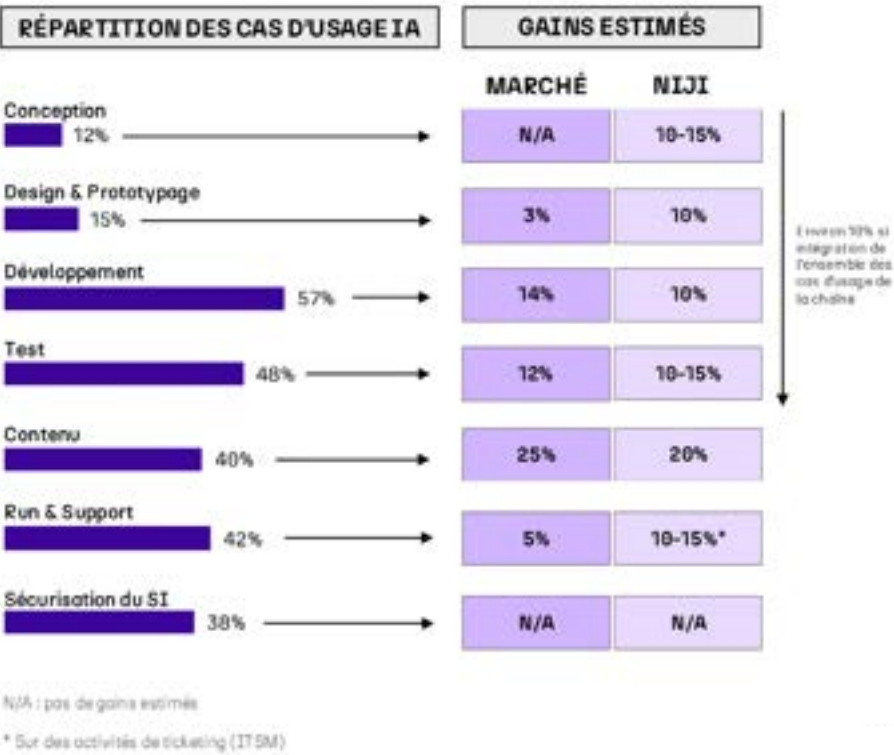
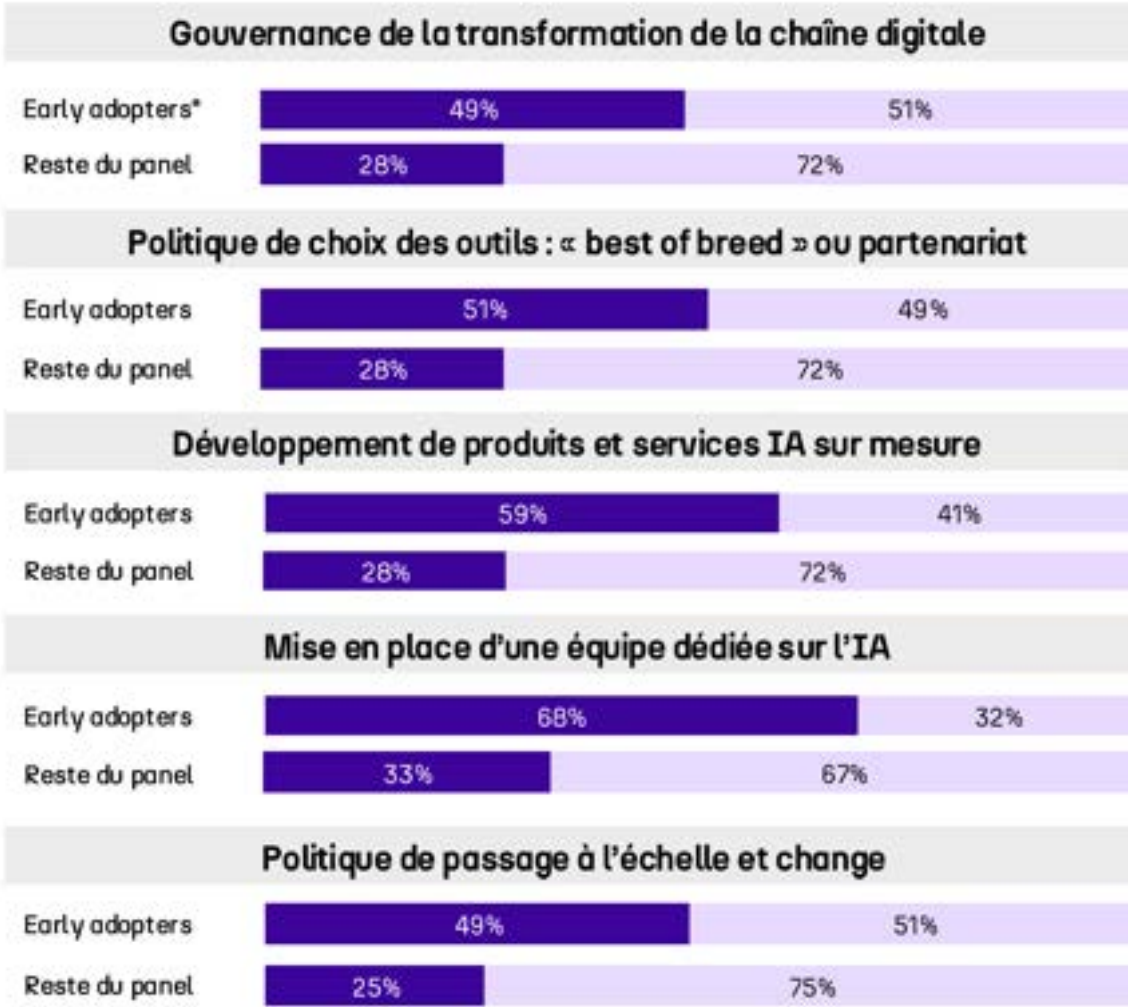


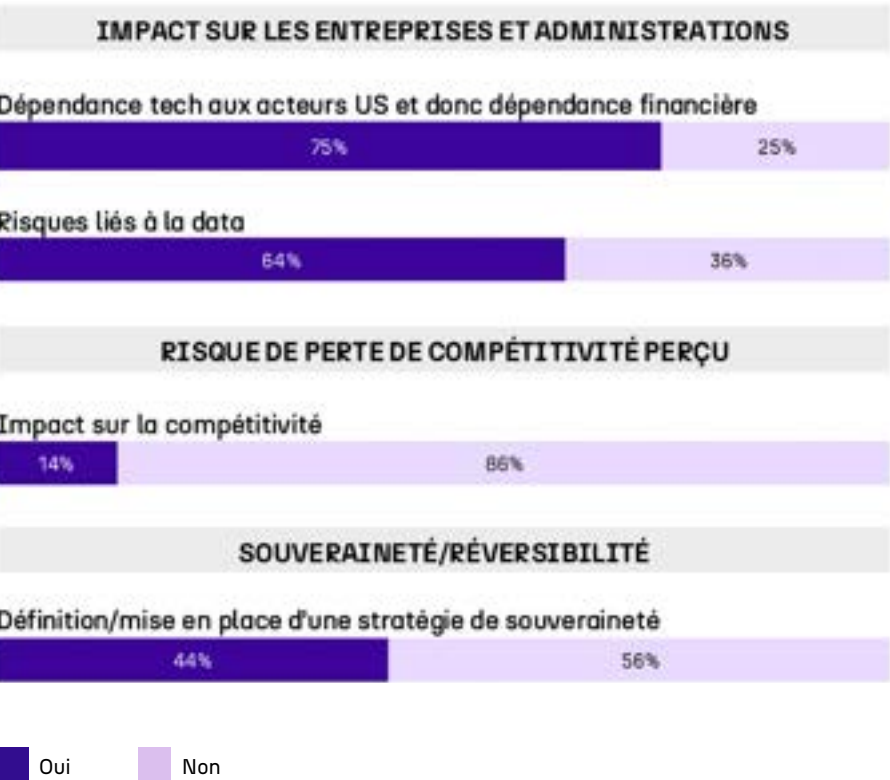
Tableau 13 Les bonnes pratiques IA



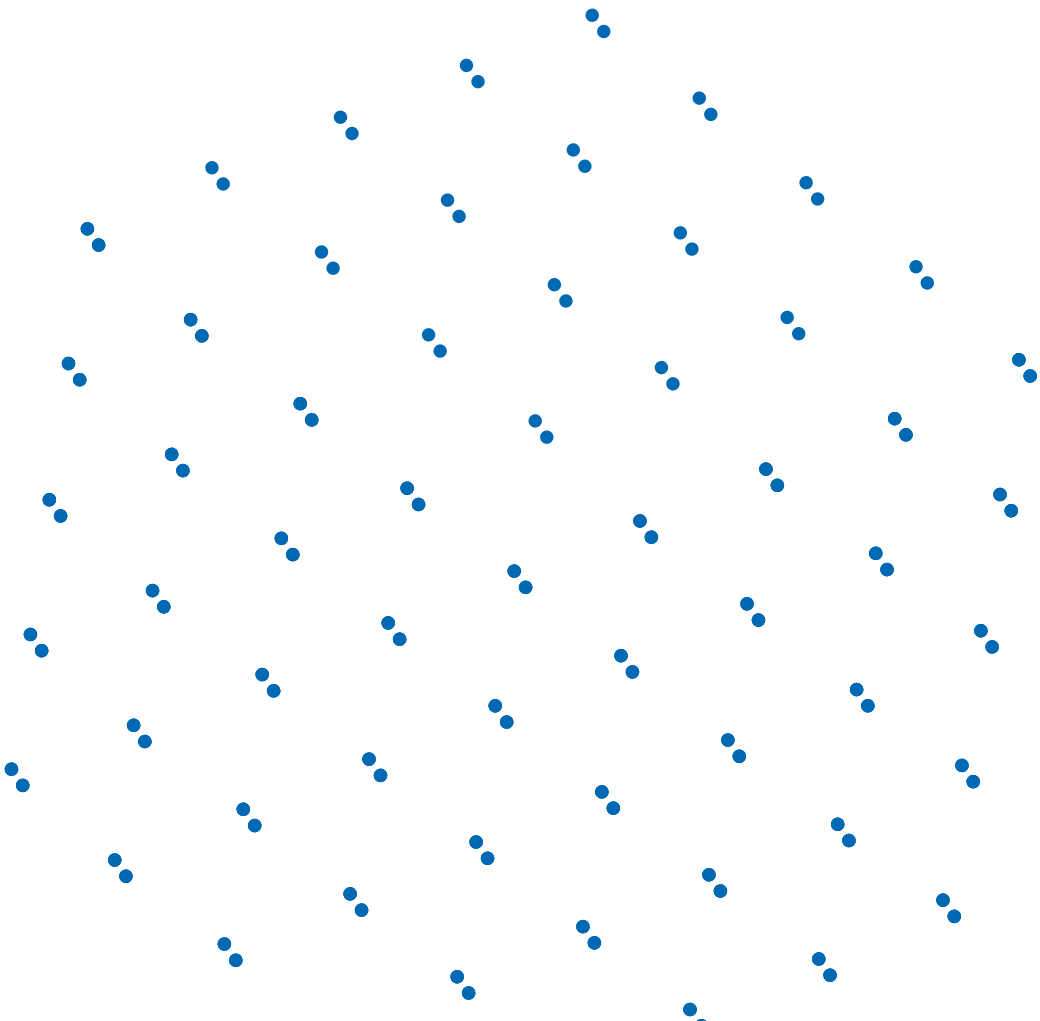
* Entreprises ayant 2 cas d'usage métiers dont 1 industrialisé

Oui Non

Tableau 14 Les dynamiques de la tech US



Oui Non



À PROPOS DE NIJI

Niji, société de conseil, de design et de mise en œuvre technologique, est entièrement dédiée à la transformation numérique des entreprises et des organismes publics.

Romain Delavenne
Directeur Consulting | romain.delavenne@niji.fr

Xavier Belet
Directeur Commercial | xavier.belet@niji.fr

Frédéric Payen
Directeur Marketing & Communication | frederic.payen@niji.fr

Marie Cruz
Cheffe de Projets Communication Senior | marie.cruz@niji.fr

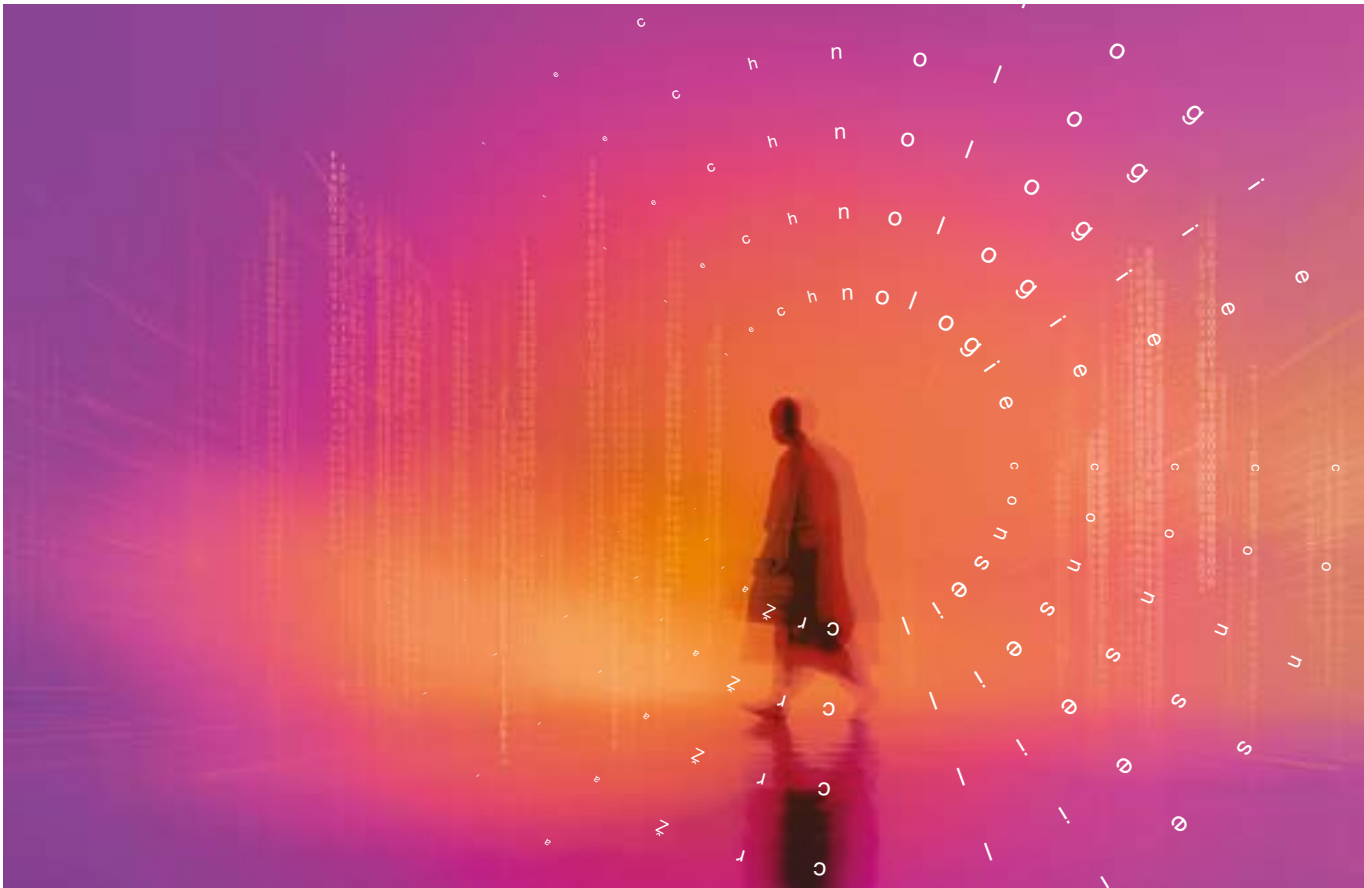
Niji intervient depuis près de 25 ans auprès de ses clients, grands comptes nationaux et internationaux mais aussi ETI des territoires, de l'idée à la réalité pour les accompagner dans la prise en compte du numérique à trois niveaux :

- 1. Leur stratégie, la définition de leur offre de produits et services et la mise en œuvre des modèles économiques associés ;
- 2. Leur développement commercial, la distribution de leur offre de produits et services et la relation à leurs utilisateurs ;
- 3. L'évolution de leurs processus organisationnels et le cas échéant, de leurs outils industriels.

Niji dispose également d'une expertise forte en cybersécurité ainsi que d'une importante activité d'intégration des solutions cloud de l'éditeur Salesforce.

Ce Baromètre de la Transformation Digitale a été défini et réalisé par les équipes Digital Consulting de Niji. Forts d'un ADN d'innovation et de mise en œuvre opérationnelle, les consultants pluridisciplinaires de Niji étudient et calibrent les nouvelles opportunités stratégiques des entreprises.

Présente à Rennes, Paris, Lille, Nantes, Angers, Lyon, Nice et Bordeaux, mais aussi Singapour, Casablanca et Madrid, Niji, qui emploie plus de 1400 personnes, a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 142 millions d'euros.





BAROMÈTRE NIJI 2025 DE LA TRANSFORMATION DIGITALE



CRÉDITS

Directrice de rédaction
Contributions

Réalisation
Iconographie
Imprimeur
Date de publication

Charlotte Henry de Villeneuve (Numéro 15)
Romain Delavenne, Karen Tetelbom,
Olivier Morbé, Dani-Mineiro Jordao,
Bertrand Morlier, Adrien Gabriel
Plugros Studio
libre de droit
Repronumérique
Novembre 2025