

Les groupes industriels européens et américains privilégient les investissements dans la réindustrialisation à la rentabilité à court terme

- *Le montant cumulé des investissements prévus, à l'intérieur et à l'extérieur des marchés domestiques, devrait atteindre 4.700 milliards de dollars au cours des trois prochaines années - contre 3.400 milliards de dollars en 2024. Ils sont destinés prioritairement à minimiser les risques de disruption des chaînes d'approvisionnement, les différends commerciaux, et l'impact de la hausse des droits de douane*
- *Plus de la moitié des groupes industriels ont investi dans le 'nearshoring' ou la relocalisation ('reshoring') de leur production au cours de l'année écoulée, et 35% prévoient d'augmenter leurs investissements dans le 'nearshoring' en 2025 pour diversifier leurs chaînes de production*
- *Le recours au 'friendshoring' est sur le point de devenir la stratégie privilégiée pour près des trois quarts des industriels*

Paris, le 31 mars 2025 – L'édition 2025 du rapport du [Capgemini Research Institute](#), intitulé '[The resurgence of manufacturing : reindustrialization strategies in Europe and the US](#)' (La renaissance de l'industrie : stratégies de réindustrialisation en Europe et aux États-Unis), publiée aujourd'hui, montre que les groupes industriels américains et européens intensifient leurs investissements dans la réindustrialisation pour atténuer les risques liés aux pressions sur la chaîne d'approvisionnement, à la hausse des droits de douane et aux différends commerciaux. Les stratégies de reconfiguration des chaînes d'approvisionnement mondiales et de relocalisation des capacités de production, par le *reshoring* et le *nearshoring*¹, ainsi que de diversification, sont priorisées par rapport à la rentabilité à court terme. Près de 60% des dirigeants interrogés sont déterminés à poursuivre leurs efforts malgré des coûts plus élevés et la plupart des industriels (65%) réduisent leur dépendance aux produits chinois. Au lieu de cela, ils prévoient d'investir dans des stratégies de *'friendshoring'*¹ au cours des trois prochaines années pour minimiser les risques de disruption de leurs chaînes d'approvisionnement.

Selon l'enquête menée du 1^{er} au 20 janvier 2025, les tensions sur les marchés poussent les groupes industriels européens et américains à accélérer leurs stratégies de diversification de leurs chaînes de production et d'approvisionnement : deux tiers d'entre eux ont une stratégie de réindustrialisation active ou en cours - contre 59 % en 2024.

« Après des décennies de mondialisation, l'impératif de réindustrialisation est clair. Les groupes industriels intensifient leurs efforts et initiatives stratégiques pour minimiser les risques en diversifiant leurs chaînes de production et d'approvisionnement et en priorisant le friendshoring pour renforcer la proximité avec leurs marchés, » déclare Aiman Ezzat, Directeur général du groupe Capgemini. *« La complexité et les coûts inhérents à la réorchestration des chaînes d'approvisionnement ne sont pas sous-estimés. Les dirigeants investissent pour naviguer dans un environnement macroéconomique imprévisible et renforcer leur compétitivité sur le long terme en tirant parti des technologies avancées. Dans un paysage mondial en*

¹Dans cette recherche, le *reshoring* est défini comme le retour de la fabrication/production sur le marché domestique/dans le pays du siège de l'entreprise. Le *nearshoring*, par différence à l'*'offshoring'*, consiste à délocaliser ou à rapatrier une activité économique dans un pays proche de ses marchés de consommation. Le *friendshoring* est une pratique commerciale où les réseaux de la chaîne d'approvisionnement se concentrent sur des pays considérés comme des alliés politiques et économiques afin de réduire davantage l'exposition au risque.



recomposition, une collaboration régionale entre les acteurs de la chaîne de valeur de l'industrie, sous-traitants, prestataires technologiques et décideurs publics, sera essentielle pour construire un écosystème industriel résilient et flexible. »

Droits de douane en hausse et tensions sur les chaînes d'approvisionnement, moteurs de la réindustrialisation

La résilience des chaînes d'approvisionnement, les tensions géopolitiques ainsi que la volonté des industriels de se rapprocher de leurs marchés sont les principaux moteurs de la dynamique de réindustrialisation. La pression sur les chaînes d'approvisionnement est citée par une écrasante majorité de dirigeants (95%), une augmentation significative par rapport à 69% en 2024. En deuxième position, la nécessité de rapprocher la production au plus près des marchés est citée (à 92%) pour la première fois.

L'impact attendu de la hausse des droits de douane exacerbe la tension sur les chaînes d'approvisionnement, 93% des dirigeants exprimant leurs préoccupations. La réindustrialisation est de plus en plus perçue comme une réponse stratégique à l'environnement géopolitique - notamment dans les industries des batteries et du stockage de l'énergie, de l'automobile et des télécommunications ; plus de la moitié des dirigeants, toutes régions confondues, déclarent que les tarifs accélèrent leurs stratégies de relocalisation de leur production et de leurs chaînes d'approvisionnement.

Les dirigeants reconnaissent la complexité et le coût de la réindustrialisation. Plus de six sur dix (62%) s'attendent à une augmentation des coûts d'investissement au cours des trois prochaines années, mais la moitié d'entre eux prévoient une réduction des coûts logistiques et des chaînes d'approvisionnement pendant la même période grâce à une plus grande proximité avec leurs marchés. Sans amélioration par rapport à 2024, près des deux tiers considèrent toujours le manque de main-d'œuvre qualifiée comme un défi majeur à la réindustrialisation.

Le *nearshoring* et le *friendshoring* priorisés dans les trois prochaines années

Au cours de l'année écoulée, les dirigeants de grands groupes disent avoir intensifié leur stratégie de relocalisation de leur production et de leur chaîne d'approvisionnement : plus de la moitié (56%) d'entre eux ont plutôt investi dans le *nearshoring* ou dans une combinaison de *reshoring* et de *nearshoring*, contre 42% en 2024. Cette tendance devrait se poursuivre. Au cours des trois prochaines années, les opérations *onshore* et *nearshore* devraient représenter respectivement 48% (en hausse de 7 points de pourcentage) et 24% (en hausse de 2 points de pourcentage) de la capacité de production totale.

Selon le rapport, les stratégies de *friendshoring* sont sur le point de devenir prioritaires pour la plupart des organisations (73%), pour leur chaîne d'approvisionnement comme pour leur production. Le *friendshoring* devrait représenter 41% de la capacité de production totale au cours des trois prochaines années, contre 37% en 2024. Plus de huit dirigeants sur dix (82%) indiquent qu'ils prévoient de réduire leur dépendance à la chaîne d'approvisionnement en provenance de Chine, une augmentation significative par rapport à 58% en 2024. Les organisations interrogées ciblent à la place, comme destinations privilégiées, l'Amérique du Nord, le Royaume-Uni, le Mexique, le Vietnam, l'Inde et l'Afrique du Nord.

Des technologies avancées pour accélérer la réindustrialisation, en réduire le coût, et stimuler l'innovation

La plupart des industriels (62%) se concentrent sur la modernisation des sites de production pour rendre les process intelligents grâce aux technologies. Plus de la moitié d'entre eux ont réalisé plus de 20% d'économies grâce au recours à des technologies digitales pour leurs initiatives de réindustrialisation et une grande majorité d'entre eux (84%) prévoient d'investir dans des technologies de fabrication avancées pour réduire encore les coûts.



Plus de six industriels sur dix projettent de se tourner dans les trois prochaines années vers des technologies jugées critiques pour faciliter leurs initiatives de réindustrialisation, telles que les data et l'analytique et l'IA/Machine Learning. Parmi les technologies émergentes envisagées : l'IA générative, la 5G et l'Edge computing, la blockchain et les jumeaux numériques, et les technologies quantiques.

De plus, près des trois quarts (73%) prévoient que la réindustrialisation aidera à catalyser une transition vers des pratiques de fabrication durables et respectueuses de l'environnement, une augmentation significative par rapport à 56% en 2024.

Pour lire le rapport complet : [Lien](#)

Méthodologie

Du 1er au 20 janvier 2025, le *Capgemini Research Institute* a interrogé 1 401 cadres dirigeants de groupes industriels ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à un milliard de dollars, opérant dans 13 secteurs clés aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Europe continentale (en Allemagne, en Espagne, en France, en Italie, aux Pays-Bas, et dans les pays nordiques). Les cadres interrogés occupent des postes de direction, notamment à la direction générale et dans les départements technologie et production. Les résultats de l'enquête ont été complétés par des entretiens approfondis auprès de cadres et experts en chaîne d'approvisionnement et en fabrication opérant dans des groupes industriels internationaux.

À propos de Capgemini

Capgemini, partenaire de la transformation business et technologique de ses clients, les accompagne dans leur transition vers un monde plus digital et durable, tout en créant un impact positif pour la société. Le Groupe, responsable et multiculturel, rassemble 340 000 collaborateurs dans plus de 50 pays. Depuis plus de 55 ans, ses clients lui font confiance pour répondre à l'ensemble de leurs besoins grâce à la technologie. Capgemini propose des services et solutions de bout en bout, allant de la stratégie et du design jusqu'à l'ingénierie, en tirant parti de ses compétences de pointe en intelligence artificielle et IA générative, en cloud, et en data, ainsi que de son expertise sectorielle et de son écosystème de partenaires. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 22,1 milliards d'euros en 2024.

Get The Future You Want* | www.capgemini.com

**Capgemini, le futur que vous voulez*

À propos du Capgemini Research Institute

Le *Capgemini Research Institute* est le groupe de réflexion interne de Capgemini sur tout ce qui touche au numérique. L'Institut publie des recherches sur l'impact des technologies numériques sur les grandes entreprises traditionnelles. L'équipe s'appuie sur le réseau mondial d'experts de Capgemini et travaille en étroite collaboration avec des partenaires universitaires et technologiques. L'Institut dispose de centres de recherche dédiés à Paris, en Inde, au Royaume-Uni, à Singapour et aux États-Unis. Il était récemment classé n°1 au monde pour la qualité de ses recherches par des analystes indépendants six années consécutives – une première.

Pour plus d'informations : <https://www.capgemini.com/researchinstitute/>