

La réindustrialisation entre dans une phase plus sélective et stratégique en Europe et aux États-Unis



La dynamique de réindustrialisation [1] est entrée dans une phase plus mature et plus disciplinée, les organisations cherchant à reprendre le contrôle de leurs dépendances tout en préservant leur viabilité économique et leur compétitivité. Selon l'édition 2026[2] du rapport du [Capgemini Research Institute](#), intitulé '[The resurgence of manufacturing: Reindustrialization strategies in Europe and the US, 2026](#)', (La renaissance de l'industrie : stratégies de réindustrialisation en Europe et aux États-Unis), près de trois quarts des grandes entreprises européennes et américaines disposent désormais d'une stratégie, illustrant un changement structurel vers des modèles opérationnels fondés avant tout sur la résilience et la maîtrise des risques. Parallèlement, le recul des investissements prévus sur les trois prochaines années traduit non pas une baisse des ambitions, mais une approche plus pragmatique et sélective en termes d'allocation du capital : les organisations reconfigurent leurs implantations industrielles et leurs chaînes d'approvisionnement afin de limiter les risques de dépendances critiques, tout en préservant leur compétitivité, grâce à des stratégies hybrides combinant production domestique, [nearshoring](#)[3] et [friendshoring](#), de plus en plus soutenues par l'IA et l'automatisation.

L'impact de la réindustrialisation est particulièrement marqué dans les secteurs industriels intensifs et stratégiquement sensibles, tels que l'automobile, l'électronique, les semi-conducteurs et

l'aéronautique et la défense, où les enjeux de dépendance, d'accès aux marchés et de souveraineté industrielle sont les plus aigus. Dans ces secteurs, l'exécution des stratégies de réindustrialisation repose de plus en plus sur des technologies de fabrication avancées.

« Dans un contexte de fortes incertitudes géopolitiques et économiques, la réindustrialisation entre dans une phase de maturité clairement orientée vers la résilience, la souveraineté et la compétitivité sur le long terme », déclare Michael Schulte directeur mondial des activités Engineering de Capgemini et membre du Comité de Direction générale du Groupe. *« Les stratégies les plus abouties visent aujourd'hui à construire des écosystèmes industriels régionaux, équilibrés et technologiquement avancés, ayant la capacité de réduire les dépendances critiques. Cette évolution s'accompagne d'une approche plus disciplinée de l'investissement, favorisant des modèles plus flexibles et moins intensifs en capital. L'enjeu est désormais l'exécution : ancrer les décisions industrielles dans la création de valeur à long terme et bâtir les fondations digitales, technologiques et humaines nécessaires à une industrie durablement robuste. »*

Des trajectoires régionales différenciées à mesure que les stratégies gagnent en maturité

L'enquête 2026 montre que les organisations privilégient de plus en plus des approches de réindustrialisation hybrides et adaptées aux contextes régionaux, plutôt que de converger vers un modèle unique. Cette tendance se manifeste notamment en Europe continentale par la montée en puissance du *friendshoring*, cité par 64% des organisations, traduisant un net recentrage vers des chaînes de production et d'approvisionnement fondées sur des partenariats avec des pays alliés afin de mieux maîtriser les dépendances stratégiques.

Aux États-Unis, les activités de *reshoring* s'accroissent nettement : près de la moitié des organisations (48%) déclarent avoir investi dans la relocalisation de leur production, contre 30% en 2025, tandis que 42% poursuivent des investissements en *nearshoring*. En Europe, le *nearshoring* recule par rapport à 2025 (de 55% à 39%), tandis que le *reshoring* progresse plus modérément (de 34% à 42%), reflétant des pressions structurelles sur les coûts et une complexité réglementaire dans la région.

Les résultats de l'enquête montrent que, dans le cadre d'un rééquilibrage vis-à-vis de la Chine, les organisations américaines et européennes renforcent leur présence en Inde, suivie de près par le Vietnam, au Mexique et au Canada, traduisant une reconfiguration des chaînes d'approvisionnement mondiales vers des écosystèmes plus diversifiés.

Les États-Unis continuent d'attirer des investissements étrangers, près de 85% des organisations européennes y investissant pour sécuriser leur accès au marché américain et s'adapter aux politiques commerciales. Parallèlement, 64% des organisations prévoient de maintenir ou d'accroître leurs investissements en Chine, illustrant une reconfiguration pragmatique des opérations et des chaînes d'approvisionnement, adaptée aux marchés de destination et aux

risques sectoriels, plutôt qu'un découplage.

Discipline d'investissement et création de valeur à long terme, plutôt qu'expansion à grande échelle

Selon le rapport, les organisations opérant dans des secteurs non critiques privilégient de plus en plus des alternatives plus flexibles afin de dissocier l'accès à la capacité industrielle de la détention d'actifs et des projets *greenfield* (*création de sites industriels ex nihilo*). Pour préserver leur contrôle stratégique tout en limitant l'intensité capitalistique, elles se tournent de plus en plus vers des modèles tels que les sites de production multiproduits, les partenariats de sous-traitance industrielle et les infrastructures partagées.

Le rapport souligne que les décisions de réindustrialisation sont désormais évaluées selon une approche économique plus globale. Pour une large majorité d'organisations, La résilience des chaînes d'approvisionnement s'impose comme un facteur déterminant des choix de réindustrialisation, accompagnée de fortes attentes de croissance des revenus à horizon des trois prochaines années. Par ailleurs, près de huit organisations sur dix estiment que les économies d'échelle permettront, à terme, de réduire les coûts unitaires, au profit d'une création de valeur stratégique de long terme.

La technologie, et en particulier l'IA, comme catalyseur de la réindustrialisation

La technologie joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre effective des stratégies de réindustrialisation. Une large majorité des organisations (87%) prévoit d'investir dans des technologies de fabrication avancées – notamment l'IA, l'automatisation et les jumeaux numériques – afin de compenser les surcoûts induits par la relocalisation de la production.

L'IA, générative et agentique, est reconnue comme essentielle pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Les cas d'usage critiques se concentrent sur la planification et l'optimisation de la production, la modélisation des risques liés aux chaînes d'approvisionnement et la sélection des sites de production, où l'IA soutient directement des décisions industrielles plus rapides et plus éclairées.

Néanmoins, la pénurie de talents ayant des compétences en ingénierie avancée, en automatisation, en IA et en technologies numériques, reste un obstacle majeur à l'accélération de la réindustrialisation, soulignant la nécessité d'aligner étroitement les investissements technologiques avec la transformation des compétences et des modèles de travail.

Méthodologie

Du 2 janvier au 3 février 2026, le *Capgemini Research Institute* a interrogé 1 208 dirigeants d'organisations réalisant plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires annuel (ou 500 millions de dollars pour les secteurs de la défense), aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Europe continentale (Allemagne, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, et pays nordiques). Les dirigeants interrogés occupant des postes de direction, dans des fonctions business, technologiques et industrielles. L'enquête a été complétée par des entretiens approfondis menés auprès de dirigeants et experts de la chaîne d'approvisionnement et de la fabrication, en fonction dans de grandes entreprises.

Les conclusions ont été validées par une analyse approfondie de sources secondaires, avec des informations prises en compte jusqu'au 26 mars 2026 ; des évolutions ultérieures peuvent ne pas être reflétées dans le rapport.

Définitions des principaux termes utilisés dans le rapport :

- le **friendshoring** est défini comme 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.
- 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 **reshoring** désigne le retour de la fabrication/production sur le marché domestique, c'est-à-dire dans le pays du siège de l'entreprise.

[1] Réindustrialisation, telle que définie dans le rapport : reconfiguration des chaînes d'approvisionnement mondiales et des capacités de production, avec pour objectif de les rapprocher des marchés domestiques.

[2] Les conclusions ont été validées par une analyse approfondie de sources secondaires, avec des informations prises en compte jusqu'au 26 mars 2026 ; des évolutions ultérieures peuvent ne pas être reflétées dans le rapport.

[3] Voir définitions de nearshoring, friendshoring et reshoring en fin de communiqué.