ROLAND COUTURE | NOTE DE RÉFLEXION

L’économie de la fonctionnalité : changer le moteur de la croissance

Quelques réflexions sur les conditions d’un changement d’échelle

22 août 2026

L’HYPOTHÈSE EN UNE MINUTE

Le problème — Nos économies développées sont passées d’une économie de premier équipement à une économie de renouvellement, obligeant à accélérer la rotation des biens pour maintenir la croissance des volumes.

L’hypothèse — L’économie de la fonctionnalité permettrait de déplacer progressivement le moteur de la croissance : du volume des biens vendus vers la valeur produite pendant leur durée d’usage.

Trois conditions — Rendre la durabilité économiquement avantageuse ; financer le temps long ; associer durabilité et innovation par la modularité.

L’enjeu — Faire de cette logique non plus une pratique de quelques entreprises, mais l’un des fondements d’un nouveau modèle productif européen.

Du besoin d’équipement au fragile désir de renouvellement

Notre économie repose depuis le XX^{e} siècle sur un modèle productiviste qui ne trouve son équilibre que dans l’expansion continue des volumes de production et de consommation.

Ce modèle a remarquablement fonctionné au XX^{e} siècle car il répondait aux immenses besoins de premier équipement des populations et des entreprises. Automobile, électroménager, télévision, équipements du logement : pendant plusieurs décennies, l’accroissement des capacités de production rencontrait une demande encore largement insatisfaite. Ainsi, seuls 7,5 % des ménages français possédaient un réfrigérateur en 1954 ; ils étaient près de 87 % vingt ans plus tard[1].

Mais que se passe-t-il lorsque l’immense majorité de ces besoins de premier équipement est satisfaite ?

Depuis la fin des années 1970, nous basculons progressivement d’une économie d’équipement vers une économie de renouvellement. La croissance des volumes ne repose alors plus principalement sur l’équipement de nouveaux consommateurs, mais sur le remplacement toujours plus rapide de biens qu’ils possèdent déjà.

La logique du système s’en trouve profondément transformée. Pour maintenir la croissance des volumes, il faut accélérer la rotation des produits : raccourcissement des cycles commerciaux, multiplication des gammes, innovation incrémentale, obsolescence technique ou symbolique, stimulation permanente du désir d’achat. Nous sommes ainsi progressivement passés du bien durable au bien rapidement obsolète, puis parfois au bien quasi jetable, dont la fast fashion constitue l’expression la plus spectaculaire.

Cette accélération a une conséquence physique évidente : plus nous renouvelons rapidement les biens, plus nous consommons de ressources et produisons de déchets.

Elle a également une contrepartie financière. Dès lors que les revenus ne peuvent progresser indéfiniment au même rythme que les volumes de consommation recherchés, le crédit et l’endettement contribuent à soutenir la demande — directement pour les ménages et les entreprises, indirectement lorsque les États soutiennent l’activité et les revenus.

Nous aboutissons ainsi à l’un des paradoxes de notre modèle économique :

> ***Une montagne de dettes fait désormais face à une montagne de biens usagés et de déchets.***

La question n'est donc peut-être plus seulement de savoir comment relancer la croissance, mais ce que nous voulons désormais faire croître.

De l'économie de la fonctionnalité à une économie de la robustesse

C'est à cette question que l'économie de la fonctionnalité apporte, selon moi, une partie de la réponse : substituer progressivement à la croissance du nombre de biens vendus celle de la valeur produite pendant leur durée d'usage.

Mais pour que l'économie de la fonctionnalité cesse d'être un modèle pertinent à l'échelle de quelques entreprises et puisse devenir l'un des fondements d'un nouveau modèle productif, plusieurs obstacles doivent être levés. J'en distingue principalement trois.

1. Rendre la durabilité économiquement avantageuse

Une économie fondée sur des biens durables suppose davantage de maintenance, de réparation, de reconditionnement et de services. Elle substitue donc, dans une certaine mesure, du travail et du savoir-faire à la consommation répétée de matières premières et de produits neufs.

Or notre système économique ne valorise pas nécessairement cet arbitrage. Le coût du travail, la fiscalité des produits neufs et réparés, les règles d'amortissement ou encore la prise en charge des coûts de fin de vie peuvent continuer à favoriser le remplacement plutôt que la conservation.

Comment modifier les règles économiques pour rendre la durabilité plus rentable que l'obsolescence ?

Plusieurs pistes mériteraient selon moi d'être étudiées : déplacement d'une partie du financement de la protection sociale pesant sur le travail vers une assiette plus large de revenus ; différenciation de TVA entre produits neufs, réparés ou reconditionnés ; responsabilisation accrue du metteur sur le marché sur le coût de collecte, de récupération et de recyclage ; adaptation des règles d'amortissement à la durée réelle d'utilisation des équipements.

Il ne s'agit plus seulement d'encourager individuellement les entreprises vertueuses, mais de modifier progressivement le système de prix pour que l'intérêt économique de l'entreprise converge avec l'intérêt collectif à produire des biens durables.

2. Financer le temps long

Une deuxième difficulté est financière.

Dans le modèle traditionnel, le fabricant produit, vend et récupère rapidement son capital. Dans une économie de la fonctionnalité, la valeur est au contraire encaissée progressivement pendant toute la durée d'usage du bien.

Ce déplacement pose un problème majeur aux entreprises insuffisamment capitalisées, notamment aux PME : comment financer aujourd'hui un équipement dont les revenus seront perçus pendant dix, quinze ou vingt ans ?

Une réponse pourrait résider dans une nouvelle organisation de la chaîne de valeur en trois métiers distincts :

FABRICANT	TIERS DE PORTAGE	OPÉRATEUR DE MAINTENANCE
Il conçoit un produit robuste, réparable et évolutif.	Propriétaire de l'actif, il mobilise des capitaux longs et assume financièrement sa durée de vie.	Il garantit localement la continuité du service.

Ce dernier acteur transformerait profondément la relation économique au produit. Le consommateur n'achèterait plus nécessairement un équipement ; il achèterait son usage, sa disponibilité ou sa performance pour un prix global intégrant financement, maintenance et éventuellement consommables.

Des acteurs disposant simultanément d'une forte capacité financière, d'une relation durable avec les consommateurs et d'un réseau territorial — distributeurs, réseaux spécialisés, concessionnaires ou nouveaux acteurs financiers — pourraient être candidats à cette fonction.

L'enjeu devient alors de créer une véritable **industrie du portage d'actifs durables**, capable de financer le passage de la vente ponctuelle à la valeur d'usage dans la durée.

3. Concilier durabilité et innovation par la modularité

Une objection importante demeure : un produit conçu pour durer longtemps ne risque-t-il pas de ralentir l'innovation ?

C'est ici que l'économie de la fonctionnalité doit, selon moi, rencontrer l'économie de la modularité. Il faut distinguer la structure durable du produit de ses fonctions évolutives.

L'automobile, l'équipement énergétique, l'électroménager ou certaines machines industrielles pourraient être conçus autour d'architectures destinées à durer, tandis que les composants déterminant leurs performances seraient réparables, remplaçables et améliorables.

> ***Faire durer la structure tout en permettant l'évolution permanente de ses fonctions.***

L'innovation ne serait donc plus principalement incorporée dans le remplacement complet du produit. Elle se déplacerait vers les modules, les logiciels, les composants, la maintenance, les mises à niveau et les services.

La récupération des composants en fin d'usage, leur reconditionnement et leur réintégration dans de nouveaux cycles productifs permettraient parallèlement de considérer progressivement le stock de produits déjà présent sur notre territoire comme un gisement de matières et de composants.

La durabilité ne signifierait donc plus immobilisme. Elle pourrait au contraire devenir le support d'une innovation continue sans destruction systématique de l'actif existant.

De l'entreprise à un nouveau modèle économique

Ces trois transformations changent la nature même de l'économie de la fonctionnalité.

Nous ne parlons plus seulement d'entreprises qui substitueraient ponctuellement la vente d'un service à celle d'un produit. Nous commençons à dessiner une économie de l'usage, de la modularité et de la robustesse, dans laquelle la création de valeur dépendrait moins de la quantité de biens successivement produits que de leur qualité, de leur durée d'utilisation, des services qu'ils génèrent et de leur capacité à évoluer.

> ***La croissance ne disparaît pas. Elle change d'objet.***

Au lieu de rechercher prioritairement la croissance du volume des biens produits, nous rechercherions celle de la valeur ajoutée produite pendant leur cycle de vie.

Cette transformation aurait évidemment des conséquences sur nos indicateurs économiques, notre fiscalité, nos mécanismes de financement, notre comptabilité et probablement notre conception même de la politique industrielle.

Pourquoi l'échelle européenne me paraît déterminante

Une telle transformation peut difficilement être conduite par la France seule.

Modifier substantiellement la fiscalité, les normes de durabilité, les règles de financement ou les conditions de mise sur le marché sans disposer d'une masse critique suffisante exposerait nos entreprises à une concurrence internationale continuant de privilégier les volumes, les prix bas et la rotation rapide des produits.

L'Union européenne dispose en revanche d'un avantage décisif : la taille de son marché et son pouvoir normatif. Elle peut imposer aux producteurs souhaitant accéder à son marché des exigences de réparabilité, de modularité, de récupération des composants ou de durée de disponibilité des pièces. Elle dispose également d'une épargne

considérable susceptible de financer des actifs longs et d'un appareil industriel capable de développer les activités de maintenance, de reconditionnement et de transformation associées.

L'Europe pourrait ainsi faire de ce qui apparaît aujourd'hui comme certaines de ses faiblesses — coûts salariaux élevés, exigences environnementales, maturité de ses marchés de consommation — les fondements d'un positionnement économique différent de la compétition mondiale par les seuls volumes et les prix.

Elle ne chercherait plus nécessairement à affronter ses concurrents sur le seul terrain des volumes et des prix. Elle chercherait à imposer le sien : **qualité, durée, modularité, sécurité d'usage et conservation de la valeur.**

Source

1. INSEE, « L'équipement des ménages au début de 1974 » — Économie et statistique, n° 58, juillet-août 1974
https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1974_num_58_1_1651

Roland Couture est ingénieur et économiste, ancien associé de Coopers & Lybrand (aujourd'hui PwC) et consultant en stratégie pendant plus de trente-cinq ans. Il vient d'achever *La Fabrique du désir — Sortir de l'impasse d'une économie à bout de souffle*. Contact : roland.couture@phileas-fog.com — www.phileas-fog.com