ROLAND COUTURE | TRIBUNE

Sortir de la course aux volumes

Dette, captation de la valeur et stratégie européenne de la robustesse

21 juillet 2026

L'ESSENTIEL EN UNE MINUTE

Les économies développées ont atteint la maturité sans renoncer à leur dépendance à la croissance. L'endettement, l'accélération du renouvellement des biens et la captation des chaînes de valeur ont prolongé le modèle, au prix d'une compétition mondiale toujours plus brutale.

Face aux États-Unis et à la Chine, l'Europe ne retrouvera pas sa puissance en imitant leur course aux volumes, mais en imposant un modèle fondé sur **la qualité, la modularité et la robustesse.**

Dans un monde où les marchés s'élargissent moins spontanément, les grandes puissances ne se battent plus seulement pour créer de nouvelles richesses. Elles se battent pour capter une part croissante de la valeur produite par les autres. Cette transformation donne une cohérence nouvelle à des phénomènes que l'on traite souvent séparément : montée de l'endettement, concentration économique, guerre des prix, rivalité sino-américaine, fragilisation des puissances moyennes et difficulté européenne à définir sa propre stratégie.

La thèse défendue ici est simple : la maturité des marchés a enfermé les économies développées dans une guerre des volumes qu'elles ne peuvent plus gagner sans dette, sans renouvellement accéléré des biens et sans conquête permanente de parts de marché. Pour la France et l'Europe, la réponse ne consiste pas à courir plus vite sur le terrain choisi par les États-Unis et la Chine, mais à changer le critère même de la compétitivité.

L'âge de la maturité

Les économies développées sont entrées dans une phase de maturité. Les ménages sont largement équipés, la croissance démographique ralentit et les besoins matériels de premier équipement ne suffisent plus à alimenter spontanément l'expansion de la demande.

Cette arrivée à maturité transforme profondément le fonctionnement de l'économie. Lorsque le marché ne s'élargit plus naturellement, la croissance d'une entreprise dépend de plus en plus des parts de marché qu'elle parvient à prendre à ses concurrentes. La concurrence devient alors plus intense et tend à se déplacer vers les prix.

Cette compétition comprime les marges et pousse les entreprises dans une course permanente aux économies d'échelle. Elles cherchent à grandir par acquisitions et concentrations, à réduire leurs coûts, à accroître leur productivité et à rationaliser leurs processus. Les acteurs les plus fragiles disparaissent ou sont absorbés, tandis que les entreprises dominantes renforcent leur position. Le tissu économique devient plus concentré, mais aussi plus vulnérable aux ruptures.

Le modèle productiviste se trouve ainsi confronté à une contradiction centrale : il demeure fondé sur l'expansion continue des volumes alors que les économies développées sont progressivement passées d'une économie de premier équipement à une économie de remplacement.

La dette et le renouvellement comme soutiens du modèle

Pour empêcher que cette contradiction ne provoque une succession de guerres de prix, de faillites, de licenciements et de contractions de la demande, l'activité est soutenue par un recours croissant à l'endettement. Le crédit privé permet aux ménages et aux entreprises d'anticiper leurs revenus futurs ; la dette publique soutient les revenus, l'emploi, l'investissement et la consommation.

L'ampleur du phénomène ne constitue pas une singularité française. Selon la Banque des règlements internationaux, le crédit total accordé au secteur non financier — administrations publiques, ménages et

entreprises non financières — représentait à la fin du quatrième trimestre 2025 environ **323,5 % du PIB en France, 251,2 % aux États-Unis, 353,9 % au Japon et 300,1 % en Chine**[1].

L'endettement n'est dès lors plus seulement un instrument ponctuel destiné à traverser une crise ou à financer un investissement exceptionnel. Il est devenu consubstantiel au fonctionnement d'économies dont la croissance spontanée ne suffit plus à assurer simultanément l'activité des entreprises, l'emploi, le financement des dépenses collectives et la progression des revenus.

Les formes de cet endettement diffèrent selon les pays. En France et au Japon, la dette publique occupe une place importante. Aux États-Unis, la profondeur des marchés financiers et la capacité d'endettement des ménages et des entreprises complètent le rôle de l'État fédéral. En Chine, les financements de l'État, des collectivités, des banques et des entreprises publiques ou privées sont étroitement imbriqués.

Mais la logique commune demeure : lorsque la progression des revenus courants, de la population et des besoins de premier équipement ne suffit plus à entretenir l'expansion, le crédit permet d'anticiper des revenus futurs et de maintenir aujourd'hui un niveau d'activité qui ne pourrait plus être spontanément financé.

L'autre soutien du modèle est l'accélération du renouvellement. Puisque les entreprises ne peuvent plus compter sur une croissance naturelle du nombre de consommateurs ou de leurs besoins essentiels, elles doivent rendre rapidement désirable un nouveau produit et, simultanément, dévaloriser symboliquement celui que le consommateur possède déjà.

Le marketing, l'innovation incrémentale, le design, la mode, la publicité, les réseaux sociaux et les techniques d'influence deviennent les instruments centraux de cette stratégie. La durée de possession et d'usage des biens tend à se réduire : le durable devient renouvelable, le renouvelable devient éphémère et l'éphémère tend vers le jetable.

> ***Nos économies se trouvent ainsi prises entre deux montagnes qui ne cessent de croître : celle des produits usagés devenus déchets et celle des dettes accumulées pour soutenir leur renouvellement.***

Du court-termisme économique à la rivalité des puissances

La compression des marges, la vitesse des retournements et la fragilité des positions de marché raccourcissent les horizons. Les investisseurs exigent des retours plus rapides, les entreprises réduisent la durée de leurs engagements, les salariés doutent de la pérennité de leur situation et les consommateurs privilégient les préoccupations immédiates.

Le court terme envahit alors l'espace de décision. Les engagements durables, les projets collectifs et les perspectives à moyen terme reculent, au moment même où les transitions industrielles, énergétiques, technologiques et démographiques exigeraient des stratégies de vingt ou trente ans.

Cette logique ne reste pas confinée aux entreprises. Lorsque la croissance globale ralentit, les États cherchent eux aussi à sécuriser des revenus, des débouchés, des technologies, des ressources et des positions dominantes. La concurrence économique se transforme en rivalité de puissance.

La guerre mondiale pour la captation de la valeur

La confrontation entre les États-Unis et la Chine peut être lue à travers cette évolution. Ces deux puissances ne dominent pas les mêmes composantes de l'économie mondiale.

La Chine contrôle une part déterminante des chaînes de valeur physiques : production industrielle, transformation des matières premières, composants, infrastructures logistiques et capacités exportatrices. Elle doit maintenir des débouchés considérables pour son appareil productif, préserver l'emploi, financer ses engagements internes et continuer à faire progresser les revenus de sa population.

Les États-Unis dominent une large partie des chaînes de valeur immatérielles : monnaie, marchés financiers, technologies numériques, logiciels, plateformes, données et propriété intellectuelle. Leur capacité à attirer les

capitaux et à capter les marges produites dans le reste du monde contribue au financement de leur consommation, de leurs investissements et de leur endettement.

Leur rivalité ne porte donc pas uniquement sur la vente de marchandises. Elle concerne la répartition de la valeur ajoutée créée tout au long des chaînes mondiales : qui contrôle les matières premières, les normes techniques, les infrastructures, les données, les moyens de paiement, les plateformes de distribution et la relation avec le client final.

> ***Dans un monde où la croissance globale ralentit, la part de richesse captée par chacun devient aussi importante que la richesse nouvellement créée.***

Les États-Unis et la Chine ont, dès lors, un besoin vital de préserver ou d'étendre leurs positions dominantes sur les marchés mondiaux. Leurs entreprises ne sont plus seulement des acteurs commerciaux : elles deviennent les instruments d'une stratégie de puissance visant à sécuriser des revenus, des débouchés et des ressources indispensables à la stabilité de leur propre modèle.

Les nations de puissance économique moyenne deviennent, dans cette compétition, des marchés à conquérir, des sources de données, des réservoirs d'épargne, des fournisseurs spécialisés ou des consommateurs de produits et de services conçus ailleurs.

La France ne gagnera pas en imitant les deux géants

Dans ces conditions, il serait illusoire pour la France d'affronter les États-Unis et la Chine sur leur propre terrain économique. Elle ne dispose ni de la taille du marché intérieur chinois, ni de ses capacités industrielles et logistiques, ni de la profondeur financière américaine, ni du pouvoir international du dollar, ni d'un ensemble comparable de plateformes numériques mondiales.

Chercher à rivaliser avec eux dans une course aux volumes, aux prix les plus bas et aux économies d'échelle reviendrait à engager la compétition sur le terrain qu'ils maîtrisent déjà. La France y serait moins un concurrent susceptible de l'emporter qu'un marché dont les deux puissances cherchent à capter les consommateurs, l'épargne, les données et les marges.

La stratégie ne doit donc pas consister à courir plus vite derrière les acteurs dominants, mais à changer de direction.

Pour une puissance économique moyenne, la véritable rupture stratégique consiste à modifier le critère de compétitivité : passer de la recherche du coût unitaire le plus faible et du volume vendu le plus élevé à **la création d'une valeur durablement conservée sur le territoire.**

Cette nouvelle compétitivité reposerait sur la qualité, la durée de vie, la réparabilité, la modularité, l'entretien, la proximité des services et la robustesse des chaînes de production. Il ne s'agirait plus seulement de mesurer combien de produits sont vendus chaque année, mais combien de temps ils restent utiles, combien d'emplois locaux leur entretien génère, dans quelle mesure ils peuvent évoluer sans être intégralement remplacés et quelle part de leur valeur demeure dans l'économie nationale.

Une stratégie de la durée, de la modularité et du travail humain

La première étape peut être engagée au niveau national. La fiscalité, les normes, les aides économiques et la commande publique pourraient être progressivement orientées vers les produits conçus pour durer, aisément réparables, évolutifs par le remplacement de modules, accompagnés de pièces détachées disponibles et susceptibles d'être reconditionnés ou remis à niveau.

La modularité est essentielle parce qu'elle permet de préserver l'innovation sans imposer le remplacement complet du bien. Un ordinateur, un téléphone, un appareil électroménager ou un équipement industriel ne devrait plus devenir obsolète parce qu'une seule de ses fonctions a progressé. Le composant concerné devrait pouvoir être amélioré tandis que le reste du produit demeure en service.

La valeur économique se déplacerait ainsi de la vente répétée d'objets neufs vers la conception de biens durables, la fourniture de modules, la maintenance, les mises à niveau, la réparation et la garantie du fonctionnement dans le temps. Il ne s'agirait pas de ralentir l'innovation, mais de la déplacer : moins d'innovation cosmétique destinée à dévaloriser prématurément le modèle précédent, davantage d'innovation utile permettant d'améliorer l'existant.

Cette politique resterait toutefois limitée si le coût du travail continuait à rendre la réparation plus chère que le remplacement. Les activités de réparation, de maintenance et de rénovation sont fortement consommatrices de travail humain. À l'inverse, un produit neuf importé peut être fabriqué dans une unité très automatisée, située à l'étranger, puis vendu en France avec une faible contribution au financement de notre protection sociale.

Une réforme structurante consisterait donc à transférer progressivement les cotisations salariales et patronales affectées à l'assurance maladie vers une contribution universelle assise sur l'ensemble des revenus, intégrée à une refonte de l'impôt sur le revenu. Elle devrait être conçue à prélèvements globaux maîtrisés et rendre visible la répartition des gains entre augmentation du salaire net, diminution du coût du travail, élargissement de l'assiette et protection des ménages modestes.

Son objectif ne serait pas seulement budgétaire. Il serait industriel et stratégique : cesser de pénaliser les activités qui emploient de la main-d'œuvre sur le territoire national. La réparation, la maintenance, la rénovation, le réemploi et les productions de qualité deviendraient relativement plus compétitifs face aux produits neufs, jetables, fortement automatisés et fabriqués à l'étranger.

De l'usage prolongé à une nouvelle logique de valeur

La durabilité, la réparation et la modularité préparent un changement plus profond : le passage progressif d'une économie de la propriété renouvelée à une économie de l'usage prolongé.

Dans le modèle actuel, le fabricant gagne davantage lorsque le consommateur remplace fréquemment son produit. Dans une économie de l'usage, le fournisseur pourrait vendre une fonction, une disponibilité ou un niveau de service et rester responsable de la maintenance, de la réparation et de l'évolution du produit. Son intérêt se renverserait : un bien robuste, facilement réparable et peu coûteux à entretenir deviendrait plus rentable qu'un objet fragile à remplacer fréquemment.

Cette économie de l'usage ne doit toutefois pas devenir une économie de la captivité. Elle suppose le libre choix du réparateur, l'accès aux pièces et aux informations techniques, l'interopérabilité des composants, la portabilité des données, la possibilité de changer de fournisseur et la transparence du coût total.

Une impulsion française, une stratégie européenne de puissance

La France peut engager les premières mesures : réforme du financement de la protection sociale, fiscalité favorable à la réparation, commande publique durable, soutien aux filières de maintenance et de reconditionnement, expérimentation de standards de modularité.

Mais elle ne pourra pas, seule, imposer ce modèle dans la durée. Une politique nationale isolée risquerait de renchérir les exigences imposées aux producteurs français sans pouvoir contraindre de la même manière tous les produits importés. Elle pourrait être neutralisée par les pressions commerciales américaines et chinoises.

L'Union européenne dispose, en revanche, de la taille de marché nécessaire pour imposer aux entreprises mondiales des conditions d'accès à son territoire. Elle pourrait faire de la durée, de la réparabilité, de la modularité, de l'interopérabilité et de la robustesse de nouveaux standards industriels.

Elle disposerait alors d'une stratégie distincte de celles des États-Unis et de la Chine : non pas la domination financière et numérique ; non pas la domination industrielle par les volumes et les prix ; mais la maîtrise des normes de qualité, de durée, de sécurité, d'usage et de soutenabilité applicables sur son marché.

Cette stratégie ne serait pas un repli protectionniste. Elle constituerait une politique de puissance fondée sur la capacité de l'Europe à définir les conditions auxquelles les produits et services peuvent être proposés sur son territoire.

Une Europe des puissances complémentaires

Une telle stratégie ne pourra cependant être portée par une Europe réduite à un espace de réglementation ou par un fédéralisme uniforme cherchant à effacer les nations.

Les États européens disposent d'histoires, de cultures politiques, de réseaux diplomatiques, de capacités militaires, d'appareils industriels, de traditions scientifiques et de relations internationales propres. La réforme européenne devrait s'appuyer sur ces forces plutôt que chercher à les neutraliser.

Il ne s'agirait pas de construire un fédéralisme plat dans lequel chaque État abandonnerait indistinctement ses attributs, mais une association stratégique de puissances complémentaires. Les domaines dans lesquels la taille européenne est indispensable seraient réellement mutualisés : normes d'accès au marché, commerce extérieur, filières industrielles stratégiques, énergie, investissements de long terme, infrastructures critiques et défense des intérêts économiques communs.

Dans les autres domaines, les nations conserveraient la possibilité d'agir selon leurs institutions, leur histoire et leurs choix démocratiques. L'unité européenne ne reposerait plus sur l'effacement des différences, mais sur leur organisation au service d'une stratégie commune.

Changer de terrain pour retrouver une capacité d'action

La France ne retrouvera pas sa puissance en essayant de produire, avec moins de moyens, les mêmes biens et selon les mêmes règles que les États-Unis ou la Chine.

Elle peut en revanche ouvrir un autre chemin : une économie qui conserve davantage la valeur qu'elle crée, qui emploie le travail humain au lieu de le pénaliser, qui prolonge la durée d'usage des biens, qui rend l'innovation compatible avec la modularité et qui reconstruit des chaînes de production capables de résister aux ruptures.

La bascule de la quantité vers la qualité et la robustesse ne constitue donc pas seulement une politique environnementale. Elle est à la fois une stratégie de compétitivité, une politique de l'emploi, une réponse au défi de l'endettement, un instrument de souveraineté et une manière de redonner un horizon collectif à des sociétés enfermées dans le court terme.

> ***L'objectif n'est pas de produire toujours davantage que les autres, mais de préserver plus longtemps l'utilité, l'emploi et la valeur associés à ce que nous produisons.***

C'est à cette condition que la France, avec l'Europe, pourra cesser d'être seulement le terrain de la confrontation entre les grandes puissances et redevenir l'auteur de son propre modèle économique.

Source

1. Banque des règlements internationaux, « Total credit to the non-financial sector » — quatrième trimestre 2025, en % du PIB, séries ajustées des ruptures ; périmètre : administrations publiques, ménages et entreprises non financières (prêts et titres de dette) https://www.bis.org/statistics/totcredit.htm

L'auteur

Roland Couture est ingénieur et économiste. Ancien associé de Coopers & Lybrand, qui a fusionné en 1998 avec Price Waterhouse pour former PwC, il a exercé pendant plus de trente-cinq ans dans le conseil en stratégie auprès de dirigeants de grandes entreprises. Il a également contribué aux travaux du Pôle interministériel d'anticipation des mutations économiques. Il a enseigné notamment à Centrale Marseille, à Sciences Po Aix, à Aix-Marseille Université et à l'École de l'air de Salon-de-Provence, et enseigne aujourd'hui à l'INSEEC. Il est l'auteur de *Croissance, crises & mutations économiques*, publié chez L'Harmattan et préfacé par Christian de Boissieu, et vient d'achever *La Fabrique du désir — Sortir de l'impasse d'une économie à bout de souffle*. Contact : roland.couture@phileas-fog.com