

Passer à l'économie de l'usage pour les sols des espaces de travail grâce à Orak

PERSPECTIVE

L'économie de l'usage ou de la fonctionnalité permet une nouvelle relation entre l'offre et la demande. Elle repose, non plus sur la vente de biens ou de services mais sur les effets utiles aux demandeurs. Elle passe par une mise à disposition pertinente et flexible, encadrée par la location ou l'abonnement. L'exploitation des espaces de travail est l'un des domaines dans lequel l'économie de l'usage à toute sa place. C'est ainsi que la société Orak, spécialisée dans l'entretien et la rénovation des moquettes des entreprises, propose une offre qui permet aux entreprises utilisatrices de passer de la possession des moquettes à l'usage de ces revêtements.

L'économie de l'usage ou de la fonctionnalité permet de réaliser des économies sur la durée d'usage et de vie des supports, c'est-à-dire sur le *Total Cost Of Ownership*. Il s'agit d'établir une relation nouvelle entre l'offre et la demande. La valeur de la production pour le bénéficiaire, comme le revenu du fournisseur ne sont plus basés sur la vente de biens ou de services, « mais elle s'équilibre dans une contractualisation des effets utiles, sur les usages effectifs, d'un bien ou d'un service adapté aux besoins réels, spécifiques et évolutifs », selon les termes de l'agence de la transition écologique Ademe. C'est ainsi que de nouvelles offres d'abonnement ou de location se sont développées. Le client paye non plus pour posséder un bien mais pour avoir accès à un service qu'il a choisi car il répond à un de ses besoins. L'exemple des plateformes de musique est parlant dans ce domaine. Ainsi, le client n'achète plus pour posséder un disque physique mais pour avoir accès à une banque de musique dont il a seulement l'usage en contrepartie du paiement de son abonnement.

Selon Walter Stahel, architecte suisse, cité par Johan Van Niel, chercheur¹ : « l'économie de fonctionnalité, qui optimise l'usage ou la fonction des biens et services, se concentre sur la gestion des richesses existantes, sous la forme de biens, de connaissances et de capital naturel. L'objectif économique en est de créer une valeur d'usage la plus élevée possible pendant le plus longtemps possible, tout en consommant le moins de ressources matérielles et d'énergie possible ».

Une démarche inspirée de la pratique

La démarche s'inspire de procédures mises en place dans des entreprises pionnières comme Michelin et Xerox ou plus récemment *Phillips Lighting* (Signify)

¹ Définition citée par J. Van Niel, *l'économie de la fonctionnalité ; principes, éléments de terminologie et proposition de typologie*, in Développement durable et territoires V° n° 5 Février 2014.

avec l'institut français pour la performance du bâtiment (IFPEB).

L'entreprise Orak propose déjà depuis quelques années une avancée significative dans la maintenance des revêtements textiles, mais se heurte à une difficulté pour faire accepter le progrès et le vendre à son prix. Sur la durée de vie du produit moquette, la maintenance relève de coûts d'exploitation (OPEX) 4 à 6 fois supérieurs aux coûts d'investissement (CAPEX). L'investissement est réalisé par le promoteur ou le responsable de l'immobilier, sur les conseils de l'architecte, sans toujours tenir compte suffisamment de la maintenabilité du produit. Or l'entretien est la condition d'un bon usage et du confort au quotidien pour les bénéficiaires finaux. C'est aussi une condition de la durabilité et demain, du réemploi et du recyclage. Il est de la responsabilité des services environnement du travail (Services Généraux). Mais pour l'heure, les intérêts immédiats de ces trois acteurs ne sont pas naturellement alignés. L'acheteur immobilier peut être tenté de gagner sur le prix d'achat. Le bénéficiaire veut de la propreté mais le directeur des environnements de travail (DET) est contraint sur ses budgets d'exploitation. L'expérience montre que ces jeux d'acteurs contribuent à une obsolescence prématurée du produit. Une fois la durée d'amortissement comptable passée (5 ans), un entretien dimensionné au minimum ne permet pas de maintenir la fonctionnalité principale du produit, un confort de propreté. Tous convergent alors pour renouveler le revêtement de sol, au détriment de l'environnement.

Garantir l'usage de la moquette tout au long de sa vie dans des conditions de propreté optimale

L'offre servicielle de la société Orak relève de l'économie de la fonctionnalité par la réunion de deux grandes caractéristiques : la mise en œuvre de solutions complètes et une garantie de performance de l'usage.

Cet opérateur propose une garantie de performance d'usage des revêtements textiles, à l'aide d'une solution complète allant du choix du produit à la gestion des déchets en passant par le réemploi et le recyclage. Il intervient ainsi sur toute la durée de vie des produits. Ces solutions peuvent être modulées en niveaux de gamme. Si la moquette sélectionnée doit être compatible avec une maintenance garantissant sa durabilité, elle peut-être plus ou moins luxueuse. De même la propreté exigée en permanence pourra être plus ou moins « impeccable », et les délais d'intervention exigés seront variables d'un usage à l'autre. Dès lors, Orak s'engage sur sa capacité, non plus seulement à exécuter des tâches techniques consistant dans le conseil, la pose, la maintenance ou le réemploi ; mais à garantir les fonctionnalités de la moquette tout au long de son usage dans des conditions de propreté optimale.

L'enjeu premier réside dans une capacité démontrée, de fait rarement satisfaite, d'assurer la propreté voulue en permanence, et pas seulement un shampooinage annuel plus ou moins efficace. Le deuxième enjeu est dans la durée de vie. Comparativement aux offres du marché, Orak s'engage sur un doublement en moyenne des durées d'utilisation communément observées *in situ* ou en mettant en place une politique systématique de réemploi, permettant ainsi de réduire les émissions de carbone et les déchets. Enfin, cette offre intègre une prise en charge pour le client de l'ensemble des objectifs et des obligations réglementaires environnementales. Cela vaut notamment pour la loi de transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015 et la loi antigaspillage pour une économie circulaire, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2021. Elles imposent notamment au « metteur sur le marché » des produits de construction le traitement de leur recyclage et des déchets, l'interdiction progressive d'éliminer les produits textiles, l'exigence de collectes triées des déchets du bâtiment, et la création d'une filière pollueur payeur pour le secteur à compter du 1^{er} janvier 2022.

La deuxième caractéristique au cœur de l'économie de la fonctionnalité est un contrat garantissant la performance de l'usage. Le client n'achète plus un produit. Il n'achète pas plus des prestations techniques conformes ; une pose, du nettoyage, la dépose et le recyclage... mais une qualité de performance et de pertinence dans l'usage des biens ou des services. Ainsi, en économie de la fonctionnalité, la valeur n'est pas dans la propriété, mais dans la qualité. Dès lors, le client n'achète plus des moquettes. Il paye pour un usage qui sera d'autant « rentable » que le produit est bien choisi, bien utilisé, bien entretenu et durablement performant.

Cette responsabilité comporte une condition de maîtrise par Orak du système de production de la valeur sur l'intégralité du cycle de vie et de la circularité dans le processus d'usage notamment sur le choix du produit, de la technique de pose, mais également sur la gestion de la maintenance, le réemploi, la revente et le recyclage.

Difficile détermination du prix de l'usage d'un bien

Pensée selon la théorie de l'économie d'usage, la moquette n'est plus un consommable, au mieux amorti sur 5 ans. Cette approche lui restitue sa dimension de patrimoine durable intégrant la banque de matériaux de construction et valorisable tout au long de sa vie. Mais quelle valeur doit être retenue dans le contrat : la valeur d'échange indexée sur les coûts de reproduction de la main-d'œuvre, la valeur marginale révélée à l'équilibre de marché, la valeur monétaire ou la valeur d'utilité sociale ?

Encore aujourd'hui, la mesure chiffrée de la valeur économique et sociale des productions servicielles reste un enjeu méthodologique mal résolu. S'il est aisé de chiffrer le coût de la propriété d'une moquette, il est plus complexe d'en déterminer le prix de l'usage. Or, c'est bien l'usage et non la propriété qui fait la valeur et donc le prix. Le choix d'un revêtement plutôt qu'un autre est dicté entre autres, par la durabilité du produit, l'esthétique, les modalités de nettoyage, le confort. Autant de critères se rapportant non pas à la propriété mais à l'usage réalisé par les bénéficiaires d'espaces de travail. Il est ainsi admis qu'une moquette propre et d'aspect favorable vaut plus chère qu'une moquette qui ne l'est pas. Dans un budget contraint, le risque de rogner sur l'entretien au détriment des bénéficiaires, de la durabilité et de l'environnement est important, et ce au nom de « fausses » réductions à courte vue des dépenses.

L'offre proposée par Orak est assortie d'un *total cost of ownership* réduit. Comment est-ce possible ? L'écosystème serviciel mis en œuvre exonère le client des risques de choix de produits ou de techniques de poses inadaptées, mais également, des tentations d'empilement de marges successives du fabricant au poseur, en entretien « hors forfaits », à la dépose et au réemploi par une multiplicité de prestataires non solidaires. De plus, la maintenance réalisée par celui qui a choisi et posé le revêtement permet de garantir l'atteinte de la durée optimale d'usage du support. Alors qu'en moyenne les moquettes sont changées tous les 6 ou 7 ans, ce choix permet de doubler en moyenne la durée d'utilisation du revêtement, soit tous les 12 ou 15 ans.

Outre l'aspect financier, l'économie de l'usage constitue un enrichissement pour la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). L'immobilier de bureau consomme près de 40 % de la production annuelle de moquette, 60 % de ces produits finis en décharge, 38 % en incinération et seulement 2 % en recyclage (0,01 % en réemploi). L'offre de la société Orak permet qu'une fois déposée, la moquette ne soit plus envoyée à la déchetterie, enfouie ou brûlée, mais qu'elle soit réemployée, *in situ* ou revendue. Elle est la source d'une économie ou d'un nouveau revenu. Ces externalités environnementales sont une valeur économique encore peu mesurée. Mais, elles constituent un enrichissement pour la RSE de l'entreprise cliente, son bilan carbone, son attractivité de marque employeur pour ses salariés et son territoire.

Penser le produit comme un support au service pour sortir un moins disant

Pour être « utile » et bien utilisé, le service à l'usage doit être cohérent avec le besoin tel qu'il est établi et ressenti par le client, en situation, de manière singulière et souvent évolutive. À défaut d'une compréhension par les prestataires des bonnes raisons qu'à un client de consentir une dépense, le seul accord possible entre l'offre et la demande est dans la comparaison des coûts. Le moins disant est alors avantagé ce qui peut être au détriment de la qualité, des bénéficiaires et de l'environnement.

Dans une logique servicielle, le prix doit intégrer l'usage et la singularité. Ce n'est pas le produit moquette qui fait le service mais la garantie du bien-être des usagers. Le produit est pensé comme un support de service, à condition bien sûr qu'il soit maintenu en condition opérationnelle (MCO), toujours propre et accueillant. Cette démarche implique pour le prestataire de bien connaître les besoins et les usages de son client pour lui proposer un prix le plus en adéquation avec ses besoins. Il peut alors élaborer une typologie de clients en fonction de leurs besoins pour leur proposer une grille tarifaire rationalisée. Le prix de la solution portée par Orak intègre d'emblée le conseil sur le produit, sur les niveaux de calepinage et de recalepinage en cours d'usage du support, et sur la pertinence de la durée d'usage (en intégrant le réemploi et la revente d'occasion).

L'économie de fonctionnalité se traduit par un abonnement ou une location. Or, les besoins des entreprises varient en fonction du temps. L'offre doit, donc, suivre cette variation. Si les surfaces définies en mètre carré restent un critère de dimensionnement important du coût des services, les solutions de maintenance dans l'offre proposée par Orak sont conçues et mises en œuvre en tenant compte de la réalité du besoin et notamment, de la fréquentation. Le contrat anticipe en effet une variabilité du niveau de services dans le forfait comme dans le mode locatif. Il est modulable en fonction des variations exceptionnelles (pandémie, accidents, etc.), des variations structurelles : réduction des effectifs, déménagements ou réaménagements d'activités, changements significatifs dans l'organisation des modalités de travail (Flex office, télétravail, etc.), du prix que le client est prêt à payer en fonction de sa bonne santé économique et financière. Des critères d'évolution sont ainsi introduits contractuellement dans la fixation des prix en fonction de la fréquentation (salariés, partenaires et visiteurs inclus) dans le contrat Optimal². Ainsi, l'économie de l'usage permet de gérer l'incertitude.

Le passage de l'économie de la possession à celle de l'usage permet de faire tomber des idées reçues. Ainsi, le produit le plus cher ne sera pas nécessairement le meilleur à l'aune de l'usage, de même que le produit meilleur marché ne sera pas source d'économies

effectives sur la durée. Le prestataire apporte ici une compétence née de la maintenance et sa proximité aux usages. Une moquette utilisée douze années en garantie de fonctionnalité maintenue (propreté et usure), aura toujours un potentiel de valeur deux fois plus élevé qu'une moquette détruite après 6 ans d'utilisation, que cela soit du fait d'un choix initial mal adapté, ou d'une maintenance insuffisante.

Du service, tout simplement !

L'offre Orak valorise la dimension servicielle de la moquette quand l'offre traditionnelle industrialiste et les outils de gestion tentent de le réduire à un produit et à des coûts. Cela peut paraître trivial ou étonnant, mais la dimension évidemment servicielle de l'usage d'espaces propres et bien pensés n'est pas encore intégrée et passée dans les mœurs de gestion. « *Buildings as services* », « les espaces comme ressources » sont des évidences, mais comme slogans, pas encore comme réalité de gestion !

Comme tout produit ou service, la moquette perd de sa valeur si elle est peu ou mal utilisée. Quelle que soit la qualité intrinsèque d'un produit (support, équipement ou service) et quel que soit son coût, la part principale de sa valeur dépend de sa qualité d'usage, c'est-à-dire de sa pertinence, de son intensité et de sa durée de vie optimale. Dans l'approche servicielle, les milliers de mètre carré de moquettes sont des moyens. De même, la propreté n'est pas d'abord le résultat plus ou moins satisfaisant d'un nettoyage onéreux, c'est le moyen d'assurer un environnement favorable à l'état des personnes qui travaillent. Si le client consent à ces dépenses c'est pour un usage : obtenir la jouissance de ressources. Ce qui lui importe, c'est de disposer d'une moquette adaptée, propre sur la durée, et au niveau des fonctionnalités d'usage qu'il définit lui-même. L'offre de service doit être adaptée à ses usages et proportionnée à ce que le client est prêt à payer. Le prix est fixé, non par un cumul des coûts (plus marges à toutes les étapes successives), mais par son consentement à la dépense.

Cet usage est différent pour chaque client. Chaque configuration de site est singulière. Les populations et les métiers des clients sont spécifiques. Certains clients peuvent souhaiter l'usage de moquettes toujours récentes. Cela ne veut pas dire qu'ils sont prêts pour autant à générer des déchets préjudiciables à l'environnement, ni qu'ils acceptent de payer un prix excessif en perdant le bénéfice du réemploi de moquettes encore utiles. D'autres valoriseront principalement un usage sur une durée maximale de vie du produit en évitant le remplacement systématique ou voudront surtout garantir à leur salarié l'usage du meilleur environnement qu'ils peuvent leur offrir, en termes de propreté, d'agrément, de confort et de respect ainsi témoigné. C'est le sens de l'offre d'Orak.

Xavier Baron, Chercheur et professeur affilié ESCP Europe
Nicolas Loheac, fondateur Orak

² À négocier au cas par cas, avec par exemple des périodicités de renégociation ou des dispositions contractuelles de suivi de ces fréquentations. Par exemple, « renégociation des prix associés à la maintenance si le taux de fréquentation diminue durablement au-delà de moins 20 %, puis par tranche de 10 % supplémentaire, mais également si le taux augmente de 10 % et plus (par tranche) ».