

Une solution à l'usage et en économie de la fonctionnalité pour les moquettes de bureaux

Les innovations servicielles de l'offre Optimal Karpet de ORAK

Xavier Baron & Nicolas Loheac¹

Déjà identifiée pour son offre de maintenance des moquettes « à l'usage », en 3 niveaux de gamme et à l'aide d'une expertise exclusive portant à la fois sur les produits, les process, les machines et des équipements déportés chez le client, la société ORAK franchit une étape supplémentaire avec une offre dite « Optimal Karpet ». Pour la première fois, une entreprise propose pour les revêtements textiles un engagement contractuel de garantie de performance d'usage. Constituée à l'aide d'une solution complète et intégrée, depuis le choix du produit jusqu'à sa fin de vie en passant par le réemploi et le recyclage, cette offre s'inscrit dans une logique d'économie de la fonctionnalité, de la circularité et du développement durable.

Le choix de l'économie de la fonctionnalité

L'économie de la fonctionnalité correspond à un enrichissement par l'usage, en appui du développement durable et de la circularité. Elle vise des gains de productivité par la qualité et l'allongement de la durée d'usage et de vie des supports (*Total cost of ownership*). Elle est partie prenante de la circularité et de l'éco-conception.

L'immobilier d'entreprise absorbe 39% de la production annuelle de moquettes. Alors que les produits sont en principe de plus en plus recyclables, 60% de ces moquettes finissent en décharge, 38% sont incinérées, seulement 1,99% sont recyclées et 0,01% réemployées² alors que la demande est là. L'offre ORAK prend le contrepied de ce constat catastrophique pour l'environnement et le simple bon sens. Il est en effet possible de maintenir les revêtements, d'en doubler la durée d'utilisation, d'en assurer le réemploi en garantissant le recyclage pour 100% des produits.

L'enjeu écologique est bien un objectif, mais ne constitue pas un levier suffisant. Pour qu'il soit pris en compte économiquement, il faut établir une relation nouvelle entre l'offre et la demande. La valeur de la production pour le bénéficiaire, comme le revenu du fournisseur, ne doivent plus être basés sur la vente de biens ou de services ; par une monétisation à l'occasion d'un transfert de propriété. La valeur doit être réalisée et enrichie dans une contractualisation des effets utiles de l'usage effectif du bien et des services, adaptés aux besoins réels, spécifiques et évolutifs³, durée de vie, réemploi, recyclage et bilan carbone internalisés.

¹ Nicolas Loheac est PDG fondateur de la société ORAK. Xavier Baron est chercheur intervenant BCRH et coordinateur du Consortium de Recherche de l'Île Adam (CRDIA). La coopération sur cette offre a été initiée en mars 2020 à l'occasion d'une étude menée pour le FARE (Monde de la Propreté), puis développée dans l'axe Innovations Serviellles du CRDIA. L'offre commerciale Optimal Karpet de Orak est effective depuis Janvier 2021.

² Source Rapport : « Moquettes, la planète au bout du rouleau. Recommandations pour sortir d'un grand gâchis », rapport publié par Zero Waste France et Changing Markets, basé sur une enquête Ecostorm Investigatives et les recherches du Wuppertal Institute et Eunomia, Janvier 2017. <https://www.zerowasteFrance.org/wp-content/uploads/2018/03/rapport-moquette-zwfrance.pdf>

³ Cette définition est proche de la définition actuelle de l'ADEME (<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>).

Economie de la fonctionnalité

On parle d'économie de la fonctionnalité lorsque la relation d'affaire permet de contractualiser sur une garantie de performance d'usage, au-delà de l'échange commercial monétisé dans une vente⁴. Selon Stahel W. : « 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 possibles » (Stahel, 2006 p 145)⁵. Cette approche s'inscrit explicitement dans une volonté de « redéfinir la notion de croissance en incluant à la fois les facteurs économiques et écologiques et, dans la théorie, de réviser la notion de valeur »⁶. Pour des références plus récentes, la démarche s'inspire d'entreprises pionnières comme Michelin et Xerox⁷ ou plus récemment Philips Lighting (Signify) avec l'IFPEB, mais aussi des formules de location de véhicules pour les professionnels.

Pour les revêtements textiles, ORAK propose depuis quelques années déjà une avancée significative dans la maintenance. Son développement se heurte cependant à la difficulté de ses clients à intégrer ce progrès ; les coûts de maintenance paraissent élevés si on les compare à du simple nettoyage. Ce n'est pourtant qu'un effet d'optique et de non prise en compte du « *total cost* » sur la durée de vie du produit. La maintenance relève en effet de coûts d'exploitation (*Operational expenditures ou OPEX*) qui sont 4 à 6 fois supérieurs aux coûts d'investissement (*Capital expenditures ou CAPEX*). L'investissement est classiquement décidé par l'architecte ou le responsable de l'immobilier, sans toujours tenir compte de la maintenabilité du produit, ni d'une durée de vie qui excède largement sa durée d'amortissement. L'entretien, un OPEX, est pris en charge par d'autres acteurs. C'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. Cette maintenance est de la responsabilité des exploitants, les services environnement du travail (services généraux). Le devenir du produit en fin de vie est également de la responsabilité de l'exploitation (gestion des déchets) mais il intéresse la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et, au-delà de l'entreprise, les territoires et les pouvoirs publics. La difficulté est dans la non-convergence immédiate des objectifs des acteurs. Ils sont conciliables, mais ne sont pas naturellement alignés. L'architecte va être porteur d'une rationalité esthétique. L'acheteur immobilier peut être tenté de gagner sur le prix d'achat. Le bénéficiaire veut une propreté garantissant la performance d'usage. L'exploitant en est responsable, mais comptable et contraint en même temps sur ses budgets d'exploitation. L'expérience montre que ces jeux d'acteurs contribuent à un sous-investissement en maintenance et à l'évitement des enjeux de vie des matériaux, lesquels conduisent à une obsolescence prématurée du produit et à sa mise en décharge.

Une fois la durée d'amortissement comptable écoulée (5 ans, quand elle est prise en compte), l'entretien insuffisant ne permet pas de maintenir la fonctionnalité principale, un confort de propreté suffisant, sur la durée de vie du produit. Le renouvellement prématuré devient la solution, au détriment de la rationalité économique comme de l'environnement. Chacun fait ce qu'il croit devoir faire à son niveau. Chacun gère sa responsabilité et ses contraintes. Le résultat est sous-optimal. Jusqu'à aujourd'hui encore, la part des moquettes réemployées et recyclées est quasi anecdotique, alors même que les fabricants l'anticipent et que la demande des clients est déjà là.

⁴ Voir <https://www.ademe.fr/vers-economie-fonctionnalite-a-haute-valeur-environnementale-sociale-2050> et des illustrations de mise en œuvre : <https://www.youtube.com/watch?v=EXPPMZXPVzY> film réalisé à l'initiative du Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Juillet 2015.

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

⁶ Voir notamment un des ouvrages fondateurs de ces approches : « Les limites du certain. Affronter les risques dans une nouvelle économie de service », Oria Giarini et Walter R. Stahel, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 1990.

⁷ https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/experiences-entreprises-economie-fonctionnalite_2020.pdf

L'offre d'une solution complète, contractualisée sur une garantie de performance d'usage

L'offre Optimal relève de l'économie de la fonctionnalité par deux grandes caractéristiques.

- La mise en œuvre de solutions complètes et intégrées (accompagnées des services nécessaires) sur le produit moquette, en intégrant les usages. Quel que soit le niveau de gamme, Optimal engage la responsabilité du prestataire sur sa capacité, non plus seulement à « exécuter des tâches techniques » (conseil, pose, maintenance, réemploi) mais à garantir les fonctionnalités de la moquette tout au long de son usage ; une propreté optimale. L'enjeu premier réside en effet dans une capacité démontrée, de fait rarement satisfaite, d'assurer la propreté voulue en permanence (pas seulement les jours suivant un shampooinage annuel plus ou moins efficace), pour le confort des bénéficiaires. Le deuxième enjeu est dans la durée de vie. Relativement aux offres du marché, ORAK s'engage sur un doublement en moyenne des durées d'utilisation communément observées (réduction des coûts, des émissions carbone et des déchets) in situ, ou par une politique systématique de réemploi. Enfin, cette offre intègre une expertise en relais du client s'agissant de respecter les réglementations environnementales actuelles et futures, notamment la loi de transition énergétique de 2015 et la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2021.
- Une offre de contractualisation sur une garantie de performance d'usage. C'est le cœur de l'économie de la fonctionnalité. Le client n'achète plus un produit. Il n'achète pas des prestations techniques conformes ; une pose, du nettoyage, une dépose et le recyclage... En économie de la fonctionnalité, la valeur n'est pas dans la propriété, mais dans une garantie de qualité de performance et de pertinence d'usage des biens et des services. Ces derniers ne sont en effet que des moyens. Ils ont un coût, mais pas de valeur s'ils ne sont pas des supports/moyens pertinents pour accéder à une utilité : ici, des espaces de travail réellement aménagés. En contrepartie d'un consentement (variable et potentiellement flexible) à la dépense, 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 du système de production de la valeur sur l'intégralité du cycle de vie et de la circularité dans le process d'usage, avec notamment :

- le choix du produit et de la technique de pose ;
- la gestion de la maintenance ;
- le réemploi, la revente et le recyclage.

Cette condition débouche sur une offre qui n'est pas seulement un assemblage de services, ce n'est pas un simple « bouquet de services » proposés en options. C'est une offre de solution. Elle est adaptable au cas par cas, mais sa performance est directement conditionnée à son intégration. Ces caractéristiques n'imposent pas pour autant une solution unique pour tous, les solutions peuvent être modulées en niveaux de gamme. Le produit/support sélectionné doit être compatible avec une maintenance garantissant sa durabilité, mais peut être plus ou moins luxueux. La propreté exigée en permanence pourra être plus ou moins « impeccable ». Les délais d'intervention exigés seront variables d'un usage à l'autre.

Optimal ajoute enfin une offre locative avec plusieurs options :

- la possibilité d'un rachat des moquettes déjà installées (si elles ont été suffisamment bien choisies) ;
- un engagement de rachat en fin d'utilisation (au moment choisi par le client) ;
- le choix d'un modèle locatif dès l'installation d'une moquette neuve.

Ces options ne sont pas essentielles à la solution. Elles offrent une facilité d'accès à la solution pour des clients en limite de CAPEX disponibles. Elles constituent surtout un gage supplémentaire de crédibilité et de confiance sur la durée ; une assurance d'engagement.

Un FMer en mode intégration verticale ?

En réunissant les conditions de ce niveau d'intégration élevé, ORAK illustre ce que peut (ou devrait) être un opérateur de « Facility Management ». Ce n'est pas du fait de sa taille (c'est une PME) ou de sa couverture inter-métiers. ORAK se positionne en FMer, sur un seul produit/support, mais au sens d'une capacité d'intégration et d'interopérabilité verticale.

Le concept de FM est discuté. Pour nous, il désigne une modalité particulière d'organisation de la production et de la distribution des services aux environnements du travail (et à d'autres filières). Elle est caractérisée en principe par l'intégration, au-delà de simples assemblages de services conçus indépendamment ou en bouquets (contract management). Le FM fait sens comme modèle économique durable quand il dépasse l'externalisation du pilotage de services. Il produit une valeur ajoutée (et évite la prédation de marges) quand il suscite des écosystèmes d'activités non pas gérés en séquentiel ou en sous-traitance, mais sur un mode continu et intégré. Cette intégration est horizontale quand le système serviciel intègre des métiers différents (accueil sécurité, propreté dans le multiservice et ce dernier avec le multitechnique, les déchets, la restauration...). Cette intégration est verticale quand elle intègre l'amont et l'aval ; la fabrication, le choix des produits, l'installation, la maintenance, la fin de vie, les externalités environnementales.... C'est à ce titre que ORAK relève selon nous du FM et de cette ambition de valeur ajoutée.

Une performance coûts/environnement fondée sur la circularité et la durée

Avec cette solution, la moquette n'est plus un consommable. L'offre lui restitue sa dimension de patrimoine, d'équipement durable, intégrant la banque de matériaux de construction et valorisable tout au long de sa vie. Au-delà du support tangible, elle lui restitue son sens premier, immatériel celui-là : sa contribution au confort et au bien-être. Si la mesure chiffrée de la valeur économique et sociale des productions servicielles reste un enjeu théorique mal résolu, pour les bénéficiaires des environnements de travail (qui ne sont pas des consommateurs) comme pour les entreprises clientes, c'est plus simple. C'est l'usage et non la propriété qui fait la valeur dont le prix est donné par le client ; la valeur c'est tout simplement le prix que le client est prêt à payer⁸. On admet alors aisément qu'une moquette propre (et d'aspect accueillant) vaut plus qu'une moquette qui ne l'est pas. Cette offre de service enrichie est assortie d'un *total cost of ownership* réduit. Comment est-ce possible ? Cette qualité de rentabilité et de soutenabilité du modèle d'affaire de l'offre est fondée sur quatre dimensions :

- L'écosystème serviciel mis en œuvre exonère le client des risques de choix de produits ou de techniques de poses inadaptés, 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 ;
- La maintenance garantit l'atteinte de la durée optimale d'usage du support, soit un doublement en moyenne de la durée d'utilisation des revêtements. Le client n'a plus à renouveler son investissement que tous les 10 à 12 ans plutôt que tous les 6 à 7 ans comme c'est le plus fréquemment le cas ;
- Quand le client choisit de renouveler sa moquette, une fois déposée, elle n'est plus envoyée à la déchetterie, enfouie ou incinérée, destin scandaleux de la très grande majorité de ces produits aujourd'hui. Elle est réemployée *in situ* ou revendue. Elle est la source d'une économie et/ou d'un nouveau revenu ;
- L'intégration de ces externalités environnementales est une valeur économique dont la mesure reste discutée. La tendance cependant est claire. Elle constitue un enrichissement pour la RSE de l'entreprise cliente, pour son bilan carbone, pour son attractivité de marque, pour ses salariés et son territoire. Par anticipation, l'offre Optimal intègre la maîtrise de coûts inévitablement

⁸ Nous suivons en cela l'enseignement de Michael Porter.

croissants dans l'avenir du fait des contraintes réglementaires qui s'organisent jour après jour sur la production, la gestion et le traitement des déchets.

L'activation des leviers serviciels de la productivité

Ces quatre dimensions convergent sur une approche plus complète de la valeur de la solution. Pour être « utile » (et bien utilisé), le produit accompagné de services doit être cohérent « à l'usage » avec le besoin tel qu'il est établi et ressenti par le client, en situation, de manière singulière et souvent évolutive. A défaut d'une solide compréhension par les prestataires des raisons qu'a un client de consentir une dépense, en l'absence d'une connaissance suffisante de ses usages et de ses singularités, le seul accord possible entre l'offre et la demande est dans la comparaison des coûts. On comprend alors que le moins disant soit souvent le gagnant sur le court terme. L'expérience montre que ce type d'accord (entre acheteur et vendeur) n'atteint pas automatiquement l'optimum pour les bénéficiaires et l'environnement.

L'offre Optimal s'inscrit volontairement et explicitement dans cette logique de recherche de gains de productivité, par des innovations servicielles et non par une recherche d'économie immédiate. Elle intègre d'emblée le conseil :

- sur le positionnement qualité et prix du produit ;
- sur les besoins et niveaux de calepinage et de recalépinage en cours d'usage du support ;
- sur la pertinence pour le client de ses choix de durées d'usage, en intégrant le réemploi et la revente d'occasion.

Ce n'est pas le produit-moquette qui fait à lui seul l'impact utile de l'investissement (confort, reconnaissance, accueil, bien-être). Le produit est un support de service, à condition bien sûr qu'il soit maintenu en conditions opérationnelles (MCO pour les équipements techniques), toujours propre et accueillant. Il est conçu sur un mode flexible et évolutif. Il varie dans sa définition selon les usages quantitatifs et qualitatifs du client. En introduisant une variabilité sur la durée (services et coûts associés) en fonction de la fréquentation, la solution répond à une attente grandissante pour les clients en matière d'immobilier : la gestion de l'incertitude.

Pour cela, l'offre Optimal mobilise plusieurs leviers serviciels de productivité en flexibilité :

- La pertinence dans le choix du produit. Le produit le plus cher n'est pas nécessairement le meilleur à l'aune de l'usage, de même que le produit meilleur marché n'est pas toujours source d'économies effectives sur la durée. Le prestataire apporte une compétence née de la maintenance et de sa proximité aux usages ;
- La durabilité. 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 ;
- La modularité de l'offre. Ce n'est pas au client de s'adapter à l'offre mais à l'offre de constituer la solution spécifique à chaque client en fonction de son besoin. Quel que soit le produit, la qualité ou pertinence située tient compte des attentes et des usages effectifs de chaque client. Une déclinaison des coûts de maintenance par niveau de gamme est intégrée ;
- La gestion des incertitudes. Les besoins en surfaces du client varient. Si les surfaces définies en m² restent un critère de dimensionnement important du coût des services, les solutions de maintenance dans l'offre 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...);

- des variations structurelles (réduction des effectifs, déménagements ou réaménagements d'activités, changements significatifs dans l'organisation des modalités de travail (*flex office*, télétravail...)) ;
- du prix que le client est prêt à payer en fonction de sa 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 Optimal.

Une solution qui requiert la coopération au sein d'un écosystème

Malgré une audience très favorable, la mise en place commerciale et opérationnelle de cette solution est un challenge. Cette innovation requiert (et requerra) en effet une coopération entre des acteurs qui aujourd'hui (et depuis très longtemps) travaillent isolément, voire se vivent en concurrence. Elle est conditionnée à une coopération de l'ensemble des acteurs de la chaîne, fabricants, aménageurs, poseurs, mainteneurs, distributeurs en réemploi, plateformes de revente, acteurs du recyclage, du traitement des déchets... Cette coopération entre les acteurs internes au client et d'autres acteurs intervenant à toutes les étapes de la vie du produit en usage est « la » condition de performance économique.

Des explications, des temps d'adaptation des processus et des représentations des deux côtés sont nécessaires, clients et partenaires de la production du service. Chacun doit comprendre que l'enjeu n'est plus de « tirer son épingle du jeu », quitte à minimiser les gains des autres. La valeur n'est jamais à la main d'un seul acteur, serait-il le dernier au contact du client. Elle est le produit d'un ensemble, le plus faible conditionne la qualité de tous. Il faut que chacun des acteurs des services participe d'un collectif, tout au long de la chaîne et de la durée d'exploitation du produit, et plus largement demain, des environnements de travail.

Coté prestataire, cela requiert une capacité à adresser des salariés professionnalisés, autonomes, bien équipés et bien rémunérés quel que soit leur employeur. ORAK a fait ce choix de longue date comme mainteneur. La logique servicielle n'est pas accessible avec des salariés taylorisés ou ubérisés, peu qualifiés et non responsables. Ils sont les artisans de l'obtention de la garantie de performance d'usage d'environnements favorables à la performance et au bien-être des utilisateurs au travail. La logique d'usage n'est pas accessible à des prestataires qui ne connaissent pas leurs clients, ne s'intéressent pas à leurs contraintes, leurs objectifs, leurs particularités. C'est évidemment une force de l'opérateur de maintenance, présent régulièrement au contact et à l'écoute des usagers dans leur diversité et dans la durée. Elle n'est pas pérenne sans la coopération du client, de ses salariés, tant il est évident par exemple que la propreté la moins chère est celle que l'on obtient par évitement du salissement, sans nettoyage.

Pour obtenir enfin la convergence des intérêts sur une approche globale et intégrée, un travail est également à faire du côté des clients. Si cette convergence est rationnelle en principe, elle n'est pas si naturelle en pratique. Ainsi :

- le constructeur peut vouloir minimiser le coût d'une moquette sur surface « blanche », en avant-vente, d'une qualité telle qu'elle incite l'occupant (propriétaire ou locataire) à la remplacer à son arrivée ;
- l'architecte et/ou l'aménageur sont le plus souvent rémunérés via un pourcentage du montant des travaux. Leurs conseils peuvent tendre à renchérir les choix de produits ;
- au-delà, l'architecte ou l'aménageur peuvent être plus sensibles à la qualité esthétique d'une moquette (pour la photo et l'effet « Whaou ») qu'à ses qualités de maintenabilité et de résistance aux usages dans la durée, conduisant à une obsolescence prématurée quel que soit le prix initial ;

- un poseur peut privilégier une pose avec colle, poissante pour les sols techniques, coûteuse en remplacement, coûteuse à la dépose et invalidante pour le recyclage et le réemploi ;
- le responsable des travaux ou responsable immobilier peut sélectionner une moquette bon marché au m² (réduction de CAPEX) mais qui se révélera peu durable.
- le responsable des services généraux (ou Directeur de l'Environnement de Travail, DET) est limité dans ses dépenses d'exploitation. Il peut être amené à arbitrer au détriment du confort des habitants et de la durabilité d'usage du support, provoquant ainsi l'obsolescence, un remplacement prématuré des produits et des déchets inutiles ;
- les enjeux bas carbone et la recyclabilité des matériaux intègrent de plus en plus les objectifs des fonctions supports (immobilier, DET, DRH, finance). Ces enjeux sociétaux constituent cependant des coûts et des contraintes aux niveaux décentralisés, sans contrepartie immédiate suffisante si la valeur environnementale générée n'est pas mutualisée et suffisamment reconnue.

Un écosystème fonctionnel productif est ainsi déjà en construction. Le mainteneur est clé, mais la valeur se construit avec les fabricants, les poseurs, les plateformes de réemploi et de vente de produits d'occasion, les logistiques d'approvisionnement, les logistiques de recyclage en circularité... Elle se construit aussi avec une gestion de patrimoine de produits tracés systématiquement avec et chez les clients utilisateurs. En plus de l'expertise et du confort d'une solution dans la durée, un avantage concurrentiel important de l'offre est double pour le client ; l'évitement d'un risque d'empilement et/ou de prédation des marges par les jeux de sous-traitance entre prestataires, la réduction des coûts de transaction internes entre leurs fonctions supports.

Conclusion : du service, tout simplement !

Quelle que soit la qualité intrinsèque d'un produit (support, équipement ou service) et quel que soit son coût, la part principale de la 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 proposée, les milliers de m² de moquettes ne sont pas d'abord des produits. Ce sont des moyens. Un support ou un service pris isolément n'a pas de sens pour lui-même. Il fait sens comme levier d'enrichissement immatériel du support (moquettes, surfaces) et de l'environnement. Il est productif s'il est un levier d'enrichissement des ressources que constituent les espaces de travail et les hommes qui y travaillent. La maintenance des espaces de travail, la propreté des surfaces ont une dimension de contraintes. Elles comportent des coûts, mais pour qu'elles aient de la valeur, il faut en faire des investissements pour l'obtention d'une garantie de performance d'usage des ressources.

La solution Optimal valorise la dimension fondamentalement servicielle de la moquette, quand les offres industrialistes éparées la réduisent à un produit et à des coûts. Cela peut paraître trivial ou étonnant, mais ce n'est pas seulement le cas des moquettes. La dimension servicielle de l'usage des espaces en général, services compris, n'est pas encore intégrée dans les mœurs de gestion. « *Buildings as services* », « les espaces comme ressources » sont des évidences marketing..., mais comme slogans, pas encore comme réalité de gestion !

Si le client consent à ces dépenses c'est pour un usage, c'est pour obtenir la jouissance de ressources. L'offre de service doit être adaptée à ses usages et proportionnée à ce qu'il est prêt à payer. Cet usage et ce consentement sont différents pour chaque client. Comme tout produit ou service, la moquette perd de sa valeur si elle est peu ou mal utilisée, si elle est douteuse. Un service ou un équipement peu accessible ou peu pertinent, quel que soit son coût, perd de son usage.

C'est le sens de l'offre Optimal. C'est la pertinence du renouvellement attendu d'offres de prestations éparées en solutions intégrées, pour une valeur servicielle qui dégage les moyens d'une reconnaissance du travail qui en est la source.