



# Notre ambition

## POUR L'INDUSTRIE MONDIALE DES REVÊTEMENTS DE SOL

# Chaque jour, créer l'expérience unique du revêtement de sol

## Le revêtement de sol est présent partout dans le monde.

Pour chaque espace conçu, le revêtement de sol apporte inspiration, confort et bien-être ; il contribue à protéger la santé et permet de concevoir des espaces toujours plus agréables à vivre.

## Que ce soit à la maison, à l'école, à l'hôpital, au bureau, dans un magasin, un hôtel, ou dans la pratique

**du sport**, Tarkett, leader mondial en solutions innovantes de revêtements de sol et surfaces sportives, offre chaque jour **depuis 130 ans** une expérience unique du revêtement de sol.

Par la croissance profitable et son engagement pour un développement durable, Tarkett cherche à mettre son leadership au service de l'industrie des revêtements de sol, **et créer ainsi de la valeur pour chacun de ses partenaires.**

## NOTRE VISION

Devenir le leader mondial en solutions innovantes de revêtements de sol et surfaces sportives, en créant de la valeur pour nos clients de manière durable.

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Tarkett en bref .....                           | 03 |
| Entretien avec le Président du Directoire ..... | 05 |
| Gouvernance .....                               | 08 |

### Les facteurs clés de succès de Tarkett :

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| <b>PERFORMANCE FINANCIÈRE</b> .....                         | 12 |
| <b>UNE PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE</b>                            |    |
| <b>ET SECTORIELLE COMPLÉMENTAIRE</b> .....                  | 13 |
| <b>PRODUITS &amp; SERVICES INNOVANTS</b> .....              | 17 |
| <b>SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE</b>                |    |
| <b>DANS CHAQUE RÉGION</b> .....                             | 28 |
| <b>L'AVANTAGE CONCURRENTIEL « GLO-CAL »</b> .....           | 38 |
| <b>L'ACTEUR DE RÉFÉRENCE EN DÉVELOPPEMENT DURABLE</b> ..... | 51 |



# Découvrir Tarkett et son année historique

*Cher lecteur,*

*Merci pour votre intérêt pour ce premier Rapport d'Activité en tant qu'entreprise cotée. Nous espérons qu'à travers ce document vous découvrirez en quoi 2013 a été une année historique pour Tarkett, notamment par le vote de confiance de nombreux investisseurs institutionnels et individuels du monde entier devenus actionnaires du Groupe. Cette confiance nous conforte dans notre volonté d'être l'acteur de référence de notre industrie. Ce document est également l'opportunité pour vous de découvrir une nouvelle vision du revêtement de sol et des surfaces sportives, des solutions innovantes et durables, alliant design, performance et bien-être, pour offrir une expérience unique à tous nos clients, professionnels et particuliers. Vous découvrirez aussi ce qui fait la fierté de Tarkett : le savoir-faire et l'expertise de nos collaborateurs, et l'esprit d'entrepreneur qui a fait le succès de Tarkett au cours de ses 130 ans d'histoire.*

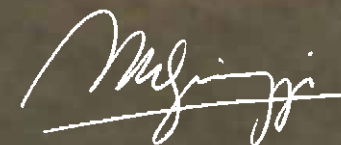
*Je souhaite la bienvenue à nos nouveaux actionnaires. Nous avons pour objectif de vous informer régulièrement sur l'engagement des équipes de Tarkett à poursuivre une dynamique de croissance profitable et durable pour le futur.*

*Je tiens également à remercier nos clients, qui nous accordent leur confiance, et avec qui nous sommes engagés à construire des relations solides et durables.*

*Comme vous pourrez le lire à travers ce rapport d'activité, nous nous efforçons d'écouter et d'engager le dialogue avec toutes nos parties prenantes dans le cadre de notre engagement de Responsabilité Sociale et Sociétale de l'Entreprise.*

*Je vous invite donc à découvrir les activités de Tarkett, ses atouts pour une croissance profitable et durable, et à poursuivre ainsi le dialogue avec nous.*

*Cordialement,  
Michel Giannuzzi  
Président du Directoire*



## TARKETT EN BREF

# Une Histoire d'Entrepreneurs

Pour comprendre la stratégie de leadership et de croissance profitable et durable de Tarkett, il est important de comprendre ses origines et son évolution.

**Tarkett est une véritable histoire d'entrepreneurs depuis plus de 130 ans.**

Jour après jour, nous nous efforçons de conserver et de développer cet esprit entrepreneurial qui favorise l'innovation et la performance dans chacune de nos actions.

**1880  
-  
2000**

## Le temps des entrepreneurs

Création et développement local de Sommer/Allibert et Tarkett

**2000  
-  
2007**

## Développement international

- Pionniers dans les pays de la CEI (Sintelon)
- Diversification avec les surfaces sportives (FieldTurf)
- Croissance aux États-Unis (Johnsonite)

**2007  
-  
2013**

## Accélération de la croissance interne et externe

- Changement de la structure du capital, 50/50 Famille Deconinck et les fonds affiliés KKR
- Nouvelle équipe de Direction
- Croissance organique, excellence opérationnelle et éco-innovations majeures pour le marché
- Croissance externe : 12 acquisitions au cours des 5 dernières années
- Position stratégique dans les pays de la CEI et en Amérique du Nord
- Entrée réussie dans les marchés émergents au Brésil et en Chine
- Introduction en Bourse, 22 novembre 2013

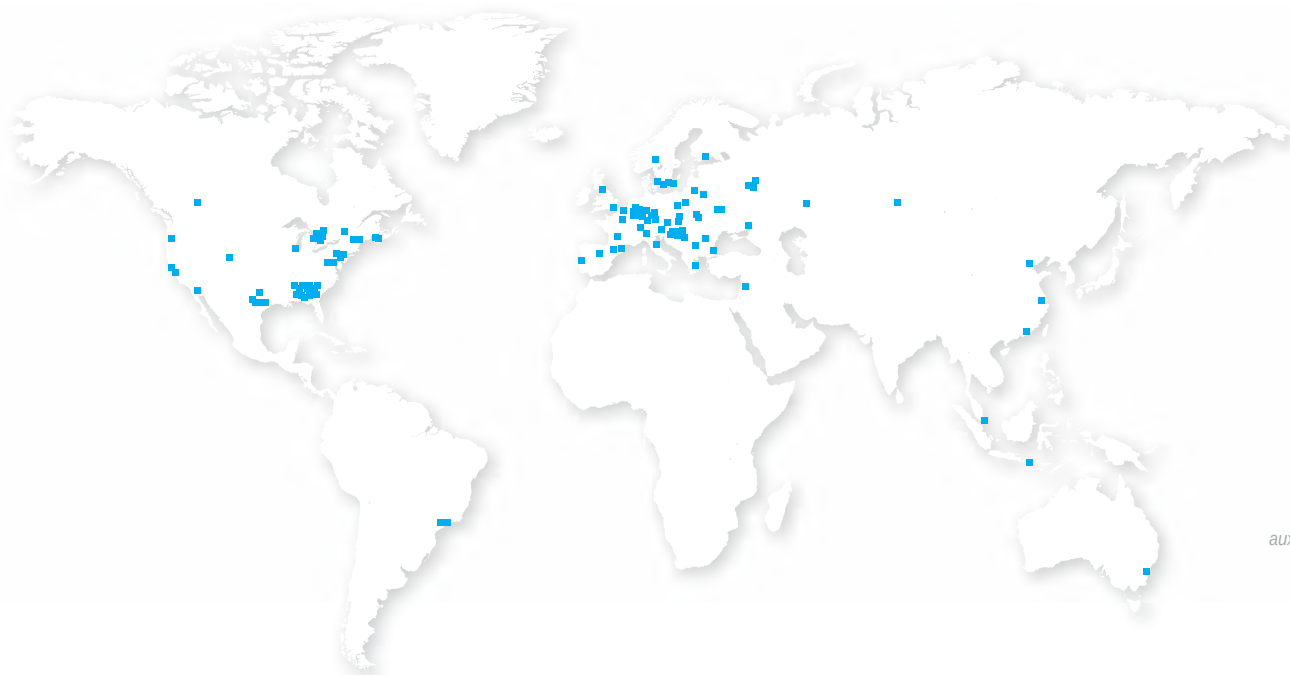
**2014**

Coté sur le marché réglementé d'Euronext (SBF120), la Famille Deconinck devenant l'actionnaire majoritaire, complété par les fonds d'investissements privés affiliés à KKR\*, des investisseurs institutionnels et individuels à travers le monde.

## TARKETT EN BREF

# La force du Groupe Une dimension internationale pour des solutions locales

Tarkett offre l'une des plus larges gammes de solutions de revêtement de sol. Avec des équipes expérimentées et des ventes dans plus de 100 pays, nous avons acquis une forte connaissance et compréhension au niveau local des cultures, goûts, exigences, réglementations ainsi que de l'usage du revêtement de sol dans chaque pays. Grâce à nos sites de production et nos centres de services clients proche des marchés locaux, nous sommes en mesure d'offrir une grande flexibilité pour répondre aux besoins spécifiques des clients.



CHIFFRE D'AFFAIRES

**2,5**

MILLIARDS D'EUROS

EBITDA AJUSTÉ\*

**310**

MILLIONS D'EUROS

VENTES  
DANS PLUS DE

**100**

PAYS

**1,3**

MILLION DE M<sup>2</sup>  
DE SOL VENDUS  
CHAQUE JOUR

**30**

SITES DE  
PRODUCTION

**1**

CENTRE INTERNATIONAL  
DE RECHERCHE ET  
D'INNOVATION

**24**

LABORATOIRES R&D  
DANS 11 PAYS

**11 000**

EMPLOYÉS

**3**

CENTRES  
DE DESIGN

**60**

BUREAUX DE VENTE  
ET MARKETING

**14**

CENTRES DE  
FORMATION

**7**

CENTRES  
DE RECYCLAGE

\*EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et autres éléments exceptionnels (en particulier frais liés à l'introduction en Bourse).





**Michel Giannuzzi**  
Président du Directoire

## ENTRETIEN AVEC LE PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

# Pourquoi 2013 fut une année historique pour Tarkett

**Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett, explique en quoi 2013 fut une année historique pour l'entreprise et comment Tarkett maintient son élan pour une croissance continue profitable et durable créant ainsi de la valeur pour chacune des parties prenantes.**

### 2013 fut une année très spéciale pour Tarkett. Quels étaient les faits marquants ?

Nous avons accueilli un nouveau groupe d'actionnaires suite au succès de l'introduction en Bourse sur le marché Paris Euronext. Nous sommes ravis de compter parmi nos actionnaires 11 000 investisseurs individuels aux côtés des investisseurs institutionnels internationaux. En 2013, Tarkett a également enregistré une année record en termes de chiffre d'affaires et d'EBITDA ajusté.

### Cela a-t-il changé la structure de l'actionnariat ?

Nous avons une structure d'actionnaires très intéressante par sa complémentarité. La famille Deconinck, actionnaire depuis trois générations devenant actionnaire majoritaire, assure une stabilité dans notre stratégie de croissance durable et profitable. KKR (Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.) a renouvelé sa confiance en gardant 21,5 % des actions Tarkett. Enfin, nous

avons diversifié notre actionnariat à l'international ce qui correspond bien à la croissance mondiale de Tarkett.

### Quels étaient les résultats et les faits marquants en 2013 ?

Nos résultats 2013 ont été conformes à nos objectifs en termes de croissance organique et de profitabilité, confirmant ainsi notre capacité à performer et à se développer de manière durable au fil des ans. ▶▶▶

//  
*Nous avons reçu  
un vote de confiance  
de nos 11 000  
nouveaux actionnaires.*  
//

## ENTRETIEN DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



22 Novembre 2013 – Tarkett est coté sur le marché réglementé Euronext Paris

Nous avons finalisé l'intégration en douceur de Tandus, et ce plus vite que prévu. Les équipes de Tandus spécialisées dans la moquette et celles de Centiva dans les dalles vinyle, ont uni leurs forces, renforçant ainsi la distribution directe, et élargissant l'offre produits en Amérique du Nord. Avec plus de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires en Amérique du Nord

// *La réussite de Tarkett est le résultat de notre stratégie d'équilibre entre les différentes zones géographiques et de diversification de notre gamme de produits complémentaires.*



(incluant les activités Sports), nos activités sont ainsi bien positionnées pour bénéficier de la reprise du marché américain.

Dans les pays de la CEI, notre forte position et notre présence industrielle et commerciale nous ont aidé à saisir le potentiel de ces marchés émergents, certes à un rythme moins rapide que dans les années précédentes et malgré des variations défavorables des taux de change.

En Europe, nous avons fait face à des situations économiques contrastées, avec des marchés plus dynamiques en Europe du Nord, en Europe Centrale et au Moyen-Orient. Cela a permis de compenser le ralentissement en France et le niveau d'activité encore faible en Europe du Sud.

En Amérique Latine et en Asie, nous avons progressivement renforcé nos ventes et notre présence industrielle pour augmenter notre pénétration sur ces marchés.

Un autre facteur de succès pour l'année 2013 a été le rebond des activités Sports, en termes de vente et de marge, en particulier grâce à l'équipe qui a

mis en oeuvre avec succès le plan de redressement démarré il y a trois ans.

### **Quels sont les facteurs de succès des activités de Tarkett ?**

D'un point de vue client, nous nous concentrons sur les nouveaux produits et les renouvellements de collections, en cherchant à fournir un service clients d'excellence et à améliorer notre chaîne logistique.

La réussite des activités de Tarkett est aussi le résultat de notre stratégie d'équilibre entre les différentes zones géographiques et de diversification de notre gamme de produits complémentaires. En étant une entreprise de dimension mondiale, nous sommes capables de saisir les différentes opportunités de croissance pour nourrir la performance à long terme du Groupe.

### **Comment Tarkett définit le « leadership », et comment le Groupe entend renforcer et consolider sa position de leader mondial ?**

En matière d'éco-innovations, nous avons su démontrer notre « leadership » dès 2010 avec des produits ayant des niveaux très faibles d'émissions de Composés Organiques Volatils pour toutes nos gammes vinyle, contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité de l'air intérieur. En 2014, nous allons encore plus loin. Nous avons décidé d'étendre l'utilisation de la technologie de plastifiant sans phtalate en Europe avec une nouvelle génération de sol vinyle résidentiel, alliant performance, environnement, qualité de l'air intérieur, et design de pointe. ►►

## Comment le développement durable contribue au succès de Tarkett ?

Le développement durable est aujourd'hui un pilier clé de notre stratégie de croissance durable et profitable, vis-à-vis de nos différentes parties prenantes. C'est un moteur de croissance qui nous permet d'investir sur le long terme, de nous différencier et de s'adapter aux évolutions des sociétés. C'est aussi une source d'innovation en matière de produits et de procédés. Pour cela, nous appliquons les principes « Cradle to Cradle\* » à chaque étape de la vie du produit : conception, fabrication, utilisation et recyclage. Nous sélectionnons les ingrédients respectueux de la santé et de l'environnement. Nous optimisons l'utilisation des ressources, eau, énergie, matières premières. Nous contribuons au bien-être des utilisateurs, et enfin nous favorisons le recyclage et la réutilisation de nos produits en fin d'usage. C'est notre manière de contribuer au développement de l'économie circulaire.

Enfin, je suis convaincu que les Personnes font la différence. C'est pourquoi nous cherchons à créer un environnement de travail agréable et motivant, qui développe les talents, notamment par des formations, qui encourage la mobilité et favorise les opportunités de carrière. C'est dans l'intérêt de nos collaborateurs pour renforcer leur compétence et c'est aussi l'assurance pour Tarkett de bénéficier et de faire fructifier ses talents.

\*Cradle to Cradle - du berceau au berceau

## ENTRETIEN DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



*L'éco-innovation, un des moteurs de notre croissance profitable et durable, est un facteur clé de notre leadership.*



Un autre exemple qui nous différencie est notre capacité à apporter à nos clients des solutions innovantes et durables, grâce à notre offre produits très large. Qu'il soit distributeur, architecte, ou poseur, le client peut avoir des exigences différentes. C'est pourquoi un large choix de solutions est important. Pour répondre aux spécificités et besoins locaux, nous nous appuyons sur notre réseau local proche des clients, tout en bénéficiant de notre dimension mondiale, qui nous permet d'utiliser les meilleures pratiques internationales et de réaliser des économies d'échelle. Cette approche « Glo-Cal », à la fois « Globale » et « Locale », exige un esprit entrepreneurial afin de mettre en œuvre la meilleure solution pour chaque client dans chacun des pays.

### **Quels changements prévoyez-vous dans l'industrie pour les années à venir ? Comment les intégrez-vous pour préparer l'avenir de Tarkett ?**

L'industrie du revêtement de sol reste très fragmentée et nous pensons qu'il y aura encore des mouvements de consolidation. La concurrence reste forte, et pourrait même s'intensifier avec le développement d'acteurs régionaux plus importants, voire globaux, avec de larges offres produits. Tarkett est bien positionné pour maintenir sa dynamique de croissance, grâce à son offre produits qui est une des plus larges du marché et sa présence géographique très équilibrée.

Nous sommes également prêts pour accompagner les changements de consommation des clients et usagers. Il est clair que les consommateurs sont désormais beaucoup plus attentifs et exigeants en matière de développement

durable : ils recherchent des produits qui utilisent de manière responsable les ressources lors de leur fabrication, qui puissent être recyclés en fin d'usage, et qui contribuent à un meilleur environnement et à leur bien-être pendant la phase d'utilisation. Tarkett s'est ainsi engagée dans cette démarche « d'économie circulaire » et de « qualité de vie » et fait figure de référence dans ce domaine. Nous avons l'ambition de maintenir notre leadership en éco-innovation, qui est non seulement un réel atout concurrentiel, mais également un élément de fierté pour chacun de nos collaborateurs.

## Quels sont les challenges et les opportunités pour Tarkett en 2014 ?

Plus que jamais, notre large offre de solutions – l'une des plus larges du secteur – ainsi que notre compréhension des besoins des marchés locaux, sont des atouts majeurs pour offrir « une expérience unique du revêtement de sol » à nos clients.

En termes de croissance organique, nous renforçons nos efforts pour saisir le rebond de l'économie américaine, et profiter également du levier de croissance suite à l'intégration de Tandus-Centiva. Nous avons pour objectif de saisir la croissance en Asie et en Amérique Latine en ciblant les marchés les plus exigeants en matière de performance produits. Nous sommes confiants dans la capacité des pays de la CEI à poursuivre leur croissance, même si le rythme sera moindre que les années précédentes.

Le lancement de notre nouvelle génération de sol vinyle est une innovation majeure dans l'industrie. Cela ouvre de nouvelles opportunités en Europe, compensant la faiblesse du marché du parquet et la situation économique incertaine dans certains pays européens.

Grâce aux investissements réalisés l'année dernière dans toutes les régions, et notre nouvelle offre de lames et dalles vinyle haut de gamme (LVT), nous pouvons répondre à la forte demande de solutions modulaires et personnalisables.

Nous avons également pour objectif d'accroître notre capacité d'innovation et poursuivons nos programmes d'excellence opérationnelle.

Enfin, en complément de notre croissance organique, nous confirmons notre volonté de croissance externe par des acquisitions ciblées comme nous l'avons réalisé avec succès les années précédentes.



## GOUVERNANCE

# Comité Exécutif et Directoire

Le Comité Exécutif de Tarkett, dirigé par Michel Giannuzzi, Président du Directoire, regroupe l'équipe de Direction du Groupe.

Le Directoire de Tarkett est dirigé par Michel Giannuzzi, Président du Directoire, et est composé de Fabrice Barthélemy, Directeur Financier du Groupe et de Vincent Lecerf, Directeur des Ressources Humaines.



d

c

e

b

f

a

g

j

h

i

**a / Michel Giannuzzi**  
Président du Directoire  
• Nommé Président du Directoire en 2007, supervise également les activités APAC-LATAM.  
• Expérience internationale dans diverses industries, chez Michelin et Valeo.

**b / Fabrice Barthélemy**  
Directeur Financier Groupe  
• A rejoint Tarkett en tant que Directeur Financier Groupe en 2008.  
• A occupé plusieurs fonctions en Finance en France et dans le secteur industriel en Grande-Bretagne, notamment chez Safran et Valeo.

**c / Jeff Buttitta**  
Président de la division Amérique du Nord  
• A rejoint Tarkett en 2005.  
• Était Directeur Général de Johnsonite (USA) pendant 15 ans avant son acquisition par Tarkett.

**d / Antoine Prévost**  
Directeur des Opérations  
• A rejoint Tarkett en 2011.  
• A occupé différentes responsabilités managériales en opérations et production chez Vallourec.

**e / Anne-Christine Ayed**  
Directrice Recherche, Innovation & Environnement  
• A rejoint Tarkett en 2009.  
• A occupé différents postes à responsabilités en R&D chez Dow Chemical et DBApparel aux États-Unis et en Europe.

**f / Remco Teulings**  
Président de la division EMEA  
• A rejoint Tarkett en 2012.  
• A été Directeur Marketing et Directeur Général chez Knauf Insulation.

**g / Slavoljub Martinovic**  
Président de la division Europe de l'Est  
• A rejoint Tarkett en 2012.  
• A travaillé pour Sintelon (Russie et Serbie) depuis 1996, acquis par Tarkett en 2002.

**h / Vincent Lecerf**  
Directeur Ressources Humaines  
• A rejoint Tarkett en 2008.  
• A une grande expérience en Ressources Humaines dans des entreprises multinationales, comme Norbert Dentressangle, Rhodia, Poclain et Valeo.

**i / Eric Daliere**  
Président de la division Tarkett Sports  
• A rejoint Tarkett en 2009.  
• A travaillé pendant 10 ans pour KKR Capstone, consultant et réorganisation, et pour Boston Consulting Group.

**j / Stéphanie Couture**  
Directrice Juridique  
• A rejoint Tarkett en 2000.  
• A été Directrice Juridique pour la division Amérique du Nord jusqu'en 2006. Auparavant conseillère juridique pour Unibroue.

## GOUVERNANCE

Conseil  
de Surveillance

Le Conseil de Surveillance de Tarkett est composé de neuf membres : quatre membres représentant la famille Deconinck, actionnaire majoritaire, deux membres KKR\* et trois membres indépendants. Le Conseil de Surveillance est présidé par Didier Deconinck et a pour Vice-Président Jacques Garaïalde, KKR.



c i g d a e b h f

**a / Didier Deconinck**  
membre depuis janvier 2001  
et Président depuis septembre 2005.  
• Vice-Président et Directeur  
Général de Monin, dont il est  
co-fondateur.

**b / Jacques Garaïalde**  
membre depuis janvier 2007,  
Vice-Président depuis juin 2007  
et membre du Comité  
des Nominations  
et des Rémunérations.  
• Associé de KKR depuis 2003.

**c / Bernard-André Deconinck**  
membre depuis janvier 2007  
et membre du Comité  
des Nominations  
et des Rémunérations.  
• A occupé divers postes de  
direction au sein du Groupe  
Tarkett.

**d / Eric Deconinck**  
membre depuis janvier 2001.  
• A fondé et développé  
sa société de conseil Marketing  
& Business.

**e / Josselin de Roquemaurel**  
membre depuis mai 2010  
et membre du Comité Audit.  
• Directeur chez KKR, où il  
est employé depuis 2005.

**f / Sonia Bonnet Bernard**  
membre indépendant depuis  
juillet 2011 et Présidente  
du Comité Audit.  
• Associée gérante de Ricol  
Lasteyrie, société indépendante  
spécialisée dans l'expertise  
indépendante et le conseil  
financier.

**g / Françoise Leroy**  
membre indépendant depuis  
novembre 2013 également  
membre du Comité Audit  
et du Comité des Nominations  
et des Rémunérations.  
• Directrice des Acquisitions-  
Cessions chez Total jusqu'en  
juin 2013.

**h / Gérard Buffière**  
membre indépendant depuis  
novembre 2013 et Président  
du Comité des Nominations  
et des Rémunérations.  
• Administrateur et Directeur  
Général d'Imerys de 2005  
à 2011.

**i / Jean-Philippe Delsol**  
membre depuis novembre 2013.  
• Avocat conseil auprès  
de grandes entreprises  
familiales.



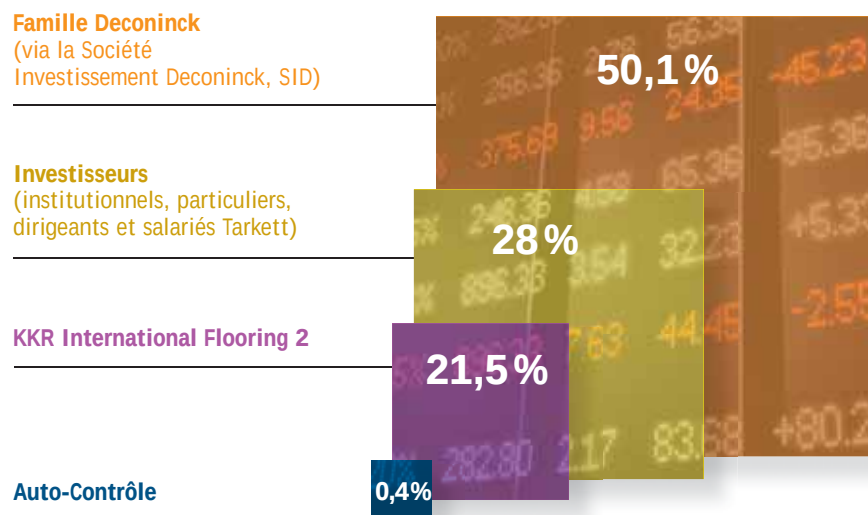
## GOVERNANCE

# Un actionnariat solide et long terme

Le 22 novembre 2013 est une date historique pour Tarkett puisqu'elle a modifié son actionnariat. Nous avons accueilli **11 000** nouveaux actionnaires, institutionnels et individuels, qui ont souscrit à l'introduction en Bourse réussie de Tarkett.

Nos nouveaux actionnaires rejoignent nos actionnaires historiques, la famille Deconinck et KKR\*, pour créer une base solide d'investisseurs pour la croissance durable de l'entreprise.

Le capital de Tarkett est réparti de la manière suivante :



KKR International Flooring 2, fonds d'investissement privé affilié à Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.

## Le point de vue de...



**Stéphanie Couture**  
Directrice Juridique

*Les règles internes de gouvernance ont aussi été adoptées afin d'assurer notre conformité avec les règles de l'AMF\*, ainsi que les recommandations AFEP/MEDEF\*\* que nous avons décidées de suivre pour une meilleure gouvernance. Nous pensons que notre système de gouvernance est ainsi transparent et en ligne avec les meilleures pratiques.*

### La gouvernance de Tarkett a-t-elle changé suite à l'arrivée de nouveaux actionnaires ?

*Dans la perspective d'un tel événement, nous avons apporté des changements progressifs pour assurer la conformité des règles d'une entreprise française cotée en bourse. Depuis novembre 2013, deux membres indépendants additionnels ont été élus au Conseil de Surveillance et ses comités, tandis qu'il y avait auparavant un seul membre indépendant.*

### Comment la gouvernance d'entreprise contribue-t-elle au succès de l'entreprise et à ses parties prenantes ?

*Tarkett a renforcé sa structure pour faire évoluer à son plus haut niveau sa gouvernance d'entreprise qui était déjà solide. Cela assure aux parties prenantes une totale conformité avec la législation, les règles et les recommandations pour une transparence, élément essentiel afin de protéger leurs intérêts, et dans le cas des actionnaires, leurs investissements.*

### Avez-vous des objectifs de gouvernance d'entreprise en 2014 ?

*Pour cette première année en tant qu'entreprise cotée, nous nous efforçons d'assurer une conformité continue et complète avec les meilleures pratiques de gouvernance, en renforçant notre structure interne. Nous avons pour objectif de soutenir le Conseil de Surveillance et ses comités dans les nouvelles pratiques adoptées. Nous développons également notre communication avec les partenaires externes qui appliquent et contrôlent ces pratiques et règles de gouvernance.*

\*AMF : Autorité des Marchés Financiers  
\*\*AFEP/MEDEF : Association Française des Entreprises Privées / Mouvement des entreprises de France

## GOUVERNANCE

# Comités du Conseil de Surveillance et Management des Risques

Les processus de gouvernance d'entreprise de Tarkett assurent :

- le respect des pratiques éthiques,
- la supervision robuste et transparente,
- la gestion des risques.

**En ligne avec les pratiques standards de gouvernance,  
le Conseil de Surveillance a deux comités.**

## Le Comité Audit,

présidé par *Sonia Bonnet Bernard*, qui assiste le Conseil de Surveillance sur les tâches suivantes :

- Suivi du processus d'élaboration de l'information financière (notamment comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels) ;
- Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;
- Suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société ;
- Suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

## Le Comité des Nominations et des Rémunérations,

présidé par *Gérard Buffière*, dont la fonction principale est d'assister le Conseil de Surveillance dans les tâches suivantes :

- Propositions de nomination des membres indépendants du Conseil de Surveillance, du Directoire et des Comités du Conseil et analyse de la candidature des membres non indépendants du Conseil de Surveillance ;
- Évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance ;
- Examen et proposition de la rémunération des cadres dirigeants du Groupe ;
- Examen et proposition au Conseil de Surveillance concernant la méthode de répartition des jetons de présence.

Tarkett considère comme étroitement liés la gestion des risques et le contrôle interne. Notre dispositif repose sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions pour :

- Identifier, analyser et maîtriser les risques susceptibles d'avoir un impact sur les résultats, les opérations et la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- S'assurer de l'efficacité des opérations et de l'utilisation efficiente des ressources.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont coordonnés par notre département de Contrôle et Audit Interne.

Afin de s'assurer que les pratiques et politiques de gestion des risques sont bien implémentées, nous mettons en place des programmes de suivi continu :

- Former les employés au Code Éthique auquel ils s'engagent pour des pratiques commerciales exemplaires. En 2013, Tarkett a continué le déploiement de son programme de conformité à travers le monde, incluant les bonnes pratiques de concurrence, notamment l'anti-corruption, pour former des équipes spécifiques (ventes, achats et opérationnels...) via une formation en ligne et des sessions de formation en face à face.
- Réalisation de la cartographie des risques mise à jour chaque année.
- Évaluation des contrôles internes à travers le programme TRACE (« Tarkett Risks And Controls Evaluation »), déployé dans toutes les entités du Groupe.
- Réalisation d'audits internes réguliers dans toutes les entités du Groupe.

## PERFORMANCE FINANCIÈRE

# Résultats 2013, une excellente année de croissance profitable

### Les priorités de Tarkett pour une stratégie de croissance profitable

- Saisir les opportunités de croissance dans chaque zone géographique
- Se différencier par l'innovation
- Renforcer la compétitivité par l'excellence opérationnelle
- Poursuivre la stratégie de croissance externe

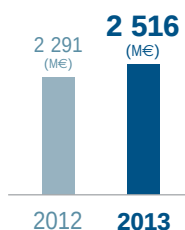
Tarkett a affiché des résultats records en 2013, démontrant ainsi la solidité de sa stratégie de croissance profitable. Le Groupe a profité de l'impact positif de l'acquisition de Tandus en Amérique du Nord et a maintenu une croissance organique sur ses principaux marchés et segments. Grâce à sa présence mondiale équilibrée, à son portefeuille diversifié de produits et à l'efficacité de sa base industrielle, Tarkett a su saisir les opportunités de croissance dans les régions du monde les plus dynamiques. L'année 2013 s'inscrit comme une année historique pour Tarkett, avec son entrée à Euronext Paris.



**Fabrice Barthélemy**  
Directeur Financier

#### CHIFFRES D'AFFAIRES

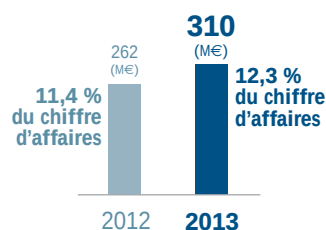
**+9,8%** dont 3,3 % de croissance organique



Tarkett a réalisé un chiffre d'affaires record en 2013 de 2 516 millions d'euros. La croissance organique a atteint 3,3 % si l'on exclut l'impact sur l'ensemble de l'exercice de l'acquisition de Tandus (+ 210 millions d'euros) et les variations de taux de change (- 61 millions d'euros, dont un effet de décalage des hausses des prix de vente en Russie de - 21 millions d'euros). Même si la demande est restée plus faible dans certaines parties d'Europe, le Groupe a conservé un élan respectable sur les marchés émergents et en Amérique du Nord, et il a bénéficié pleinement de la reprise du marché des surfaces sportives.

#### EBITDA AJUSTÉ ET MARGE

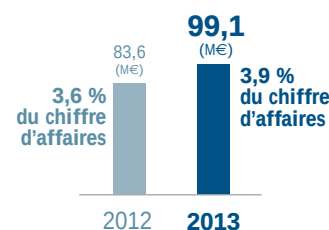
**+ 90 pts**



Le Groupe a réalisé un EBITDA ajusté de 310 millions d'euros, contre 262,2 millions en 2012. La marge de l'EBITDA ajusté a progressé de 90 points de base pour s'établir à 12,3 %. Ce résultat s'explique principalement par l'impact sur l'ensemble de l'exercice de l'acquisition de Tandus, une bonne croissance des volumes et une efficacité opérationnelle constante, malgré les désagréments des effets de change.

#### RÉSULTAT NET

**+ 18,5 %**



Le Résultat net part du Groupe (non ajusté) a atteint 99,1 millions d'euros, en hausse de 18,5 % par rapport à 2012.

#### ROCE (rentabilité des capitaux investis avant impôts)

**17,7 %**

La rentabilité des capitaux investis avant impôts a atteint un niveau record, à 17,7 %, vs 16,5 % en 2012.

#### ENDETTEMENT NET / EBITDA AJUSTÉ

**1,4 x**

Tarkett bénéficie d'une structure solide et équilibrée avec une diminution de l'endettement net à 429 millions d'euros, soit 1,4 x l'EBITDA ajusté.

\*Chiffres 2012 & 2013

- Les comptes de 2012 ont été retraités suite à l'adoption de la norme IFRS 11 - les résultats d'une co-entreprise auparavant consolidés par intégration proportionnelle sont désormais consolidés par mise en équivalence (sauf pour la rentabilité des capitaux investis)
- EBITDA Ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et autres éléments exceptionnels (en particulier frais liés à l'introduction en Bourse)
- Le Résultat net est le résultat net part du Groupe (non ajusté)
- Le calcul de la rentabilité des capitaux investis pour 2012 est réalisé à partir de comptes proforma pour l'acquisition de Tandus





# Une présence géographique et sectorielle complémentaire

Des positions équilibrées pour mieux  
résister aux cycles des marchés

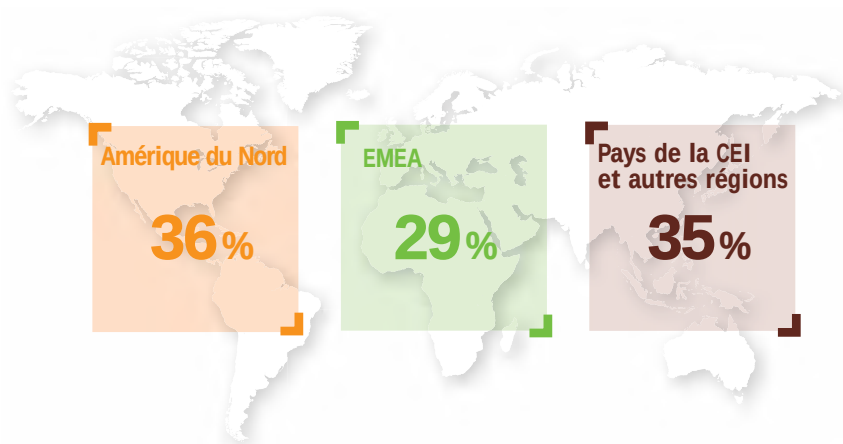
## APERÇU

# Profil d'un leader bénéficiant de positions équilibrées

Tarkett bénéficie de positions stratégiques équilibrées grâce à sa présence mondiale, son offre complémentaire et son exposition aux marchés finaux.

Ancrage géographique équilibrée qui permet de saisir les opportunités de croissance dans certains pays matures et dans les pays émergents

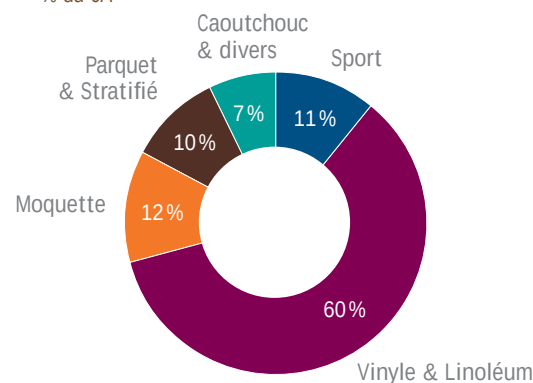
% du CA



Incluant le Sport avec 11 % du chiffre d'affaires de Tarkett en 2013, dont 80 % en Amérique du Nord et 20 % en France, en Espagne et aux Pays-Bas.

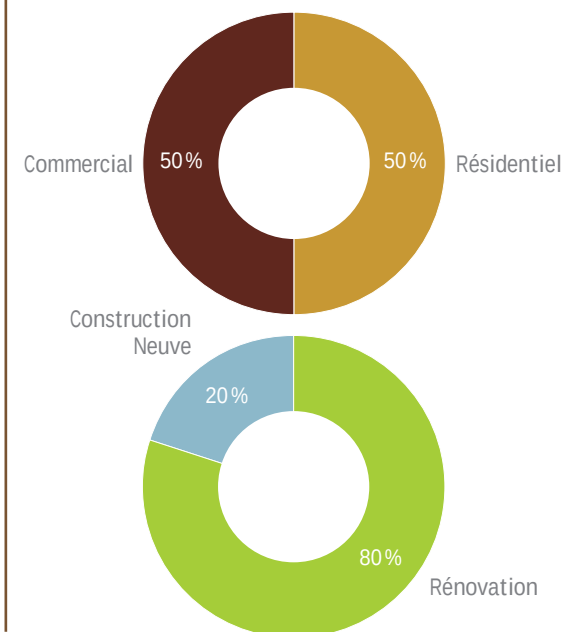
Une des plus larges offres produits, qui permet de répondre à de multiples besoins par des solutions intégrées

% du CA



Une exposition équilibrée et attractive aux marchés finaux, qui renforce la capacité du Groupe à résister aux cycles

% de la répartition du CA (estimation)



## APERÇU

# Des positions de leadership par produit et marché

Le leadership de Tarkett repose sur l'un des plus larges portefeuilles de produits de l'industrie, mais également sur des positions de premier plan tant au niveau mondial que régional, dans de nombreuses catégories de produits (hors céramique).

## SOLUTIONS DE REVÊTEMENTS DE SOL

MONDIAL

**N°1**  
Vinyle

AMÉRIQUE DU NORD

**N°2**

Vinyle &amp; Caoutchouc

**N°1**

Accessoires

EMEA

**N°1**

Vinyle

**N°3**

Parquet

CEI &amp; AUTRES

**N°1**Vinyle & Parquet  
(PAYS DE LA CEI)**N°1**Vinyle Commercial  
(BRÉSIL)











## SURFACES SPORTIVES

MONDIAL

**N°1**  
Gazon Synthétique

AMÉRIQUE DU NORD

**N°1**Pistes  
d'Athlétisme

EMEA

**N°1**Gazon  
Synthétique



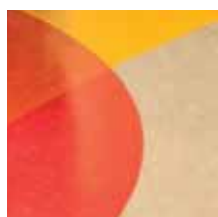




APERÇU

# L'expertise marché à travers une offre produits complète

Le leadership mondial de Tarkett repose sur l'un des plus larges portefeuilles de produits du secteur



Vinyle



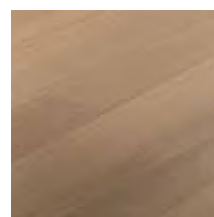
Linoléum



Caoutchouc & accessoires



Moquette



Parquet



Stratifié



Gazon synthétique



Pistes d'athlétisme

L'expertise Tarkett valorise tous les segments de marché



Habitat



Santé



Commerce & Hôtellerie



Éducation



Bureaux



Sports



# Produits & Services Innovants

L'innovation, moteur  
du leadership de Tarkett sur l'ensemble  
des produits et marchés



## APERÇU

# La réussite par l'innovation

### L'innovation, moteur de la réussite de Tarkett.

Au-delà de la génération d'idées créatives, Tarkett a mis en place un processus d'innovation organisé, capable d'identifier et de sélectionner les axes d'innovation destinés à renforcer le leadership produits et procédés de fabrication. Ces idées et projets sont partagés, discutés et enrichis, grâce au réseau de Recherche & Innovation et aux partenariats menés avec des universités et experts reconnus, sous la supervision du Conseil Scientifique de Tarkett.



- Penn State University (États-Unis) : sécurité et performance des sols sportifs



- ENSAD (École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs) et École des Mines de Paris : « Revêtement de sol de demain »



- Associations professionnelles et laboratoires scientifiques européens et nord-américains (tels que le Centre Henri Tudor au Luxembourg) : ACV – Analyse du Cycle de Vie pour mesurer l'impact des produits tout au long de leur durée de vie et de leur utilisation



- EPEA (« Environmental Protection and Encouragement Agency ») : programme et certifications « Cradle to Cradle »



Pour croître plus rapidement et être plus profitable que nos concurrents, nous construisons notre leadership dans quatre domaines majeurs d'innovation :

### ECO-DESIGN

Concevoir nos produits et procédés pour le respect des hommes et de l'environnement.

### MODULARITÉ ET DESIGN

Anticiper les tendances, besoins et mode de vie des clients.

### TECHNOLOGIE ET PERFORMANCE

Repousser les limites et assurer un avantage concurrentiel par des produits et procédés novateurs.

### CRÉATEUR DE SOLUTIONS

Au-delà des produits, innover pour offrir des solutions complètes, intégrées apportant une réelle valeur ajoutée au service du client.

### R&D en chiffres

Le réseau d'innovation de Tarkett mobilise **150 employés** dans le monde, répartis **au sein du Centre mondial de recherche et d'innovation** au Luxembourg et de ses **24 laboratoires d'application dans 11 pays**. Tarkett dispose d'un portefeuille de **162 brevets** et **dépose chaque année 10 à 15 brevets**.



## RÉCOMPENSES

### **Prix A.T. Kearney « Best Innovator 2013 »**

Tarkett a reçu le Prix Spécial du Jury du trophée « Best Innovator 2013 » organisé par le cabinet de conseil en management A.T. Kearney, en reconnaissance de son processus d'innovation robuste s'appuyant sur :

- Un processus de génération et de gestion d'idées produisant plus de 60 nouveaux concepts par an et un processus de gestion et de cartographie de la propriété industrielle.
- La gestion d'expertises technologiques à travers un réseau d'experts internes et externes, des partenariats notamment avec de prestigieuses universités, et un dialogue permanent avec les différentes typologies de clients (architectes, designers, installateurs, distributeurs...), afin de préciser leurs besoins futurs.



De gauche à droite : Antoine Prévost, Directeur des Opérations, Christophe Reithler, Directeur Prospective et Développement, Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation & Environnement, Michel Giannuzzi, Président du Directoire, Vincent Lecerf, Directeur des Ressources Humaines.

Michel Giannuzzi, Président du Directoire et Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation & Environnement.



### **Des Innovations Produits Reconnues par la Presse**

**Le revêtement de sol linoléum Johnsonite Harmonium x<sup>FTM</sup> de Tarkett** a reçu le prix « Product Innovations Merit 2013 » décerné par le plus grand magazine du secteur de la construction aux États-Unis. Ce prix récompense les « qualités novatrices et environnementales du produit, qui allient performance et esthétique au profit de l'efficacité et la durabilité des bâtiments commerciaux ».



**La gamme d'accessoires de finition Johnsonite** a reçu le prix « Product Innovation Awards » du magazine Architectural Products.



### **Prix de l'Innovation Responsable 2013, Bearing Point**

La démarche de Tarkett de mettre l'innovation au service du développement durable a été récompensée par le Prix de l'Innovation Responsable créé en France par le cabinet de conseil en management Bearing Point, en partenariat avec le magazine *L'Expansion* et l'École des Ponts ParisTech.

Ce prix récompense l'innovation responsable de Tarkett au service du développement durable, qui se traduit par la conception et la production de solutions de revêtement de sol contribuant à améliorer la qualité des espaces et de l'air intérieurs, tout en respectant l'environnement et en soutenant la croissance de l'entreprise. Ce prix récompense également la contribution de Tarkett à l'économie circulaire à travers le déploiement des principes « Cradle to Cradle » (du berceau au berceau) à chaque étape de la vie du produit.

(Pour en savoir plus voir page 63)

## INNOVATION

# Le développement durable comme moteur de l'innovation

**Chez Tarkett, nous ne considérons pas le développement durable comme une contrainte, mais comme une source d'innovation dans toutes nos actions, et nos résultats montrent combien ce moteur peut être puissant.**

En adoptant une démarche de « conception en boucle fermée » (« closed loop circular design ») et les principes « Cradle to Cradle » (du berceau au berceau), nous nous efforçons d'éco-concevoir nos produits en tenant compte, à chaque étape de leur vie, de la manière dont ils peuvent contribuer positivement à la qualité de vie des hommes et à l'environnement.



**Être la référence de l'industrie pour les revêtements de sol vinyle sans phtalate et à faibles émissions de COV**

- Tarkett est devenu la référence du secteur en termes de réduction des émissions de composés organiques volatils (COV), avec des niveaux de dix à cent fois inférieurs aux normes les plus strictes dans le monde contribuant ainsi à améliorer la qualité de l'air intérieur\*.
- Tarkett déploie une nouvelle génération de produits sans phtalate, en adoptant en 2014 des plastifiants sans phtalate pour sa production de revêtements de sol vinyle en Europe, et en poursuivant en Amérique du Nord ce déploiement entamé dès 2010.



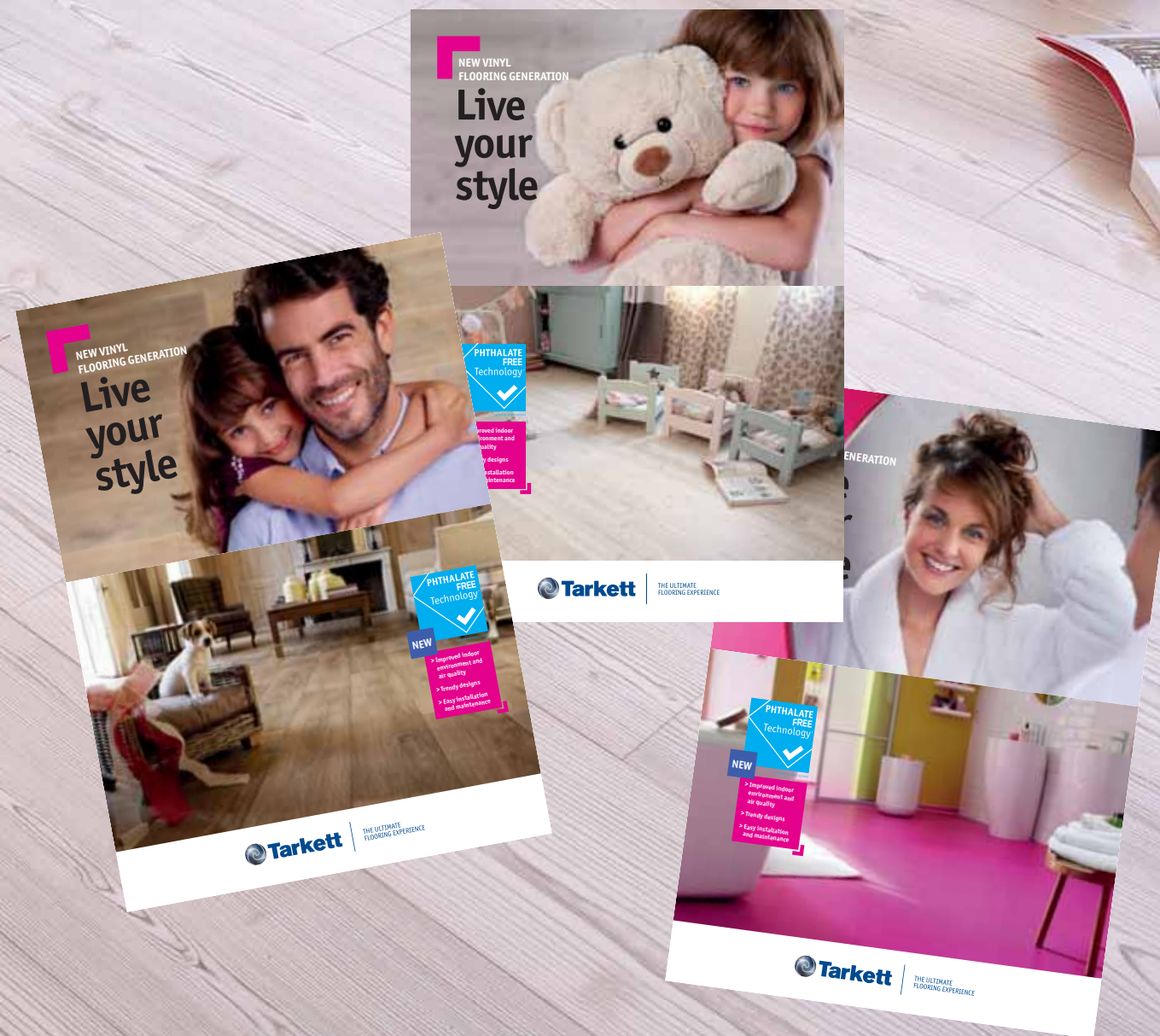
## Éco-innover avec des matériaux renouvelables et recyclés

- Avec iQ Natural, Tarkett a lancé dès 2010 l'un des premiers revêtements de sol vinyle composé à 75 % de matières premières renouvelables et utilisant des bio-plastifiants.
- Tandus a conçu ethos®, un revêtement de sol souple hybride pour dalles de moquette modulables, fabriqué à partir de film PVB provenant de film de pare-brise et verre de sécurité usagés.

*\*Émissions totales de composés organiques volatils après 28 jours*



## INNOVATION



## Nouvelle génération de vinyle pour 2014

Depuis janvier 2014, Tarkett a lancé en Europe la nouvelle génération de sol vinyle résidentiel, qui combine performance, design et respect de la santé et de l'environnement.

Avec un choix unique de nouveaux designs, couleurs et textures en phase avec les goûts des consommateurs et des modes de vie modernes, cette collection s'adapte aux spécificités des différentes pièces d'une habitation. Cette nouvelle génération de sol de Tarkett contribue à améliorer la qualité des espaces et de l'air intérieurs, grâce à deux éco-innovations majeures : la technologie sans phtalate et des niveaux totaux d'émissions de COV dix fois plus faibles que les normes les plus strictes en vigueur en Europe\*.

En septembre 2013, Tarkett avait annoncé le déploiement en Europe dès 2014 de la technologie sans phtalate pour l'ensemble de ses gammes de revêtements de sol résidentiel et professionnel. Les plastifiants sans phtalate sélectionnés par Tarkett sont approuvés pour les plastiques au contact alimentaire et peuvent être utilisés dans les jouets destinés à être mis en bouche par les enfants. Tarkett a entamé de manière proactive dès 2010 le déploiement d'une nouvelle technologie sans phtalate sur ses sites de production en Amérique du Nord et en Suède. En 2014, le Groupe poursuit le déploiement de cette technologie sur l'ensemble des sites de production en Amérique du Nord.

En instaurant des standards environnementaux très élevés, les clients et utilisateurs bénéficient de solutions durables conciliant esthétique, performance et respect de la santé et de l'environnement.

\* Émissions totales de composés organiques volatils après 28 jours. Valeur standard COVT en Europe = 1 000 µgr/m³. Nouvelle gamme vinyle résidentiel : inférieur à 100 µgr/m³



## INNOVATION

# Nouvelle technologie et performance des produits

**Par ses innovations produits et procédés, Tarkett cherche à renforcer continuellement ses avantages concurrentiels et son leadership en termes de solutions innovantes et d'excellence opérationnelle.**

### L'avantage concurrentiel par le leadership des procédés

Tarkett élabore constamment de nouveaux procédés de fabrication et améliore les procédés existants afin de maintenir son leadership industriel, renforcer son excellence opérationnelle et réduire l'impact sur l'environnement. Grâce à son Réseau Interne d'Experts Techniques couvrant neuf domaines technologiques majeurs, comme par exemple dans le domaine du revêtement et des encres, Tarkett partage au sein du Groupe ses bonnes pratiques et ses expertises, tirant ainsi profit de l'enrichissement mutuel et de savoir-faire complémentaire.

### Narrative, combinaison réussie d'expertise des sols souples et textiles

Narrative, un revêtement de sol hybride souple novateur, lancé en avant-première à l'Exposition Neocon 2013 (États-Unis), est le résultat d'expertises combinées entre les équipes de R&D de Tandus et Tarkett en Amérique du Nord. Ce produit combine le meilleur des deux mondes : les performances techniques d'un sol souple (tel que le vinyle) et les qualités de souplesse et de design du sol textile. Une association parfaite pour répondre aux exigences du segment de marché de la santé et des bureaux.



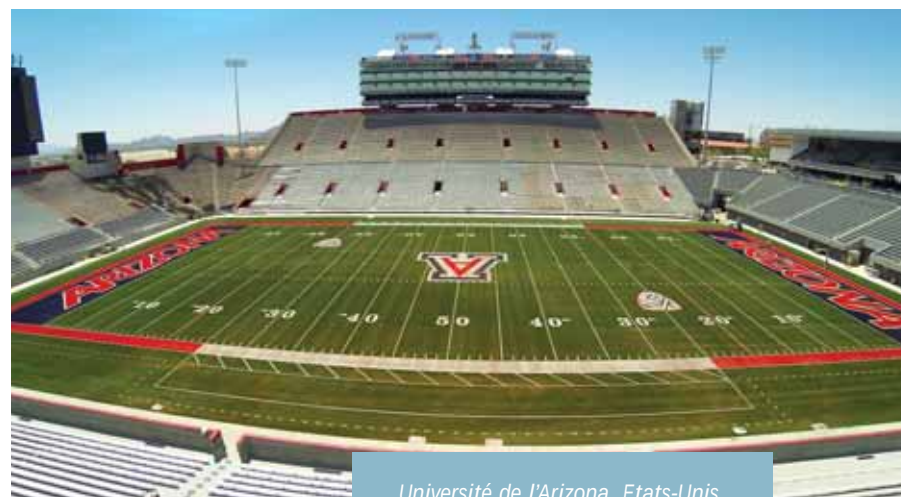
FieldTurf, la marque de gazon synthétique de Tarkett, a lancé un produit révolutionnaire appelé « CoolPlay » destiné à abaisser la température de surface des terrains de sport.

CoolPlay a été conçu pour permettre une réduction des températures de surface jusqu'à 35 %\*, sans pour autant diminuer le niveau de performance et la sécurité du terrain.

Cet innovant système de gazon synthétique est composé d'un remplissage multicouche de sable et de caoutchouc, et d'une couche supérieure brevetée de granulats de liège qui fait office d'isolant et assure l'effet refroidissant.

L'alternative possible à CoolPlay est une irrigation coûteuse, qui ne réduit que de manière temporaire la température et laisse une empreinte carbone importante tout en consommant de l'eau.

\*Test d'évaluation de température (-35°F/-20°C).



Université de l'Arizona, États-Unis

### L'innovation FieldTurf CoolPlay plébiscitée par de nombreuses universités américaines

En 2013, de nombreuses organisations sportives de haut niveau ont choisi la technologie de gazon synthétique CoolPlay comme moyen efficace et pratique pour assurer plus de confort à leurs étudiants-athlètes pendant les chaleurs estivales. Aux États-Unis, l'Université de l'Arizona, l'Université de Tulsa, l'Université du Nebraska, l'Université de Notre Dame et l'État de Caroline du Nord figurent dans la liste des organisations de prestige ayant adopté CoolPlay.

## INNOVATION

# Modularité et design

**L'innovation chez Tarkett passe aussi par sa capacité à accompagner le client depuis le choix du revêtement de sol jusqu'à sa pose.**

L'approche « modulaire » des sols est un axe d'innovation important pour le Groupe pour proposer des revêtements de sol plus faciles à installer et à remplacer. La modularité permet aux clients de changer plus souvent de revêtement de sol, sans pour autant interrompre l'activité de l'espace (par exemple dans un hôtel ou magasin, ou chez l'habitant), et offre davantage de choix et de souplesse, en termes de décoration et de design.



## LVT - Musée Philips aux Pays-Bas

Comme de nombreux clients qui cherchent à personnaliser le sol, le musée Philips aux Pays-Bas a choisi les lames et dalles vinyle haut de gamme LVT de Tarkett. À titre d'exemple, la gamme modulaire lancée en Europe propose plus de 75 000 combinaisons possibles, pour des effets multiples de couleur, de texture, de motifs et de formats.



## Starfloor Click en toute simplicité

Lancé en 2013, Starfloor Click de Tarkett facilite plus que jamais le choix et l'installation de revêtement de sol, avec une nouvelle solution de pose sans colle : les dalles et lames vinyle se clipent entre elles. Une solution adaptée à toutes les pièces de la maison, facile à mettre en œuvre par les bricoleurs et qui offre un large choix de designs. Particulièrement résistant, durable et très facile d'entretien, Starfloor Click intègre deux éco-innovations : la technologie sans phtalate\* et des faibles niveaux d'émissions de COV\*\*, contribuant ainsi à améliorer la qualité des espaces et de l'air intérieurs.



## « L'homme qui murmure à l'oreille des chiens » devient porte-parole d'EasyTurf

Cesar Millan, l'éducateur canin mondialement reconnu comme « L'homme qui murmure à l'oreille des chiens », a choisi d'installer plus de 1 400 m<sup>2</sup> de gazon synthétique EasyTurf dans son Centre de psychologie canine de Santa Clarita, en Californie. Ce produit adapté aux animaux de compagnie constitue une alternative plus confortable aux produits concurrents qu'il a remplacés. Cesar Millan est devenu porte-parole et partenaire marketing d'EasyTurf, générant ainsi d'importants débouchés commerciaux et renforçant la notoriété du produit, grâce à ses sites de dressage et à sa communication.

\* Sauf contenu recyclé. \*\* TVOC à 28 jours.

## INNOVATION

# Choix et installation simplifiés pour le client

Par des services innovants, Tarkett cherche à renforcer la relation avec ses clients et en attirer de nouveaux, en se positionnant comme « créateur de solutions ».



### iSelect®

En Amérique du Nord, iSelect™ est une expérience d'achat total qui place le consommateur aux commandes. iSelect va bien au-delà d'une simple assistance à la sélection des couleurs et du design, c'est une nouvelle approche multidimensionnelle de l'achat qui permet aux consommateurs de choisir le sol en fonction de plusieurs critères, pour qu'il corresponde parfaitement à leurs goûts, leur mode de vie, leur budget, intégrant également des critères de santé. Le programme iSelect® repose sur quatre principes : la coordination, la continuité, le respect de l'environnement et de la santé, et les accessoires.

### « Room Designer »

En Europe, Tarkett a mis au point le « Room Designer », qui permet aux professionnels et aux particuliers de choisir en ligne la solution de revêtement de sol adaptée à un projet dans différents segments de marché. Les utilisateurs peuvent jouer avec les produits et changer la couleur du revêtement de sol en fonction des murs et des meubles, et avoir ainsi une meilleure idée du résultat possible.



### RÉCOMPENSES

Le site web iSelect® de Tarkett remporte aux États-Unis le prix du Meilleur Site Design et celui du Meilleur Site Produits.

Le prix Internet « Advertising Competition 2013 » décerné par la Web Marketing Association a salué l'expérience d'achat recréée en ligne par Tarkett à travers son guide de sélection pas-à-pas iSelect®.



### Système d'enseignement à distance

Le Groupe a lancé, en Russie, en 2013 le Système d'Enseignement à Distance Tarkett pour former ses clients, principalement des vendeurs et responsables de points de vente, ainsi que ses employés, en développant leur connaissance des produits et en leur apprenant les bases du merchandising. Plus de 2 000 utilisateurs se sont inscrits au système d'enseignement à distance pour une ou plusieurs formations. Cet outil de formation en ligne a démontré ainsi son efficacité et facilite le suivi et contrôle de connaissances et de qualifications des utilisateurs.



## INNOVATION

# Des marques multiples pour des solutions optimisées

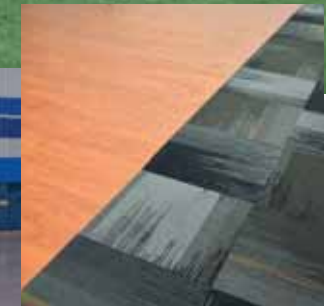
**La large gamme de produits Tarkett constitue un avantage concurrentiel puissant permettant d'offrir aux clients des solutions complètes, et adaptées à leurs besoins.**

L'expérience de Tarkett en fait un conseiller et un expert de confiance pour ses clients dans des secteurs tels que la santé, l'enseignement, les bureaux et l'hôtellerie. Nos spécialistes sectoriels sont de véritables consultants pour les clients qui bénéficient ainsi de notre connaissance étendue des réglementations et exigences fonctionnelles très spécifiques en fonction des pays, des espaces et de leur utilisation. Suite à l'intégration de la gamme de moquette de Tandus en Amérique du Nord, les équipes Tarkett sont en mesure de proposer une gamme de solutions de revêtement de sol plus large que jamais.

## Le Walnut Valley Unified School District de Californie se modernise avec une solution Tarkett complète

Les équipes Tandus, Centiva et Johnsonite ont remporté un « Tarkett Award » pour leurs offres multimarques qui ont fourni au Walnut Valley Unified School District de Californie la solution de revêtements de sol la plus complète pour répondre aux exigences de modernisation et de mises aux normes.

Les intérieurs ont été habillés avec le Powerbond de Tandus, le revêtement de sol résilient Centiva et l'iQ Optima de Johnsonite.



## Vente croisée avec Tandus et Tarkett Sports

Le Santa Ana Unified School District aux États-Unis a demandé à Tarkett de couvrir l'ensemble de ses besoins de revêtement de sol pour la rénovation de la Garfield School, dont 2 850 m² de surfaces intérieures. Les produits Tarkett sont présents tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, notamment avec Powerbond de Tandus pour les espaces intérieurs, Tarkett Sports pour les gymnases et salles avec OmniSport et pour les parquets de basket-ball, et même le gazon synthétique Easy Turf pour les espaces extérieurs.

# Expertise et conseil au service des marchés

La large gamme de produits, notre savoir-faire technique et l'expertise que nous avons des différents marchés permettent au Groupe d'avoir un rôle de conseil auprès des clients, de se positionner comme « créateur & fournisseur de solutions ».

## Bureaux

Grâce à l'acquisition de Tandus, Tarkett renforce son expertise conseil, incluant désormais une offre de moquette commerciale pour les espaces de travail.

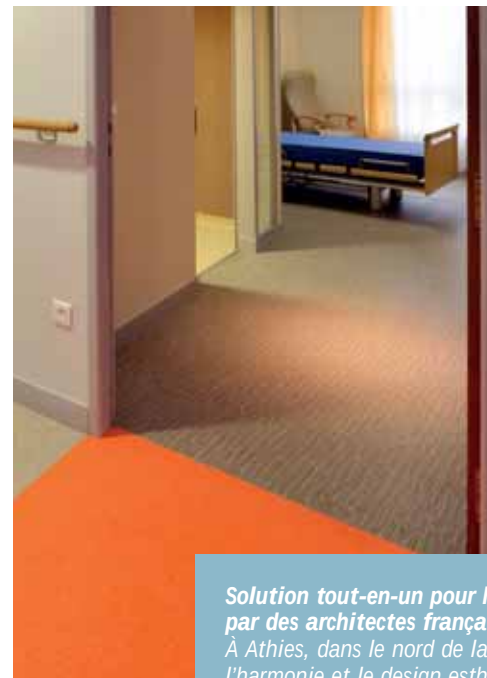


## Éducation

L'entretien facile du revêtement de sol, la résistance aux dommages causés par un fort trafic, sont des éléments importants pour le secteur de l'Éducation. Mais les professionnels demandent également des conseils en termes de design et de couleurs, pour créer des environnements propices à l'apprentissage.

## Le 3 en 1 : trois gammes pour une solution design coordonnée

Du sol aux murs... en combinant avantages techniques, design et sécurité. Tarkett a lancé en 2013 une solution intégrée répondant aux exigences les plus strictes en termes de performances techniques et d'hygiène, tout en offrant une plate-forme aux couleurs et au design coordonnés, depuis le sol jusqu'aux murs, et d'un espace à l'autre. Ainsi, de l'accueil jusqu'à la salle de douche dans les hôpitaux ou établissements pour personnes âgées, et de l'entrée à la salle de classe dans les écoles, cette offre est une solution tout-en-un sans précédent. Cette nouvelle offre de pointe en matière d'assortiment des couleurs repose sur trois gammes de produits complémentaires pour les sols et les murs : Tapiflex & Acczent Evolution, le nouveau Concept Douche, et ProtectWALL, la nouvelle protection murale haute performance coordonnée avec les revêtements de sol Tarkett.



### Solution tout-en-un pour hôpitaux retenue par des architectes français

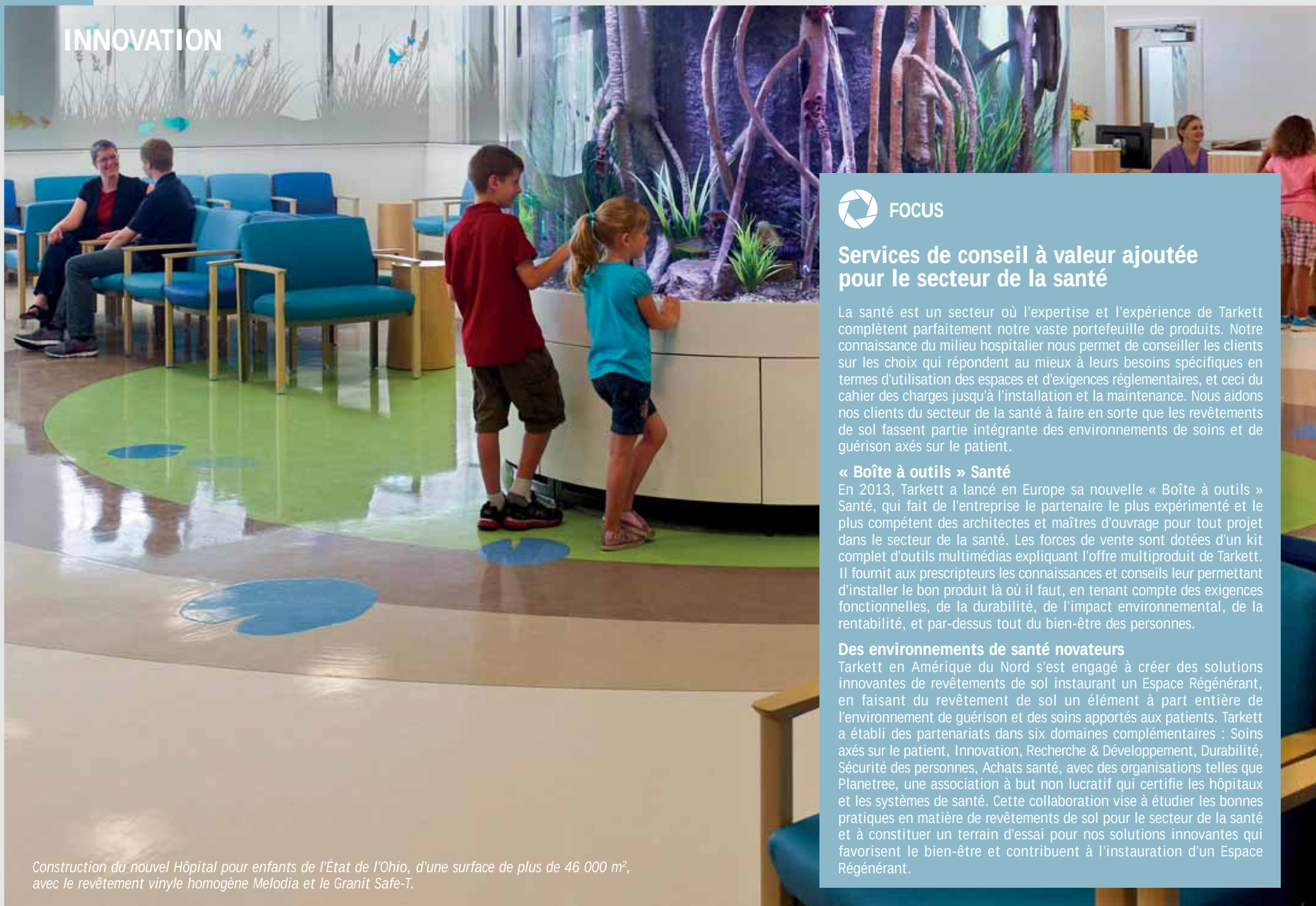
À Athies, dans le nord de la France, l'harmonie et le design esthétique de la solution proposée ont été déterminants dans la sélection par le client des produits Acczent Evolution et du concept Douche pour une installation de 5 000 m<sup>2</sup>.



### « Élu produit du BTP par les professionnels »

ProtectWALL a été consacré par le label « Élu produit du BTP par les professionnels » pour l'année 2013, dans la famille « aménagements intérieurs », catégorie second œuvre. ProtectWALL a obtenu les meilleures notes de sa catégorie sur chacun des critères suivants : innovation, performance/qualité, notoriété et développement durable.

## INNOVATION



FOCUS

## Services de conseil à valeur ajoutée pour le secteur de la santé

La santé est un secteur où l'expertise et l'expérience de Tarkett complètent parfaitement notre vaste portefeuille de produits. Notre connaissance du milieu hospitalier nous permet de conseiller les clients sur les choix qui répondent au mieux à leurs besoins spécifiques en termes d'utilisation des espaces et d'exigences réglementaires, et ceci du cahier des charges jusqu'à l'installation et la maintenance. Nous aidons nos clients du secteur de la santé à faire en sorte que les revêtements de sol fassent partie intégrante des environnements de soins et de guérison axés sur le patient.

### « Boîte à outils » Santé

En 2013, Tarkett a lancé en Europe sa nouvelle « Boîte à outils » Santé, qui fait de l'entreprise le partenaire le plus expérimenté et le plus compétent des architectes et maîtres d'ouvrage pour tout projet dans le secteur de la santé. Les forces de vente sont dotées d'un kit complet d'outils multimédias expliquant l'offre multiproduit de Tarkett. Il fournit aux prescripteurs les connaissances et conseils leur permettant d'installer le bon produit là où il faut, en tenant compte des exigences fonctionnelles, de la durabilité, de l'impact environnemental, de la rentabilité, et par-dessus tout du bien-être des personnes.

### Des environnements de santé novateurs

Tarkett en Amérique du Nord s'est engagé à créer des solutions innovantes de revêtements de sol instaurant un Espace Régénérant, en faisant du revêtement de sol un élément à part entière de l'environnement de guérison et des soins apportés aux patients. Tarkett a établi des partenariats dans six domaines complémentaires : Soins axés sur le patient, Innovation, Recherche & Développement, Durabilité, Sécurité des personnes, Achats santé, avec des organisations telles que Planetree, une association à but non lucratif qui certifie les hôpitaux et les systèmes de santé. Cette collaboration vise à étudier les bonnes pratiques en matière de revêtements de sol pour le secteur de la santé et à constituer un terrain d'essai pour nos solutions innovantes qui favorisent le bien-être et contribuent à l'instauration d'un Espace Régénérant.

Construction du nouvel Hôpital pour enfants de l'État de l'Ohio, d'une surface de plus de 46 000 m<sup>2</sup>, avec le revêtement vinyle homogène Melodia et le Granit Safe-T.





# Saisir les opportunités de croissance dans chaque région

La connaissance des marchés locaux  
pour un succès mondial

## APERÇU

# Une présence géographique équilibrée

**Les atouts concurrentiels de Tarkett sont adaptés à chaque région en fonction des conditions économiques et facteurs locaux, ce qui permet au Groupe de saisir les opportunités de croissance locale.**

Au niveau mondial, l'avantage concurrentiel de Tarkett vient de l'équilibre stratégique de ses activités dans les différentes régions du monde, Amérique du Nord, EMEA, CEI, Asie-Pacifique et Amérique Latine.

Dans chaque région, Tarkett bénéficie d'une gestion décentralisée de l'entreprise lui permettant d'offrir des produits et un service de classe mondiale tout en étant proche de ses clients pour répondre à leurs besoins spécifiques.

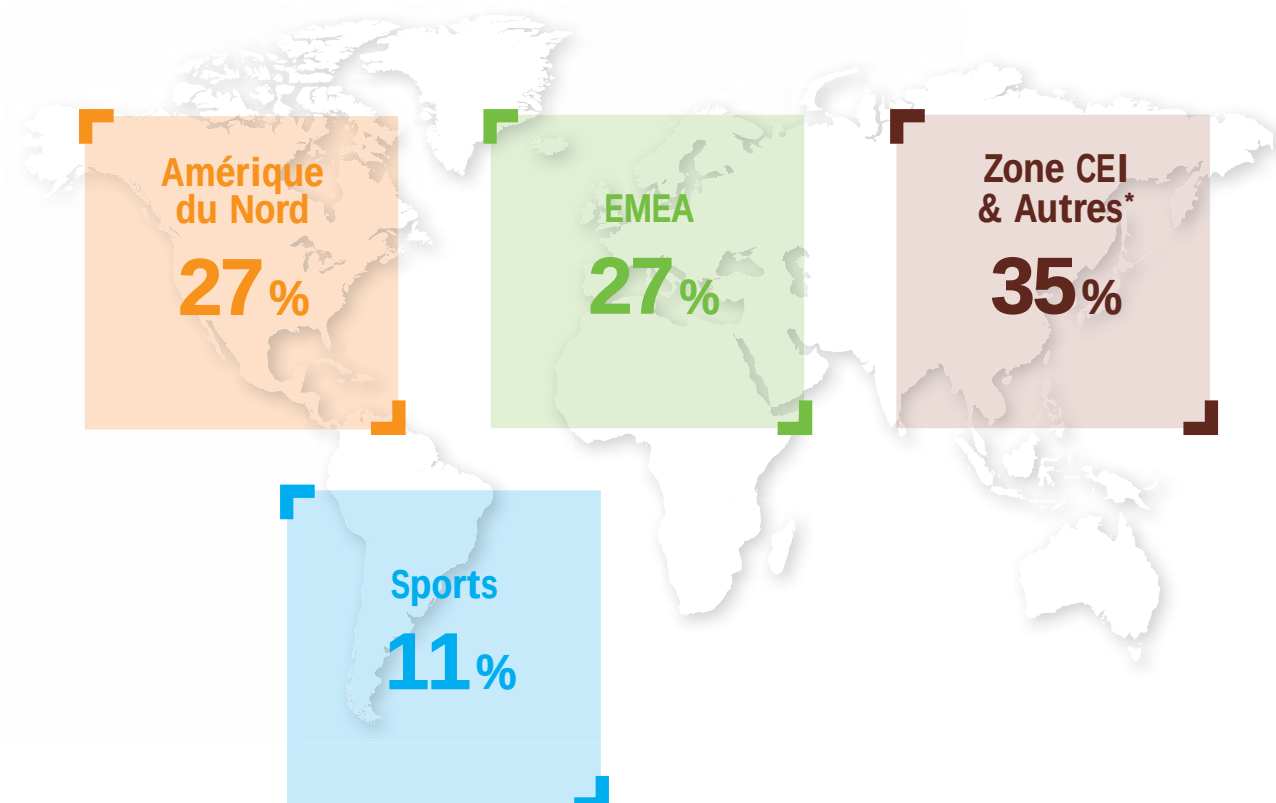
## Le positionnement géographique le plus équilibré du secteur

Tarkett possède une exposition géographique très équilibrée entre l'Amérique du Nord, la zone CEI & Autres, et la région EMEA, assurant ainsi la génération équilibrée de ses résultats, une protection contre les ralentissements économiques touchant une région particulière, ainsi que la capacité de saisir les opportunités de croissance dans les régions économiquement les plus dynamiques.

Par rapport à ses principaux concurrents davantage axés sur l'Amérique du Nord ou l'Europe, Tarkett possède l'exposition géographique la plus équilibrée du secteur des revêtements de sol.

## Une présence mondiale équilibrée, proche des clients locaux

Chiffre d'affaires en 2013 par segment



\*Zone CEI & Autres comprend les pays de la CEI, les Balkans, l'Asie-Pacifique et l'Amérique Latine

## MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

### FOCUS SUR **l'Amérique du Nord**



#### Des leviers de croissance et de rentabilité multiples pour Tarkett en Amérique du Nord

En Amérique du Nord, Tarkett bénéficie de la reprise économique aux États-Unis et de l'intégration réussie de Tandus, marque de moquette reconnue acquise en septembre 2012, qui dispose d'une capacité de production majeure.

Parmi les autres moteurs de croissance et de rentabilité en Amérique du Nord figurent un positionnement fort dans des catégories de produits clés (accessoires, vinyle, caoutchouc et moquette pour le marché professionnel), une exposition équilibrée au segment commercial et résidentiel, le tout combiné à des voies d'accès au marché diversifiées et complémentaires (en direct ou via des distributeurs). Tarkett Amérique du Nord étend également son portefeuille de produits à des produits modulaires à fort potentiel, tels que les dalles LVT haut de gamme et les dalles de moquette modulaires, offrant un système de revêtement de sol entièrement coordonné au profit des prescripteurs et des utilisateurs finaux du segment commercial ou résidentiel.

Pour réaliser des économies d'échelle, Tarkett vise à améliorer son efficacité opérationnelle, grâce à une société intégrée unique. Le Groupe s'appuie pour cela sur des marques stratégiques solides (Tarkett, Johnsonite, Tandus-Centiva) couvrant des réseaux de distributions multiples avec un vaste portefeuille de services et de solutions.

Concernant la fabrication et la distribution, grâce à l'amélioration de la « supply-chain » entre les sites de production et les plateformes logistiques nord-américaines, Tarkett a atteint une taille critique, notamment par l'intégration des activités de Tandus et par l'amélioration continue de ses processus opérationnels.

*La Variety School du Clark County School District aux États-Unis utilise la VCT Johnsonite Azrock pour fournir un environnement sûr et confortable adaptés aux besoins spécifiques des élèves.*





## MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

### FOCUS SUR l'Amérique du Nord

#### Focus sur...

L'intégration efficace et en douceur de Tandus et Centiva



Les équipes de Tandus et celles de Centiva ont remporté un prix Tarkett récompensant la rapidité et la réussite de l'intégration de ses activités, démontrant ainsi le potentiel de croissance et les synergies commerciales.

Tandus a été acquis en 2012, renforçant ainsi le portefeuille de Tarkett par une marque reconnue et des produits complémentaires, combinés à une culture d'entrepreneuriat cohérente avec les valeurs du Groupe.

Les moquettes réputées de Tandus combinées aux dalles vinyle modulaires haut de gamme de Centiva (LVT) permettent à Tarkett d'offrir des solutions coordonnées à forte valeur ajoutée sur le marché nord-américain destiné au marché direct professionnel.

Reconnus pour leur design innovant et haut de gamme, les produits Tandus et Centiva ont remporté des prix « Best of Neocon » en 2013 et 2012.



**Presage** a été récompensée par une Médaille d'argent dans la catégorie « Moquettes grande largeur ».



**La collection de moquettes grande largeur Grasscloth** a remporté une Médaille d'or dans la catégorie « Revêtements de sol pour le secteur de la santé ».



**Le revêtement de sol résilient hybride Narrative** a remporté un Prix de l'innovation dans la catégorie « Revêtements de sol pour le secteur de la santé » et une Médaille d'or dans celle des « Revêtements de sol durs ».



#### Le point de vue de...

**Jeff Buttitta**

Président de Tarkett Amérique du Nord

« Après une année record en 2013, nos équipes en Amérique du Nord sont mobilisées pour confirmer ce bon résultat. Nous sommes particulièrement heureux d'avoir obtenu une reconnaissance exceptionnelle au sein de notre secteur, en remportant plusieurs prix de design et en obtenant la première place des marques préférées de la communauté des architectes et designers.

Nous augmentons notre capacité de production de dalles vinyle haut de gamme, la catégorie de revêtements de sol connaissant la plus forte croissance, et procédons à certaines restructurations afin de renforcer notre efficacité opérationnelle et notre performance. Nous sommes également fiers de la combinaison réussie des équipes Tandus et Centiva, qui apporte ainsi plus de valeur à nos clients.

Le maintien de notre leadership en matière de développement durable est d'une importance capitale pour tous les collaborateurs de Tarkett Amérique du Nord. Cela se traduit notamment par l'utilisation de plastifiants sans phtalate dans nos solutions produits, par des efforts continus en matière de valorisation et de recyclage, et par la mise en place de déclarations environnementales certifiées pour certains produits démontrant ainsi notre engagement de transparence vis-à-vis de nos clients. »

## MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

### FOCUS SUR **l'Europe, Moyen-Orient & Afrique**



#### Stratégie de croissance et de rentabilité durables

Sur les marchés matures d'Europe, Tarkett cherche à défendre ses positions de leadership par la croissance et la rentabilité, avec un accent particulier sur l'éco-innovation, le design de pointe, ainsi que des produits et services à valeur ajoutée.

Pour Tarkett, cela passe également par la démonstration de sa position de référence du secteur en déployant la technologie sans phtalate dans toutes ses usines vinyle de la zone EMEA en 2014. Cette nouvelle génération de vinyle, présentant un design, des motifs et des couleurs exceptionnels, contribue également à améliorer la qualité des espaces et de l'air intérieurs, grâce à des émissions de COV extrêmement faibles.

L'entrée de Tarkett dans le segment LVT modulaire a été un succès, grâce à une offre personnalisable pour le marché commercial associée à des services modulables.



*Installation d'un sol en dalle **LVT** dans le centre commercial Style Outlet de San Sebastián de los Reyes (Madrid, Espagne).*



*Usine de bois de Hanaskog (Suède)*

Dans la région EMEA, Tarkett s'est également attaché à améliorer sa rentabilité dans le secteur du bois en optimisant son outil industriel et en concentrant son offre sur les produits haut de gamme dans un contexte de baisse de la demande et d'un marché hautement concurrentiel.

## MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

FOCUS SUR

### **L'Europe, Moyen-Orient & Afrique**

#### **Focus...**

#### **Le marché des LVT en pleine croissance**

Tarkett vise à capturer la croissance très dynamique du marché européen des dalles vinyle haut de gamme (LVT).

La stratégie de croissance Tarkett dans le domaine des LVT repose sur l'intérêt croissant des clients pour des produits modulaires, plus faciles à manipuler et à installer, permettant un renouvellement plus fréquent des collections et offrant un haut niveau de services en termes de personnalisation et de délai.

La parfaite compréhension des besoins des clients et le savoir-faire technique de Tarkett en matière de fabrication de produits vinyle modulaires ont permis à nos clients professionnels et utilisateurs finaux d'accéder à une offre inégalée en matière de produits modulaires. Nous offrons aux segments de marché de la petite et de la grande distribution, ainsi qu'à celui de l'hôtellerie, une gamme complète de produits LVT professionnels déclinés dans un large éventail de nouveaux designs, couleurs, motifs et formats, avec plus de 75 000 combinaisons possibles. Nous proposons en outre une solide gamme de produits LVT résidentiels, un élément essentiel pour le secteur de l'habitat, avec notamment la gamme complète de revêtements adhésifs Starfloor ou encore le revêtement facile à installer Starfloor Click.



#### **Le point de vue de...**

**Remco Teulings**  
Président EMEA

*« En 2013, nos activités des dalles vinyle haut de gamme (LVT) ont connu une forte croissance dans les segments commercial et résidentiel. Pour les professionnels, nous avons récemment lancé une large gamme de produits LVT personnalisables, que nous fabriquons en Allemagne, près de nos clients, afin de pouvoir répondre rapidement à leurs demandes.*

*En outre, nous avons lancé avec succès notre nouvelle collection linoléum, « Linoville », dans toute la région EMEA, en ciblant les segments de l'éducation et de la santé.*

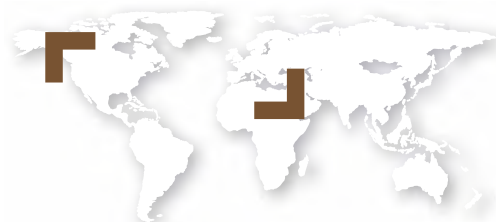
*Malgré un contexte de marché qui reste difficile dans toute l'Europe du Sud ainsi que pour les revêtements de sol durs, nous avons pu réaliser une forte croissance de nos ventes, notamment en Europe centrale et orientale, en Allemagne, au Moyen-Orient, en Afrique et en Turquie. Dans le même temps, nous avons pu consolider notre position de marché déjà forte dans les pays nordiques.*

*En 2014 et au-delà, les facteurs clés de notre succès reposent sur les investissements pour conforter notre leadership en matière de développement durable, développer notre capacité de production afin de participer pleinement au marché à forte croissance des LVT, et faire évoluer notre modèle de distribution dans certains pays où le commerce électronique pourrait jouer un rôle positif pour nos activités. »*



## MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

### FOCUS SUR le secteur du Sport



#### Le point de vue de...

**Eric Dalieri**  
Président de Tarkett Sports

*« Nous prenons très au sérieux notre position de leader mondial du gazon synthétique et des pistes d'athlétisme en nous engageant auprès de nos clients à leur offrir les produits répondant le mieux à leurs besoins. »*

*Notre offre concurrentielle pour le sport, avec FieldTurf pour le gazon synthétique, Beynon pour les pistes et Tarkett Sports pour les surfaces intérieures, bénéficie d'une technologie de pointe et d'une forte reconnaissance de ses marques. Grâce à notre démarche d'intégration verticale, nous disposons également en interne de notre propre production de fibres afin de maîtriser la qualité, la chaîne logistique et l'innovation.*

*L'une des clés de notre succès est l'efficacité de nos forces de vente totalement mobilisées et engagées pour répondre et même anticiper les attentes de nos clients.*

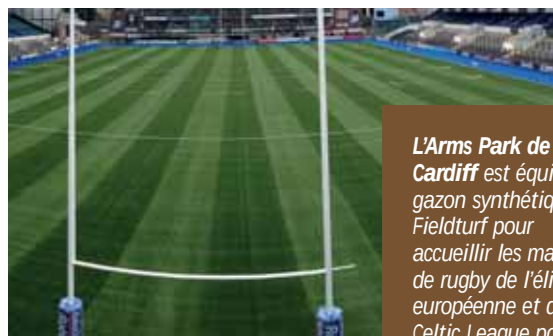
*Parmi nos succès de l'an passé figurent les systèmes de gazon Optimum et HD, la technologie de remplissage CoolPlay et notre capacité à offrir à nos clients un large éventail d'options pour répondre à leurs besoins spécifiques. Cet engagement de toutes les équipes vis-à-vis de nos clients nous met en position de force pour continuer à renforcer notre position sur le marché de remplacement en pleine croissance, et pour offrir une expérience client exceptionnelle. »*

#### Amérique du Nord

La division Tarkett Sports est un acteur de premier plan en Amérique du Nord, principalement avec le gazon synthétique (FieldTurf) et les pistes athlétiques (Beynon) qui équipent les établissements publics, écoles et universités. Grâce à des offres produits différenciées et innovantes (telles que CoolPlay) ainsi qu'à une intégration verticale optimisée, Tarkett Sports est maintenant en bonne position pour tirer profit du marché à fort potentiel de la rénovation aux États-Unis.



*L'Université d'État de Floride (États-Unis) rejoint la liste des plus de 100 écoles de division 1 de la NCAA ayant choisi Beynon Sports comme surface de prédilection.*



*L'Arms Park de Cardiff est équipé de gazon synthétique Fieldturf pour accueillir les matchs de rugby de l'élite européenne et de la Celtic League pour la saison 2013/2014.*

#### En Europe

En Europe, Tarkett est également un fournisseur reconnu de surfaces sportives intérieures et extérieures avec les pistes Beynon et le gazon synthétique Fieldturf, et avec les solutions « indoor » Tarkett Sports. Le Groupe équipe ainsi de prestigieux clubs de football, rugby et basket-ball, ainsi que de nombreuses installations multisports.

**7 000**  
terrains de sport  
dans le monde  
sont équipés avec  
FieldTurf, les  
solutions de gazon  
synthétique de Tarkett

## MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

### FOCUS SUR la région CEI



S'appuyer sur un leadership incontesté sur le marché des pays de la CEI

Tarkett jouit d'un leadership incontesté et durable sur le marché en croissance d'Europe de l'Est, bénéficiant d'une forte notoriété tant auprès des professionnels que des consommateurs.

Dans la CEI, Tarkett a construit sa position forte sur ce marché en étant numéro un du vinyle et du bois et en s'appuyant sur sa capacité à être proche de ses clients. Tarkett dispose ainsi de neuf centres de service clients et de quatre sites de production constituant une plate-forme intégrée unique.

#### Focus...

#### Chaîne logistique et distribution d'excellence

Tarkett a été nommé Meilleur Fournisseur de l'année en Russie deux années d'affilée. Le concours comprenait 375 participants, représentant des fabricants et fournisseurs de six pays.

Cette reconnaissance de l'excellence du service et de la satisfaction des clients est le résultat d'un projet visant à améliorer et à renforcer la gestion de la chaîne logistique et de la distribution. Ce programme a permis de réduire les délais de livraison, d'offrir aux clients une plus grande souplesse et une meilleure gestion des stocks, de renforcer la proximité et le service clients, notamment par le biais de formations et d'une assistance après-vente. Grâce à ce concept unique de distribution proche de son réseau de distributeurs, Tarkett a ainsi renforcé son avantage concurrentiel dans cette région.



Pour répondre à la demande croissante sur les marchés résidentiels et de la rénovation, Tarkett a investi dans la plus grande usine de vinyle au monde, à Otradny en Russie, en ouvrant en 2013 une septième ligne de production. Grâce à un processus souple de gestion de la chaîne logistique, ce site est en mesure d'expédier le contenu d'un camion de 20 tonnes toutes les vingt minutes. Une telle rapidité d'approvisionnement garantit une grande satisfaction de la clientèle.



#### Le point de vue de...

Slavoljub Martinovic  
Président de Tarkett Europe de l'Est

« En 2013, la division a réalisé des résultats records et lancé avec succès plusieurs nouvelles gammes de produits. Les prochaines étapes de développement s'articulent autour d'une nouvelle stratégie de distribution lancée en 2014, un programme marketing pour nos partenaires détaillants, et des nouvelles idées de produits durables.

Notre priorité reste la même : générer de la valeur pour nos clients d'une manière durable. Nous mettons en place de nombreuses initiatives, comme par exemple une stratégie de distribution par des partenaires grossistes, le développement de nouveaux produits et procédés pour les dalles textile, vinyle et LVT du segment commercial, la technologie d'impression numérique, ainsi que de nouvelles collections dans les catégories de produits de base. Bien sûr, la satisfaction des clients exige également la satisfaction des employés, et cela constitue pour nous également une priorité en 2014. »



Site de Backa Palanka en Serbie, plate-forme de production multiproduit (bois, vinyle, moquettes et tapis)



## MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

### FOCUS SUR l'Amérique Latine



#### Le point de vue de...

**Walter Gonçalves**  
Vice-Président de Tarkett Amérique Latine

#### S'appuyer sur la présence industrielle et commerciale de Tarkett pour se développer en Amérique Latine

Dans une région où la céramique est largement utilisée, Tarkett vise à tirer parti de sa position de leader sur le marché de niche rentable du vinyle au Brésil, grâce à sa présence industrielle et commerciale. Une initiative stratégique de Tarkett a été d'ouvrir la première usine de production de LVT dans le pays, afin d'élargir son offre produits et d'améliorer son niveau de service pour répondre à une demande locale plus forte du segment commercial dans les secteurs de la santé, de l'éducation, du commerce et de l'hôtellerie.

De façon générale, Tarkett vise à profiter du potentiel de croissance en Amérique Latine par une pénétration accrue des revêtements vinyle et en développant l'activité moquette de Tandus pour le marché professionnel.



*L'usine LVT de  
São Paulo, Brésil*

*« De véritables opportunités pour Tarkett en Amérique Latine viennent de l'augmentation des investissements publics dans les secteurs de la santé et de l'éducation, et de l'avantage que constitue notre forte présence locale. Nous avons également comme objectif de développer notre offre avec les produits de moquette de Tandus, de saisir la croissance du marché des dalles LVT et de concevoir de nouveaux produits pour notre nouvelle usine brésilienne. »*

*Le développement durable est également une préoccupation majeure dans la région : les dalles VCT (vinyle) sont désormais fabriquées au Brésil avec une nouvelle technologie sans phtalate, utilisant comme plastifiant un dérivé d'huile de soja. Plus de 40 % du PVC utilisé est un matériau recyclé. Les charges minérales qui provenaient du nord-est du Brésil sont aujourd'hui achetées à seulement 50 kilomètres de l'usine, réduisant ainsi l'impact sur l'environnement.*

*L'usine a déjà reçu en 2013 le trophée « GHAIA Verde » pour sa performance environnementale. Nous sommes convaincus que notre approche complète du développement durable est un facteur clé de différenciation, qui répond aux attentes des clients et des utilisateurs finaux en matière de solutions responsables, saines et respectueuses de l'environnement, tout en contribuant à la croissance durable et rentable. »*



## MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

### FOCUS SUR l'Asie-Pacifique



#### Le point de vue de...

**David Clark**  
Vice-Président de Tarkett  
Asie-Pacifique

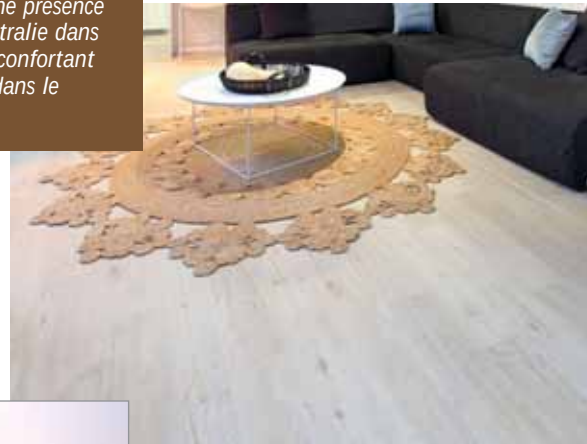
#### Prêts pour la croissance en Asie-Pacifique

Le secteur des revêtements de sol en Asie devrait connaître une croissance importante liée au développement économique en général et, en particulier, à la demande croissante des segments de la santé, des soins aux personnes âgées, de l'éducation et des bureaux.

Grâce à ses produits haute performance, Tarkett est bien positionné pour répondre à la demande accrue de produits vinyle dans la région Asie-Pacifique, notamment pour une utilisation dans les hôpitaux et les établissements de soins aux personnes âgées et universitaires, qui exigent des caractéristiques techniques très spécifiques.

Dans toute la région Asie-Pacifique, de nouveaux clients découvrent l'excellence des produits et services Tarkett.

*Tarkett a également une présence de longue date en Australie dans le secteur résidentiel, confortant sa position de leader dans le vinyle.*



#### Hôpital Jaypee en Inde

À Noida, en Inde, le Jaypee Medical Center est le plus grand projet hospitalier de Tarkett dans le pays, où un revêtement de sol vinyle a été choisi à la place des traditionnels carreaux de céramique qui prévalent dans le pays. En travaillant en étroite collaboration avec l'architecte et le client, nous avons pu démontrer la durabilité et la facilité d'installation et d'entretien de nos produits, ainsi que la diversité des designs pour le plus grand bien-être des patients.



*Outre sa présence en Chine via son réseau de distribution de produits vinyle, Tarkett bénéficie de la présence industrielle de Tandus sur le segment de la moquette pour professionnels, marché en croissance notamment pour les bureaux.*

*« La forte croissance des ventes en Chine – croissance à deux chiffres – a été l'une des principales raisons du succès de Tarkett dans la région en 2013. Nous avons également préparé le terrain pour notre réussite future en mettant en place de nouvelles forces de vente en Indonésie, à Singapour et au Vietnam, tout en élargissant l'équipe de vente en Inde et en consolidant l'intégration réussie de Tandus dans la région.*

*Dans notre région, en particulier en Chine et en Inde, l'élargissement de nos gammes de produits nous permettra d'offrir des solutions spécifiques et rentables pour les marchés locaux, où nous observons un intérêt croissant pour les solutions vinyle et moquette. »*



L'équipe de vente indienne



# L'avantage concurrentiel « Glo-Cal »

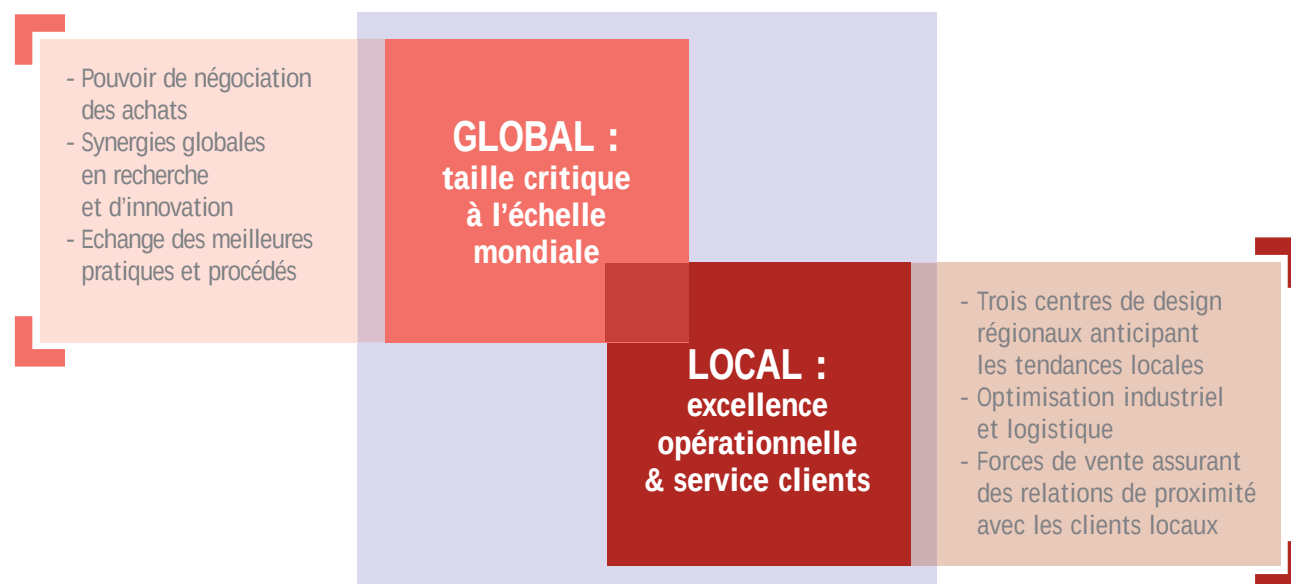
Partager les bonnes pratiques dans  
le monde entier et les adapter  
localement pour le plus grand profit  
des clients de Tarkett.

## APERÇU

# L'avantage concurrentiel « Glo-Cal » de Tarkett

Parmi tous ses concurrents du secteur des revêtements de sol, Tarkett a su tirer un réel avantage de la combinaison ultra-performante d'activités au niveau mondial et local, renforcée par l'excellence opérationnelle tout au long de la chaîne de valeur.

## Des synergies « glo-cales » à deux niveaux d'opération



Penser globalement et agir localement permet de renforcer la compétitivité de Tarkett grâce à son excellence opérationnelle, d'offrir un design différenciant et d'améliorer le niveau de service auprès des clients locaux.



## AVANTAGE « GLO-CAL »

# Des pratiques partagées pour l'excellence opérationnelle

**Pour tirer au mieux partie de sa dimension mondiale et de son ancrage local, Tarkett a su mettre en place des standards de performance au niveau mondial et des échanges de bonnes pratiques à travers les différentes entités du Groupe.**

Grâce à son réseau interne global, Tarkett s'efforce de recenser et de partager les meilleures expériences, idées et études comparatives internes, afin d'améliorer et d'adapter en permanence les technologies, pratiques et processus utilisés. L'excellence opérationnelle est le résultat à la fois de politiques et pratiques communes adaptées localement si nécessaire, et de l'engagement des équipes pour les mettre en œuvre de manière performante.

Les certifications de qualité et environnementales ISO 9001 et ISO 14001, ainsi que la norme de santé et de sécurité OHSAS 18001, contribuent également à l'amélioration continue de l'excellence opérationnelle au sein des équipes fabrication, service clients, achats et innovation de Tarkett.

Tarkett poursuit également le déploiement au niveau mondial du système d'informations commun SAP, qui permet d'assurer l'alignement et l'efficacité des processus. L'enjeu est de gérer des milliers de produits et clients dans le monde entier, et de disposer d'un reporting financier commun plus efficace.



### Promouvoir les échanges de bonnes pratiques via les réseaux internes de technologie

En comparant entre les sites de production les différentes méthodes et technologies de revêtement, Tarkett s'assure ainsi d'utiliser les meilleurs procédés et d'améliorer en permanence ses performances, la qualité des produits et son niveau de service. Cette approche fait partie intégrante du programme « World Class Manufacturing » d'échange des meilleures idées et pratiques. En 2013, pour la deuxième année de l'étude comparative, les représentants des huit sites du réseau de technologie de revêtements pour sols vinyle hétérogènes se sont réunis sur les sites d'Otradny (Russie) puis de Clervaux (Luxembourg) afin d'échanger leur expérience et leurs solutions, notamment sur la flexibilité et la compétitivité des procédés de fabrication.

**30**  
sites  
de production

**97 %**  
des sites  
de production sont  
certifiés ISO 9001

**88 %**  
sont certifiés  
ISO 14001

**69 %**  
sont certifiés  
OHSAS 18001  
(hors Tandus)



FOCUS

## Renforcer son leadership par le management des procédés

Tarkett assure l'excellence de la gestion des procédés dans l'ensemble de ses opérations, notamment par la mise en œuvre du programme « World Class Manufacturing » (WCM) dans toutes ses usines à travers le monde, depuis cinq ans. Ce programme propose des méthodes d'amélioration continue et une formation aux meilleures pratiques de fabrication, afin d'accroître la compétitivité, améliorer la satisfaction client et faire preuve d'excellence en matière de sécurité et d'environnement.

**80 %**  
des usines ont  
désormais adopté  
le programme « WCM »





## AVANTAGE « GLO-CAL »

# Excellence Opérationnelle Témoignages terrain

### Déplacer une usine pour améliorer la compétitivité et le service clients

Déplacer une unité de production majeure pratiquement de l'autre côté du pays est un défi de taille. Pourtant, les employés Tarkett au Texas et en Alabama (États-Unis) ont fait preuve d'un travail d'équipe exemplaire pour assurer le transfert en douceur des activités d'un site vers l'autre, et réaliser ce déménagement en seulement onze mois.

En 2013, Tarkett a décidé de déménager sa ligne VCT (dalles vinyle) de Houston au Texas vers son site de Florence en Alabama pour optimiser son outil industriel. Les équipes ont profité du déménagement d'une grande ligne de production pour élargir l'offre produits, apporter une réponse plus flexible aux besoins des clients et élaborer un processus de fabrication respectueux de l'environnement.

### WCM soutient le déploiement de POPI pour une meilleure gestion de la « supply-chain »

Tarkett a lancé dès 2011 le projet « POPI » (« Phase-Out, Phase-In »), qui a pour objectif de mieux gérer la vie des gammes de produits, au moment du lancement des nouvelles collections et du retrait progressif des anciennes collections. L'enjeu est d'éviter l'obsolescence des stocks existants et des problèmes de disponibilité lors du lancement d'une nouvelle gamme, tout en maintenant un service clients de haut niveau au cours de la période de transition. Ce programme de gestion des produits et de la chaîne logistique a été mis en œuvre pour la première fois dans les usines de bois de Hanaskog (Suède) et d'Orzechowo (Pologne), avant d'être déployé dans plusieurs autres sites de Tarkett.



Le site de Clervaux (Luxembourg) a adopté « WCM ».

### Focus...

#### Les clés de l'amélioration continue

L'expression « Plan d'amélioration durable » qualifierait plus justement le programme « World Class Manufacturing » mis en œuvre par Tarkett dans son usine de produits vinyle au Luxembourg.

Christophe d'Amico, Directeur de site, témoigne :

*« Nous avons mis en place le "World Class Manufacturing" à Clervaux à partir de 2009, en fixant clairement pour objectifs prioritaires à l'ensemble des employés d'améliorer la sécurité, le service clients, la qualité et la productivité. Nous avons défini dix piliers d'amélioration des opérations et processus, nous avons désigné des leaders pour chacun de ces piliers, et nous avons tous mis en commun les objectifs que nous souhaitons atteindre, ainsi que les indicateurs clés de performance (KPI) pour suivre nos progrès. »*

*« Les résultats ont été très significatifs. Tout d'abord, en termes de sécurité, nous avons divisé par quatre la fréquence des accidents. La qualité s'est aussi beaucoup améliorée, avec l'objectif idéal du "zéro défaut" atteint dans certains cas. L'investissement personnel des employés dans ce processus a été particulièrement remarquable ; en 2013, 77 % des employés de Clervaux ont proposé des idées pour de nouvelles améliorations. »*





## Le point de vue de...



**Antoine Prévost**  
Directeur des Opérations

**D'une manière générale, l'Excellence Opérationnelle est la manière dont Tarkett accomplit sa mission au quotidien, pour servir les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes à travers le monde.**

*« L'Excellence chez Tarkett signifie offrir le meilleur service à nos clients, être la référence du secteur en ce qui concerne le respect de l'environnement, respecter nos employés en leur offrant un espace de travail sûr et agréable, et le tout, en améliorant sans cesse notre compétitivité grâce à notre programme "World Class Manufacturing" visant à définir des standards de performance élevés pour tous les sites de fabrication. »*

En termes de résultats concrets, il souligne  
*« une forte progression de la sécurité, avec une réduction de près de 26 % du nombre d'accidents (par milliers d'heures travaillées), de meilleures performances en termes de rapidité de production et livraison, des gains de coûts de production, ainsi qu'une réduction et optimisation de la consommation d'eau et d'énergie. »*

Le site de production de gazon synthétique de Calhoun aux États-Unis n'a enregistré aucun accident avec arrêt de travail en 2013.

## AVANTAGE « GLO-CAL »

# Anticiper dans chaque région les tendances design

**Anticiper les goûts et les exigences de nos clients est plus que jamais essentiel, car ces deux éléments évoluent toujours plus vite. Le facteur clé de la réussite de Tarkett réside dans sa proximité avec ses clients, grâce à trois équipes de design régionales, en Amérique du Nord, dans la région EMEA, ainsi que dans la zone CEI, qui travaillent en étroite collaboration avec les équipes Marketing, Recherche & Laboratoire, et Production.**

**60 personnes dédiées  
au design** au niveau mondial

La capacité de créativité, pour innover dans la conception de produits répondant aux goûts des clients en termes de couleurs et de styles, occupe une place centrale au sein des équipes de design. Elle est également nécessaire pour concevoir des nouveaux matériaux répondant aux concepts de design durable et s'enrichit grâce aux partenariats avec des écoles reconnues de design et designers reconnus.

Avant de créer, les designers doivent bien entendu comprendre les attentes des consommateurs, le contexte économique et les facteurs sociologiques qui influencent les choix et les goûts. Ils doivent identifier les tendances émergentes, ainsi que les nouveaux talents du design. Et, de manière générale, ils se doivent d'imaginer la manière dont les matériaux, couleurs, formats, effets de surface, décors, etc. peuvent être associés, non seulement pour répondre aux spécifications fonctionnelles des différents espaces, mais aussi pour offrir à l'utilisateur une expérience exceptionnelle de bien-être et de performance.

## 3 centres de design dans les principales régions



**Amérique du Nord**



**EMEA**



**Zone CEI**



## AVANTAGE « GLO-CAL »

Le Design  
en Europe

## « Tarkett Observer »

Les tendances que nos équipes de design détectent chaque année sont décrites et analysées dans le « Tarkett Observer », qui présente les grandes tendances architecturales, culturelles et de décoration d'intérieur. Cet observatoire des tendances indique comment les revêtements de sol contribuent aujourd'hui à améliorer le bien-être et la qualité de vie dans différents environnements (espaces de santé ou d'enseignement, boutiques et magasins, etc.).

Tarkett a identifié quatre grandes tendances qui influent sur la façon dont les clients choisissent leurs revêtements de sol :

- « Human inside », pour une atmosphère accueillante et rassurante où il fait bon vivre et travailler
- « Interactive space », pour favoriser l'interaction via le confort, la couleur et une ergonomie optimisée
- « Experience », avec des décors remarquables et distinctifs, créant la surprise et améliorant l'expérience utilisateur
- « Green value », pour être en harmonie avec les hommes et la planète, grâce à des tons apaisants, une isolation renforcée et des matériaux recyclables.



Avec 250 nouveautés, la nouvelle collection vinyle résidentielle innove dans le design, grâce à une nouvelle technique de grainage, des formats XXL garantissant un effet réaliste, et des encres interférentielles pour des effets et reflets multicolores uniques selon la lumière.

## Le point de vue de...



**Béatrice Mange**  
Vice-Présidente Design  
de la Division EMEA



« La toute première des priorités est d'être à l'écoute des clients de façon à pouvoir, par le design, leur proposer des solutions qui fassent la différence face à nos concurrents. En étant proches des utilisateurs et en définissant clairement leurs attentes, nous imaginons mieux le design de nos collections. Nous mettons également en œuvre le processus de "Design Thinking", en plaçant nos clients et leur mode de vie au centre de notre réflexion. »

Cette approche est mise en œuvre autant pour les clients professionnels que pour les particuliers. Elle

ajoute : « Dans le segment résidentiel, c'est le décor et la couleur qui sont les principaux éléments. Ils sont liés à la décoration, aux meubles et aux accessoires. Pour cela, nous recherchons les éléments de design innovants qui feront la différence dans nos collections grand public, que nous renouvelons tous les trois ans environ. »

« Pour les bâtiments commerciaux, nous analysons les besoins au moyen d'un processus que nous appelons « l'intelligence de la couleur ». Par exemple, dans les établissements de santé, nous déterminons

comment la couleur peut faire partie intégrante du "rétablissement" psychologique des patients. Dans les crèches et les écoles, nous voulons que les couleurs vives stimulent les élèves, surtout les plus jeunes enfants. Dans les universités, d'autres couleurs spécifiques peuvent favoriser la concentration des étudiants. Dans les bureaux, nous recherchons une couleur favorisant la convivialité et l'accessibilité. Et pour les boutiques et magasins, nous recherchons une couleur qui attire par son impact et sa distinction et crée les conditions d'une expérience unique. »



## AVANTAGE « GLO-CAL »

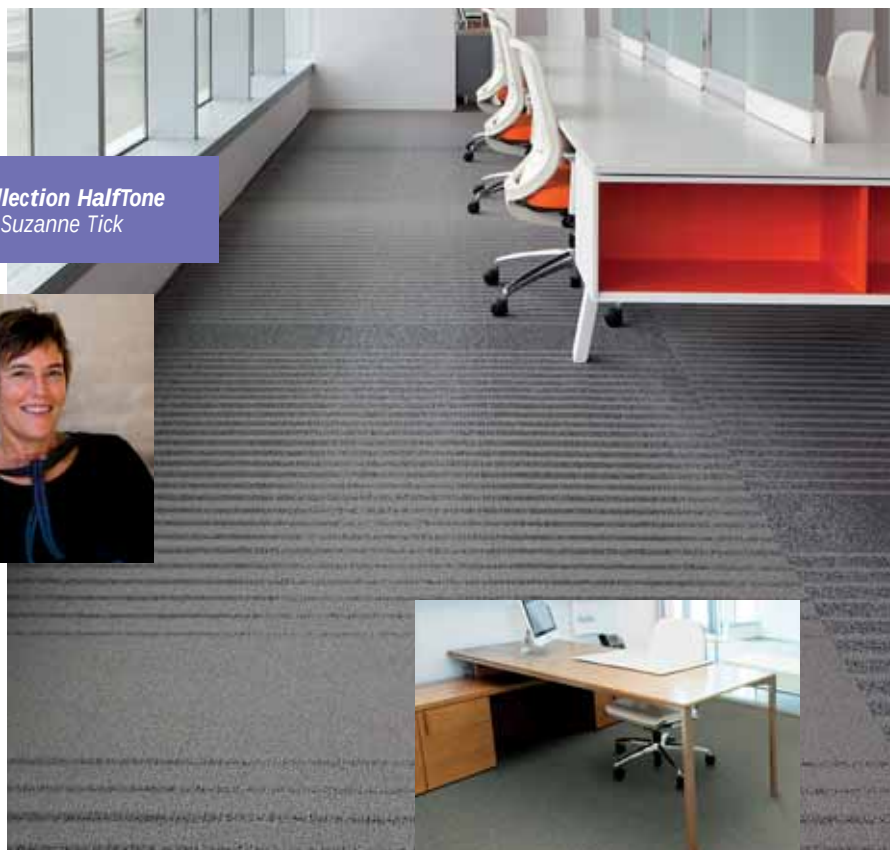
# Le Design de demain

### Notre partenariat avec une designer reconnue : Suzanne Tick

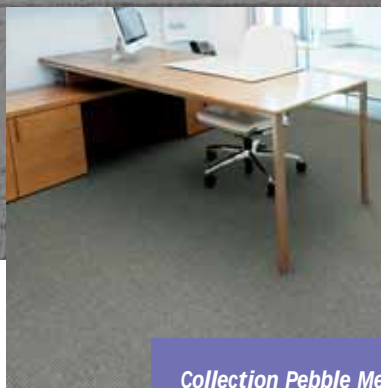
Aux États-Unis, Tarkett a collaboré avec la designer de textiles et revêtements de sol maintes fois primée Suzanne Tick. Puisant son inspiration dans l'art, la mode, l'architecture et le monde qui l'entoure, Suzanne Tick est une artiste, dont la création s'exprime depuis toujours sur différents supports. C'est sur son inspiration que repose la conception de HalfTone, le nouveau style de Tandus représenté par une gamme modulaire de produits textiles hybrides et résilients.

HalfTone, ainsi que les collections Pebble Mesh et Presage, ont été choisies comme lauréats des Prix « Good Design 2013 » dans la catégorie « Revêtements de sol ». Ce trophée international du design est organisé par le Chicago Athenaeum Museum of Architecture and Design et le Centre européen pour l'Architecture, l'Art, le Design et les Études urbaines.

Collection HalfTone  
de Suzanne Tick



Collection Pebble Mesh



## Le point de vue de...



Terry Mowers  
Vice-Président Design,  
Produits Commerciaux  
Amérique du Nord

« Il existe un fort mouvement vers le « mélange et l'adaptation », affirme Terry Mowers, qui analyse en permanence les goûts des consommateurs pour y déceler les évolutions et les préférences en matière de design pour revêtements de sol. « Les designers associent de manière subtile textures, couleurs et motifs pour produire au sol des effets visuels à la fois plus naturels et plus fluides. Ainsi, nous développons notamment des grainages bois différents mais complémentaires, ou nous associons bois et formes abstraites. »

Cette tendance est précisément l'orientation prise par Tarkett pour offrir plus de modularité et un choix toujours plus vaste pour plus de souplesse ; une combinaison gagnante, à en juger par la forte croissance des gammes modulaires de dalles moquette et LVT, dont la popularité ne cesse de croître à travers le monde.

« On assiste à une évolution de l'espace de travail qui devient plus ouvert et plus collaboratif. Les designers utilisent plus que jamais des revêtements de sol doux et souples pour créer ce nouvel espace ouvert. Nos nouveaux outils consistent à mélanger et à coordonner les lames et dalles de moquette, ainsi que les couleurs et motifs. Nous anticipons également la même tendance dans les revêtements de sol durs et collaborons avec le centre de recherche & innovation mondial de Tarkett pour investir dans de nouvelles technologies pour élaborer les produits de demain. »

D'une manière générale, Tarkett vise à créer des revêtements de sol adaptés pour offrir à la communauté des designers des choix uniques et une multitude d'options.

## AVANTAGE « GLO-CAL »

Créer  
avec la LVT

Parce qu'ils sont faciles à installer, à entretenir et à remplacer, et qu'ils offrent de multiples possibilités en termes de design, les revêtements de sol modulaires sont de plus en plus populaires à travers le monde. Les produits LVT sont la nouvelle solution pour personnaliser chaque espace et faire que le design constitue une véritable valeur ajoutée lors du choix d'un revêtement de sol.

**Les dalles LVT élevées au rang d'art : des designs d'exception, fruit d'esprits créatifs**

Tarkett revisite l'Art Déco à la Cité de l'Architecture et du Patrimoine à Paris.

En 2013, Tarkett a parrainé l'exposition « 1925, quand l'Art Déco séduit le monde » à Paris. Tarkett a présenté une mosaïque de LVT, placée au cœur de l'exposition, et montré comment la personnalisation des revêtements de sol et d'autres éléments de décoration permet de créer un design sophistiqué.

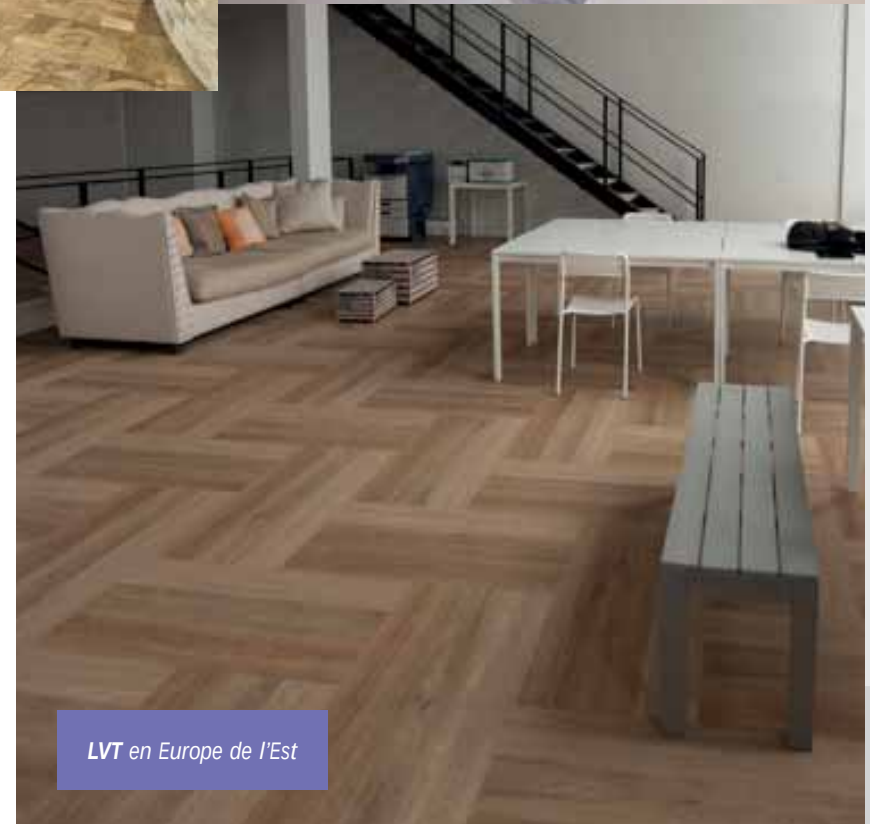


Cité de l'Architecture, Paris, France



LVT en Amérique du Nord

LVT en Europe



LVT en Europe de l'Est

## AVANTAGE « GLO-CAL »

# Créativité primée pour l'excellence du design

**C'est une chose pour une entreprise de clamer l'excellence de son design, mais c'en est une autre d'être reconnue par les prix les plus prestigieux dans son domaine.**

Pour ne citer qu'un exemple de la reconnaissance par les professionnels de l'excellence de Tarkett en matière de design, en 2013 Centiva et Johnsonite se sont vu attribuer pas moins de quatre prestigieux prix ADEX pour l'excellence du design. Les prix ADEX représentent le programme de récompense le plus important et le plus prestigieux en matière de design de produits et de projets dans le secteur de l'architecture et du design en Amérique du Nord.



### « ADEX de Platine »

Johnsonite iQ™ Natural, le vinyle homogène à base de bio-plastifiant, a reçu un ADEX de Platine en 2013 pour sa beauté, ses performances exceptionnelles et sa durabilité.



## 3 produits de la gamme Contour de Centiva ont été primés.

### Prix ADEX de Platine pour Avignon Oak Whisper :

le mariage gagnant du moderne et du rustique pour créer un design chêne unique.



### Prix ADEX d'Or pour Crossweave Laurel :

motif inspiré de textiles peint à la main et aspect tissé.



### Prix ADEX d'Argent pour Cane Moso :

interprétation exotique et artistique du bambou.





## AVANTAGE « GLO-CAL »

# Proche des clients pour un service local de haut niveau

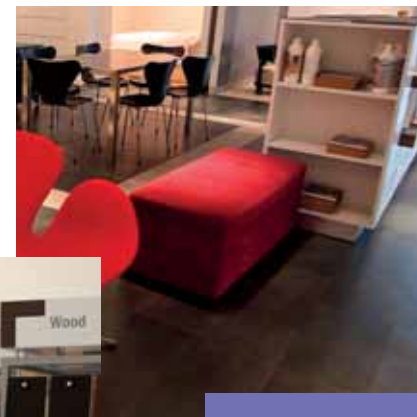
**De la conception à la fabrication et la distribution, en passant par la chaîne logistique, Tarkett a fait en sorte d'être aussi proche que possible de ses clients dans chaque région, grâce à une présence locale optimisée pour plus d'efficacité.**

En matière de fabrication et de logistique, Tarkett est en mesure d'offrir le meilleur service à un prix compétitif, grâce à ses 30 sites de production de pointe assurant une forte présence régionale. En étant proche de ses clients, Tarkett est capable de proposer et d'adapter son offre produits aux évolutions de la demande, des normes et des exigences techniques locales, qui diffèrent d'un pays à l'autre. Cette proximité permet également d'optimiser les coûts de transport et taxes à l'importation, et de réduire les délais d'approvisionnement.

Pour la vente et le marketing, nous avons établi des relations de longue date avec des prescripteurs et des partenaires clés tout au long de la chaîne de distribution, grâce à des forces de vente dédiées aux segments commerciaux et résidentiels.

60 bureaux répartis dans 38 pays emploient 1 300 personnes dédiées à la vente et au marketing, assurant ainsi des relations privilégiées et durables avec des partenaires multiples : architectes et designers, grossistes et distributeurs, installateurs et propriétaires. Notre réseau de 14 Académies Tarkett forme les installateurs et autres partenaires commerciaux, créant ainsi des relations de partenariats solides et long terme.

Tarkett offre des espaces de travail uniques destinés à aider les clients, architectes et designers à trouver la solution de revêtement de sol adaptée à leurs projets spécifiques. En 2013, Tarkett a ouvert un nouveau showroom à Kuala Lumpur (Malaisie).



Showroom, Kuala Lumpur, Malaisie



Showroom, Paris, France



Showroom, Chicago, États-Unis



Showroom, Atlanta, États-Unis

**14**  
centres  
de formation

**60**  
bureaux de vente  
et marketing  
& siège

## AVANTAGE « GLO-CAL »

# Être proche des clients pour un service de qualité

### Les équipes de Hong Kong nouent des relations avec des entrepreneurs locaux

Les équipes logistique et assistance de Tarkett Hong Kong ont adopté une démarche pragmatique pour mieux comprendre les conditions d'installations de revêtement de sol dans les secteurs en croissance de la santé et de l'enseignement. Ils ont effectué des visites d'information sur les chantiers en cours de construction, grâce à des partenariats avec le réseau de distribution Signal Plus Building Supplies, afin de déterminer comment améliorer la pose de revêtements de sol dans des conditions climatiques de forte chaleur et humidité.

Ces visites leur ont permis d'améliorer le service clients en personnalisant les calendriers de livraison et les techniques d'assistance.



### Enquête de satisfaction client

En 2013, près de 4 000 clients répartis dans 15 pays ont participé à l'enquête de satisfaction client de Tarkett. Les 35 critères couverts par l'enquête nous permettent, tous les deux ans, de mesurer nos performances et progrès, par pays et par groupe de clients, en termes de solutions innovantes, valeur pour le client, développement durable et expérience globale.

Après une forte amélioration en 2011, la satisfaction client au niveau mondial a continué de progresser en 2013, grâce notamment à la qualité des produits et au niveau du service.



### « Fournisseur de l'Année »

En tant que fournisseur principal de parquet et stratifié, Tarkett a gagné le trophée de « Fournisseur de l'Année ». Ce prix est donné par Euro-Mat, l'une des quatre principales organisations de fournisseurs en bâtiment en Europe.

### Des solutions techniques de pointe pour des environnements exigeants

Les solutions de revêtements de sol doivent répondre à des exigences multiples, notamment dans le secteur de la santé. L'Hôpital de Nantes a adopté le vinyle homogène iQ Optima pour son plateau technique médico-chirurgical (PTMC). Cette solution de revêtement de sol assure un nettoyage efficace pour une hygiène optimale et présente une grande résistance au déchirement, aux produits chimiques et aux charges lourdes. Elle protège également l'atmosphère, grâce à sa faible émission de COV et à l'utilisation d'un plastifiant sans phtalate.





# L'acteur de référence en développement durable



Le développement durable, un état d'esprit chez Tarkett





## APERÇU

# Le développement durable au cœur de la stratégie

**Le Groupe Tarkett a intégré depuis plusieurs années le développement durable au cœur de sa stratégie, afin d'assurer une croissance profitable et pérenne en conciliant les enjeux environnementaux et sociétaux. Cela fait partie intégrante de notre responsabilité, profondément ancrée dans nos valeurs, notre vision et la conduite de nos opérations.**

Avec neuf milliards de personnes sur Terre à l'horizon 2050, les contraintes de ressources, ainsi que les aspirations des clients en matière de qualité de vie, respect de la santé, confiance et transparence sont les enjeux de demain. Nous sommes convaincus qu'il nous faut dès aujourd'hui concevoir différemment notre croissance économique.

Au lieu de penser en termes de contraintes, nous estimons que le développement durable ouvre de nouvelles perspectives. Chez Tarkett, nous souhaitons prendre une longueur d'avance en intégrant le développement durable dans l'ensemble de nos actions et de nos approches vis-à-vis des différents acteurs, que ce soient nos clients, nos collaborateurs, nos fournisseurs, nos actionnaires, ou les communautés dans lesquelles nous opérons et la société au sens large.

Nous sommes convaincus que Tarkett a un rôle à jouer pour mener le marché vers des solutions durables capables de répondre aux défis économiques et environnementaux. Les trophées et certifications que Tarkett a déjà obtenus récompensent ainsi nos efforts et démontrent la valeur et l'intérêt de notre démarche.

## NOTRE STRATÉGIE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE SOUTIENT LES TROIS PILIERS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



## APERÇU

# Une Gouvernance d'entreprise solide

**C'est une conviction forte de Tarkett que la rentabilité ne peut pas être durable si elle n'est pas fondée sur le respect de pratiques éthiques, une supervision robuste et transparente, un management des risques et des objectifs de croissance capables de concilier les intérêts des Personnes et de la Planète.**

Cet engagement quotidien reflète notre vision et nos valeurs en tant qu'entreprise citoyenne et responsable pour servir et développer les intérêts des différentes parties prenantes sur le long terme.

L'engagement de Tarkett se traduit par la mise en œuvre et le suivi des bonnes pratiques définies par le Pacte Mondial des Nations Unies, par les Principes de Responsabilité Sociétale des Entreprises du Grenelle en France, ainsi que par les principes établis par l'Association Française des Entreprises Privées et le Mouvement des Entreprises de France (AFEP/MEDEF) pour la présentation de rapports publics RSE.

## Les Principes de Responsabilité Sociétale des Entreprises du Grenelle

Ces principes, obligatoires pour les entreprises publiques en France, permettent de mesurer la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises. La loi du Grenelle exige des entreprises qu'elles publient chaque année un rapport sur quarante-deux thèmes répartis dans trois catégories générales :

- Les informations sur le travail
- Les informations environnementales
- Les informations sur l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable

Pour en savoir plus, page 8

## La Pacte Mondial des Nations Unies



La responsabilité de Tarkett est mesurée à travers les progrès de l'entreprise dans la mise en œuvre des dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies. Cet engagement exige que les entreprises adoptent et implémentent des politiques et des procédures robustes dans les domaines des droits de l'Homme, des conditions de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Depuis 2010, nous soutenons et mettons en œuvre les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies à travers nos différentes entités et engageons également nos fournisseurs dans cette démarche.

Tarkett encourage ses fournisseurs à respecter les principes du Pacte Mondial des Nations Unies, soit en adhérant directement au Pacte Mondial, soit en suivant les principes des droits de l'Homme, des conditions de travail, du respect de l'environnement et de l'anti-corruption.



### Michel Giannuzzi, Président du Directoire

*« Pour Tarkett, la responsabilité de l'Entreprise est au cœur même de notre vision et de nos activités. C'est un élément indissociable de notre stratégie de croissance durable et de notre engagement pour le respect de l'environnement. Par nos actions responsables, nous construisons des relations de confiance et de respect mutuel avec nos clients, nos fournisseurs, nos employés, nos actionnaires et les communautés dans lesquelles nous opérons. En tant qu'entreprise responsable, nous suivons les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies qui nous guident dans nos opérations et notre activité au quotidien. »*

## LES PERSONNES



# Priorité aux Personnes

Tarkett cherche à appliquer les meilleures pratiques de développement durable en mettant les personnes au premier plan. Cela commence par le respect de nos collaborateurs et des communautés dans lesquelles nous opérons.

L'esprit de responsabilité sociale et sociétale chez Tarkett se reflète dans quatre principes directeurs :

- La sécurité, le respect et l'intégrité des relations entre les personnes
- La promotion de la diversité, la responsabilisation et le développement des compétences
- L'établissement d'un dialogue proactif avec les collaborateurs
- L'engagement envers les communautés locales.

Nous cherchons à les appliquer au quotidien afin d'offrir des conditions de travail adéquates et sécurisées, d'instaurer un dialogue et d'être à l'écoute de nos collaborateurs. Nous cherchons également à développer leurs compétences afin de garantir leur employabilité sur le long terme. Nous prenons aussi en compte les communautés locales de nos sites afin de s'assurer de la bonne intégration dans l'environnement économique et social local. À ce titre, nous pouvons contribuer à des événements caritatifs locaux.

### Partager les valeurs communes de Tarkett

- Attitude positive vis-à-vis des clients
- Esprit d'équipe et entrepreneurial
- Responsabilisation et sens du résultat
- Respect et intégrité
- Engagement envers l'environnement

EMPLOYÉS **11 000**

SÉCURITÉ Amélioration de **26%** du taux de fréquence des accidents avec arrêt\* vs 2012

DIVERSITÉ Les femmes représentent **17%** de la population des « top 100 » managers

COMPÉTENCES **2 924** personnes dont la situation a été revue dans le cadre du processus « Talent Review »

FORMATION **60%** des collaborateurs ont participé aux programmes de formation

DIALOGUE **16** langues différentes utilisées pour l'enquête interne (« Employee Feedback ») auprès des collaborateurs

RECONNAISSANCE **83** projets soumis par les collaborateurs du monde entier pour les « Tarkett Awards », soit plus de 530 personnes participant à ce concours interne

\* En millions d'heures travaillées.





## LES PERSONNES



## Le point de vue de...

**Vincent Lecerf**

Directeur des Ressources Humaines

**Comment a été l'année 2013 pour les Ressources Humaines chez Tarkett ?**

Cette année 2013 a été capitale, car nous avons clairement perçu les retombées positives de plusieurs actions importantes mises en œuvre depuis quelque temps.

Concernant la gestion des compétences, nous avons augmenté de 34 % vs 2012 le nombre de personnes suivies en « Talent Review ». Ainsi la situation individuelle de près de 3 000 collaborateurs a été examinée dans le cadre du processus de gestion des compétences, qui permet d'évaluer leurs atouts et leurs besoins, de définir un plan d'action de développement et d'encourager la formation et la mobilité.

Ce processus est non seulement bénéfique pour les collaborateurs, mais il permet également pour Tarkett de s'assurer de disposer du bon profil, des bonnes compétences au bon poste et au bon moment.

La formation est une autre composante importante ; nous avons investi de manière significative dans la formation et le développement au cours des années passées, afin de renforcer le niveau de compétences des collaborateurs et de leur offrir des opportunités d'évolution. Pour ne donner qu'un exemple : suite notamment à un investissement important dans la formation à la sécurité « World Class Manufacturing », nous avons enregistré une diminution de 26 % du taux de fréquence des accidents avec arrêt\*, un autre événement marquant cette année.

**Comment gardez-vous l'esprit entrepreneurial dans l'entreprise ?**

Nous avons lancé une initiative majeure pour encourager le leadership entrepreneurial. L'objectif est de développer la responsabilité managériale locale tout en respectant les directives et principes du Groupe. Cette initiative se traduit par des ateliers, des formations en ligne,

des communications internes, ainsi que par un nouvel intranet. Elle vise à améliorer les méthodes de travail au quotidien, à rendre les processus plus fluides et à générer des prises de décisions plus simples et plus rapides.

**Comment les changements dans la Société en général impactent la gestion des Ressources Humaines chez Tarkett ?**

Nous cherchons à favoriser le travail d'équipe ainsi que le juste équilibre entre responsabilisation au niveau local et soutien au niveau central. Nous essayons donc de créer des communautés de travail qui rassemblent le meilleur des deux, et nous utilisons la technologie à notre disposition, comme le nouvel intranet, pour réunir ces deux mondes.

Les personnes veulent également se sentir fières de la Responsabilité Sociale et Sociétale de l'entreprise pour laquelle elles travaillent. À titre d'exemple, nous encourageons la nomination de femmes à des postes de management et de direction. Dans ce domaine et dans notre secteur d'industrie, nous pensons que nous sommes plutôt en avance, mais voulons progresser.

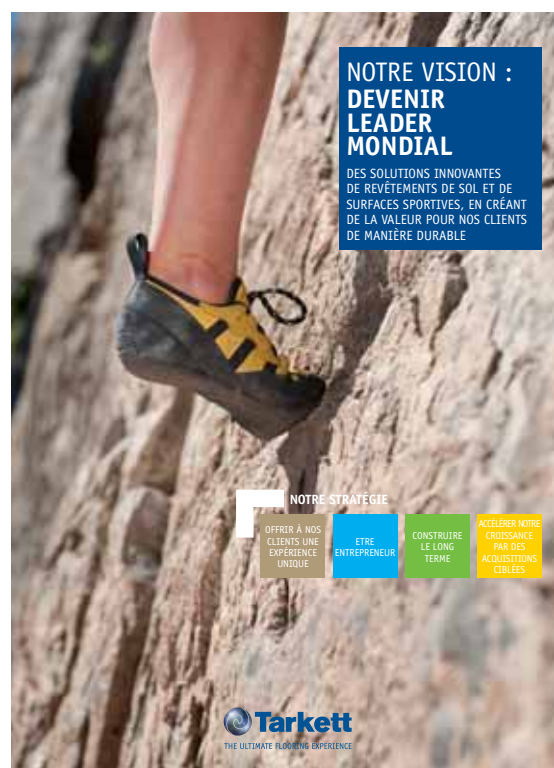
\* Taux de fréquence d'accidents avec arrêt en millions d'heures travaillées.

## LES PERSONNES



# Culture et formation au Leadership Entrepreneurial

En 2013, le Groupe a lancé une campagne de communication interne pour déployer sa stratégie dans toutes les divisions et encore mieux diffuser les valeurs de leadership entrepreneurial. La convention annuelle de 2013 des cadres dirigeants de Tarkett a mis l'accent sur le leadership entrepreneurial, clé de succès du Groupe. Les participants ont pu approfondir cette orientation stratégique grâce à des ateliers de travail.





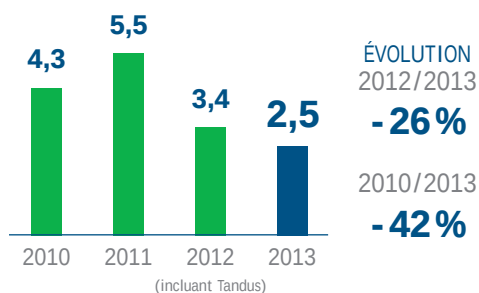
## LES PERSONNES



### Sécurité : Priorité numéro un

La Sécurité est notre priorité numéro un, avec des formations obligatoires pour tous les employés des sites de production. Ceci peut se faire à travers l'apprentissage de la méthodologie « World Class Manufacturing ».

**Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées :**



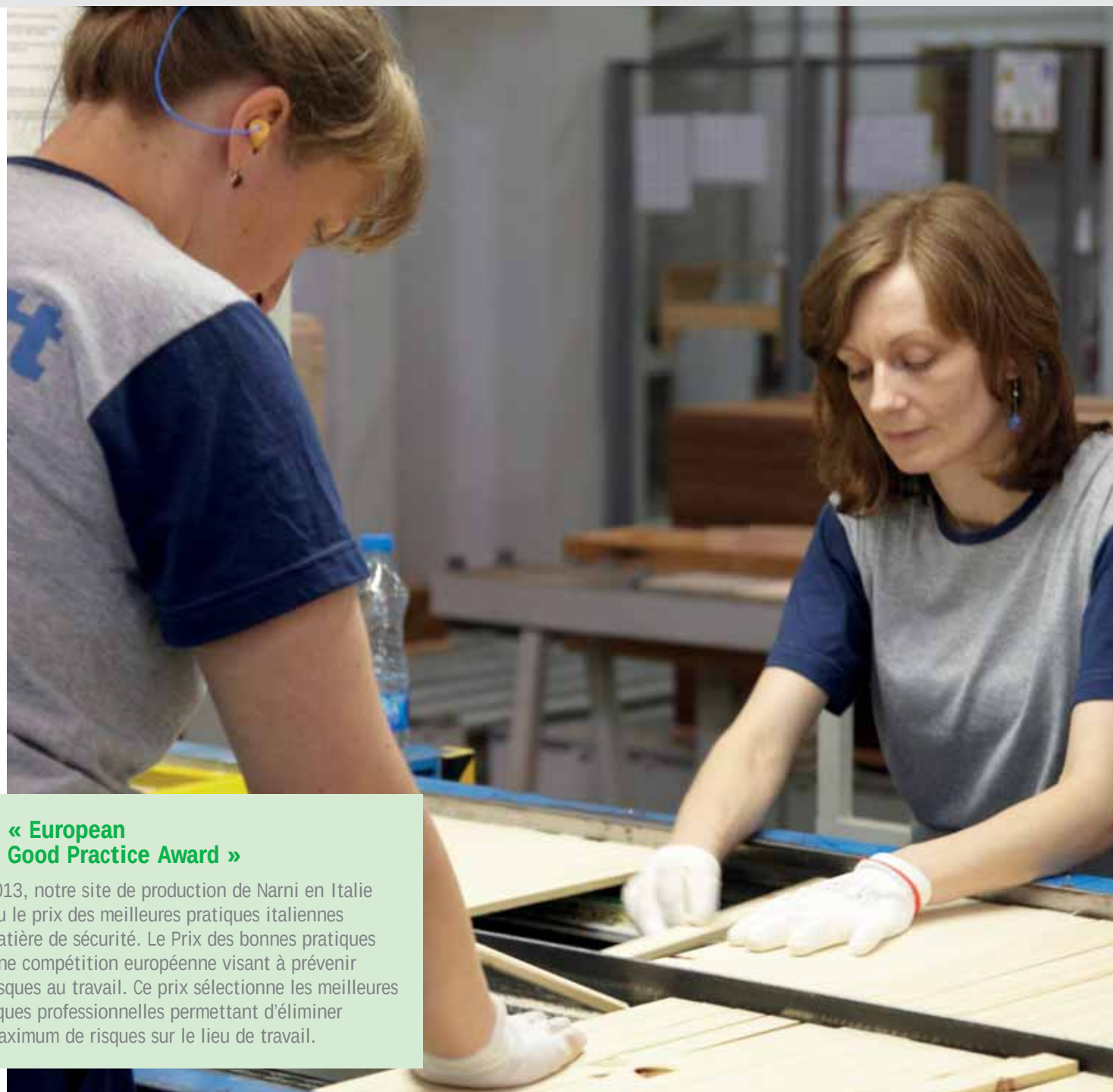
# 47%

**de nos sites industriels  
n'ont enregistré aucun  
accident avec arrêt  
de travail en 2013**



### « European Good Practice Award »

En 2013, notre site de production de Narni en Italie a reçu le prix des meilleures pratiques italiennes en matière de sécurité. Le Prix des bonnes pratiques est une compétition européenne visant à prévenir les risques au travail. Ce prix sélectionne les meilleures pratiques professionnelles permettant d'éliminer un maximum de risques sur le lieu de travail.





## LES PERSONNES



### Développer les compétences à travers la formation, la diversité et la mobilité

Chez Tarkett, la formation est un élément clé pour promouvoir et développer les talents de nos collaborateurs.

La Revue Personnelle de Développement, au cœur de ce processus, permet aux employés et managers d'évaluer les performances et le plan de développement selon les besoins et les objectifs du collaborateur.

Dès l'arrivée d'un nouveau collaborateur, le module de formation « Live Campus » de 1 ou 4 jours permet d'assurer une intégration rapide des personnes par la connaissance des produits, de l'organisation du Groupe et de ses opérations. Notre formation en ligne « e-Campus » apporte des informations supplémentaires.

À travers leur carrière, un employé peut suivre des formations personnalisées pour développer ses compétences, ses qualités managériales et connaître l'éthique du Groupe.

Le programme de formation « World Class Manufacturing » a rencontré un vif succès, grâce à une mise en œuvre au niveau local.

Le Groupe a créé le Comité de Mobilité Interne, incluant les Responsables Ressources Humaines de chaque Division, afin d'évaluer les intérêts de mobilité des employés selon les besoins de l'entreprise.



#### Formation chez Tandus

En 2013, les équipes Tandus en Amérique du Nord ont remporté un « Tarkett Award » pour leur nouveau concept de formation mettant à disposition des collaborateurs différents outils et moyens de formations complémentaires. Ce programme combine des formations en salles de cours, des « webinars » (conférence en ligne avec le formateur/expert) et modules d'apprentissage en ligne destinés aux équipes de vente, administration, management et de production. Les cours recouvrent également des thématiques très variées, sur l'entreprise, la vente, le marché, les produits, la maîtrise de l'outil informatique, le développement personnel et le leadership.

## LES PERSONNES

**FOCUS**

### Développer les compétences externes grâce à l'expertise de nos poseurs

La Tarkett Academy a formé 2 900 personnes externes à l'installation et la pose des revêtements de sol, avec des cours pour jeunes professionnels, mais aussi des poseurs confirmés durant des sessions de deux jours à une semaine.

La Tarkett Academy de Sedan a fêté ses vingt ans d'existence en 2013. En France, trois centres de formation délivrent des diplômes reconnus par le ministère de l'Éducation nationale (CAP de Solier Moquettiste niveau V) et le ministère de l'Emploi (Titre de Solier niveau IV).

**Tarkett**  
iAcademy

**2 900**  
personnes  
diplômées

**14**  
Académies  
Tarkett dans  
le monde



## LES PERSONNES



### Respecter les partenaires et encourager le dialogue

À travers le Tarkett Forum, Comité d'Entreprise européen du Groupe, Tarkett renforce la collaboration et le dialogue. Le Tarkett Forum se réunit chaque trimestre, en plénière ou en réunions informelles, pour débattre sur les sujets communs des ressources humaines.

Le Tarkett Forum est composé du Directeur des Ressources Humaines du Groupe et de 16 représentants syndicaux de 6 pays.

En 2014, Tarkett réalisera « l'Employee Feedback », une enquête interne menée tous les deux ans auprès de l'ensemble des collaborateurs.



#### Prix pour le dialogue social en Serbie

La récompense remportée par Tarkett en Serbie est un excellent exemple. Le prix « 27 avril » de l'alliance des syndicats indépendants de Serbie a récompensé Tarkett pour sa capacité à instaurer avec succès un dialogue social très régulier, dans le respect total des syndicats considérés comme partenaires et à qui l'on transmet les informations pertinentes concernant les collaborateurs et leur travail.



## LES PERSONNES



### S'engager envers les communautés locales

Dans de nombreux pays, les équipes Tarkett s'engagent dans des actions caritatives, pas seulement sous forme de dons financiers ou de produits, mais également en offrant leur temps et leur expertise.

**À Montréal (Canada),** Tarkett, par le biais des activités de Fieldturf, a été l'un des principaux parrains des Jeux de l'Espoir (« The Games for Hope ») : une journée multisport de collecte de fonds qui a permis d'offrir 270 000 dollars canadiens à trois organisations caritatives destinées aux enfants. Plus de 2 000 personnes ont assisté à l'événement, y compris des collaborateurs de Tarkett et leurs familles.

**En Amérique du Nord,** Tarkett et les équipes Johnsonite à titre personnel ont aussi participé aux ventes aux enchères de l'Ohio United Way destinées à lever des fonds afin d'aider financièrement des familles à retrouver une stabilité financière, améliorer le niveau d'éducation, et promouvoir un mode de vie sain. Les collaborateurs de Centiva, quant à eux, donnent aussi de leur temps et de leur énergie pour nettoyer les routes de l'Alabama, participer à la course « Relay for life » de l'American Cancer Society, ou encore contribuer à l'événement annuel de l'American Heart Association.



**En Serbie,** Tarkett a créé une « Fondation Tarkett » depuis 2004 pour participer au développement des communautés locales à Backa Palanka par un financement des compétitions sportives locales et des activités sociales.

## LA PLANÈTE



# Le développement durable en Pratique : Protéger la Planète

À travers la protection de la planète et sa démarche de développement durable, Tarkett s'engage dans la transition d'une « économie linéaire » à une « économie circulaire ». Le principe est de remplacer l'approche linéaire, qui consiste à choisir des ressources pour la production, puis à les utiliser pour finalement les jeter, par la conception de produits permettant la réutilisation en boucle des ressources du début à la fin d'usage des produits. C'est pour cette raison que nous mettons en oeuvre le modèle de « Closed Loop Circular Design » (Design en circuit vertueux). De plus, nous estimons que les consommateurs et les utilisateurs ne devraient pas avoir à choisir entre qualité de vie, protection de la planète, performance et design. Il est de notre responsabilité de concilier ces différentes valeurs et attentes.



**2020**

« Sustainability Roadmap »

Tarkett a mis en place des objectifs 2020, gage de son engagement pour le développement durable, avec des indicateurs détaillés pour chacun des quatre piliers afin d'évaluer les progrès et suivre les initiatives à travers le Groupe.

Engagé dans le développement durable, Tarkett applique les principes « Cradle to Cradle\* » de l'éco-conception à la fin d'usage du produit, et contribue ainsi au développement de l'économie circulaire.



- **GOOD MATERIALS / QUALITÉ DES MATÉRIAUX** : choisir des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement et pouvant être recyclés ou biodégradables.
- **RESOURCE STEWARDSHIP / GESTION OPTIMISÉE DES RESSOURCES** : optimiser l'utilisation des ressources dans nos activités industrielles.
- **PEOPLE FRIENDLY SPACE / BIEN-ÊTRE ET QUALITÉ DE VIE** : contribuer au bien-être et à la santé des utilisateurs de nos produits.
- **REUSE / RECYCLAGE ET RÉUTILISATION** : recycler les produits en fin d'usage pour éliminer les déchets et permettre de recommencer un cycle produit avec des matériaux de qualité.

\* Cradle to Cradle : du berceau au berceau



## LA PLANÈTE



## Le point de vue de...



**Anne-Christine Ayed**  
Directrice Recherche,  
Innovation &  
Environnement

### Quels étaient les événements marquants de 2013 en matière de développement durable ?

Une des réussites clés a été la mise en place, pour la première fois, d'objectifs environnementaux pour 2020. C'est une étape majeure qui illustre le fort engagement de l'entreprise en ce qui concerne le développement durable. Cet engagement est réellement opérationnel, car pour chacun des objectifs nous mesurons la performance et les progrès réalisés chaque année. Pour atteindre ces objectifs, nous avons défini une feuille de route précise.

Une autre réussite clé, en lien avec notre valeur de transparence, a été le

développement d'une Déclaration Environnementale et de Santé « Environmental Health Statement » pour certains de nos produits, documents qui ont été certifiés par un partenaire externe (l'EPPEA). D'abord déployé en Amérique du Nord, cet outil de partage d'information inédit dans notre industrie a généré un fort intérêt chez les architectes et les designers.

Nous avons aussi reçu de nouvelles certifications : « Cradle to Cradle » niveau Or pour l'utilisation des ressources naturelles du linoléum\*, une certification « Cradle to Cradle » niveau basic pour le caoutchouc et le gazon synthétique, ainsi qu'une nouvelle certification « asthma and allergy friendly » pour certains produits qui contribuent ainsi à un environnement sain.

En 2013, nous avons aussi réalisé un programme complexe avec les équipes de recherche, de fabrication, de marketing & ventes pour le déploiement de la technologie sans-phtalate combinée à de faibles émissions de COV dans nos cinq sites européens, afin de préparer le lancement de la nouvelle génération de revêtements de sol vinyle en janvier 2014. Nous avons également continué le déploiement de l'utilisation de plastifiants sans phtalate dans

tous les sites de production en Amérique du Nord.

### Comment motivez-vous les collaborateurs à s'engager dans le développement durable au quotidien ?

Tarkett est totalement engagé dans le développement durable, qui est au cœur de sa stratégie d'innovation et de sa vision. Le Groupe a pour ambition de continuer à être l'acteur de référence de l'industrie dans ce domaine et de favoriser le développement d'une économie circulaire et responsable.

L'effort et l'implication s'effectuent à tous les niveaux. Michel Giannuzzi mène et promeut lui-même cet effort, illustrant le caractère prioritaire du développement durable chez Tarkett, et montrant ainsi l'exemple à suivre.

Nous avons créé un réseau multidisciplinaire d'experts et de collaborateurs engagés dans le développement durable.

Les équipes sont impliquées depuis plusieurs années dans de grands projets, tels que le lancement des produits à faibles émissions de Composés Organiques Volatils, l'introduction des plastifiants sans-phtalate en Amérique du Nord puis en Europe, et son déploiement en cours pour les produits de moquette Tandus. Ces projets

sont également soutenus par les équipes marketing & ventes qui reconnaissent et comprennent l'intérêt de ces certifications et de cette démarche comme élément clé de différenciation de la concurrence.

Nous encourageons aussi les collaborateurs à renforcer leurs compétences et expertises dans ce domaine en participant notamment aux programmes de partenariat comme par exemple l'initiative des « 100 de l'économie circulaire » (« Circular Economy 100 ») de la Fondation Ellen McArthur. C'est l'opportunité de se former et de partager avec d'autres entreprises les bonnes pratiques. C'est aussi le moyen d'identifier de nouvelles opportunités de développement durable pour accélérer, par exemple, notre programme de recyclage.

La reconnaissance externe nous encourage aussi à aller plus loin. Nous avons reçu deux prix d'innovation dans le domaine du développement durable.

À travers toutes nos initiatives, nous sommes motivés pour être le leader en développement durable de l'industrie du revêtement de sol, par notre vision, notre stratégie d'innovation, et par notre capacité à transformer notre engagement en actions concrètes.

\* Veneto Essenza 100 % linen



## LA PLANÈTE



### Qualité des matériaux

L'objectif est d'éco-concevoir dès le début des produits respectueux pour la santé des personnes et pour l'environnement, et qui soient recyclables dans un cycle de production (cycle technique) ou biodégradables dans un cycle naturel (cycle biologique). Nous évaluons nos produits en partenariat avec l'institut scientifique allemand EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency) et sélectionnons les ingrédients selon des critères stricts. La « qualité des matériaux » signifie pour nous des matériaux présents en abondance, rapidement renouvelables, recyclés ou recyclables et respectueux de la santé et de l'environnement.

**67%** de nos matières ne contribuent pas à l'épuisement des ressources.

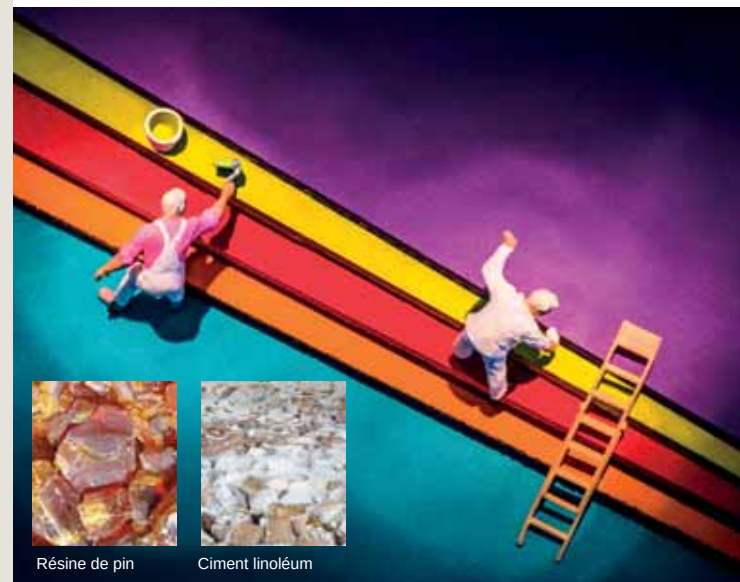
→ **Objectif 2020 : 75 %**

**63%** de nos matériaux ont été évalués, vs 8 % en 2011.

→ **Objectif 2020 : 100 %**

### Linoléum

En 2013, Tarkett a lancé Linoville, la nouvelle collection Linoléum xf2™, un revêtement de sol recyclable fabriqué à partir d'ingrédients naturels et renouvelables (huile de lin, résine de pin, farine de liège et de bois). Avec ses couleurs vives et tendances, et ses attributs techniques adaptés à des applications exigeantes dans les écoles et hôpitaux, cette éco-innovation est un bon exemple de notre capacité à concilier environnement, esthétique et performance. Pour cette nouvelle gamme, Tarkett a sélectionné chaque ingrédient selon la méthode « Cradle to Cradle » (C2C), et a utilisé la recette d'origine de fabrication tout en apportant des améliorations pour une meilleure performance du produit.



Résine de pin

Ciment linoléum

### Respect de la biodiversité et de l'environnement

Tarkett a pour objectif de sélectionner les essences de bois qui respectent au mieux le cycle de la nature et leur disponibilité. Pour les revêtements bois multicouches, nous utilisons en priorité des essences de bois à croissance rapide donc rapidement renouvelables (épicéa). Nous développons également des partenariats avec des fournisseurs de bois certifiés FSC « Forest Stewardship Council » ou PEFC « Pan European Forest Certification » assurant ainsi des pratiques éthiques et respectueuses de l'environnement et des droits de l'Homme selon les principes du certificat « Chain of Custody ».

Tarkett dispose également de ce certificat « Chain of Custody » (Chaîne de Contrôle du Bois) pour la fabrication de ses gammes de revêtements de sol bois. En complément, nous mettons en place un programme de formation en interne et d'évaluation de nos fournisseurs permettant ainsi d'être en conformité avec la nouvelle réglementation de l'Union Européenne EU Timber.



## LA PLANÈTE



## Gestion optimisée des ressources

Notre objectif est d'optimiser l'utilisation des ressources au cours de toutes nos opérations industrielles, afin de limiter l'épuisement des matières premières et les problèmes liés aux changements climatiques. Notre but est d'économiser l'eau potable, d'optimiser la consommation d'énergie et de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

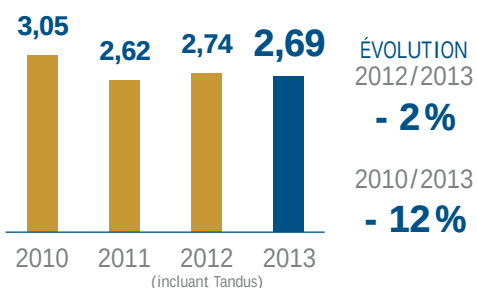
### Conversion des déchets en énergie verte renouvelable

En Pologne, le site de production de parquet d'Orzechowo produit depuis 2012 des briquettes en bois qui sont ensuite envoyées à une centrale électrique à proximité pour être transformées en électricité. Pour produire ces briquettes nous utilisons la sciure de bois issue du procédé de fabrication : lorsqu'une planche de bois est sciée, cela génère de la sciure ainsi que des morceaux de bois qui ne sont pas utilisés dans le produit final. Auparavant la sciure de bois était envoyée dans un centre de recyclage externe.

### Eau

47 % de nos sites de production sont équipés de circuits d'eau fermés (ou n'utilisent pas d'eau dans leur procédé de fabrication) ce qui nous permet de limiter à 2,69 litres d'eau par m<sup>2</sup> de produit fabriqué.

#### Réduction de l'utilisation d'eau pure et potable (litre/m<sup>2</sup> de produit fabriqué)



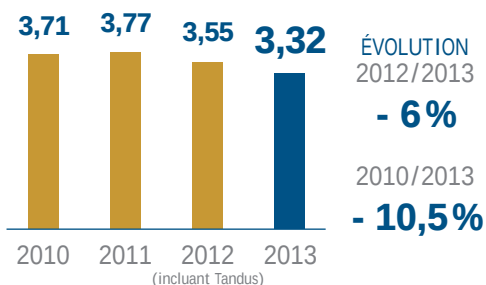
→ Objectif 2020 : **100 %**

de nos sites de production équipés de circuits d'eau fermés (ou n'utilisant pas d'eau dans leur procédé de fabrication)

### Énergie

Tarkett a réduit de 6 % sa consommation d'énergie par m<sup>2</sup> de produit fabriqué vs 2012, grâce au travail important réalisé par les équipes des usines pour améliorer les procédés de fabrication et pour installer des systèmes de production d'énergie utilisant la biomasse.

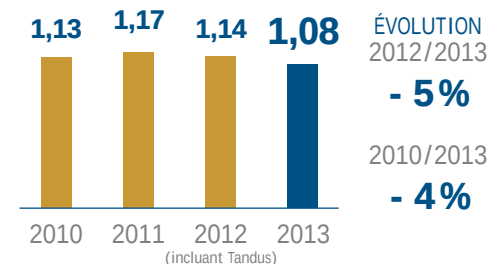
#### Réduction de la consommation d'énergie (kWh/m<sup>2</sup>)



### Émissions de gaz à effet de serre

Nos sites de production ont **réduit de 5 %** les émissions de gaz à effet de serre par m<sup>2</sup> de produit fabriqué. Par ailleurs, en Europe du Nord, nous avons décidé de remplacer les camions par des ferries. Nous encourageons également les achats locaux et privilégions les chaînes d'approvisionnement locales pour éviter les transports inutiles.

#### Réduction des émissions de gaz à effet de serre (kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>)



→ Objectif 2020 : **- 20 %**  
vs 2010

## LA PLANÈTE



## Bien-être et qualité de vie

Aujourd'hui, nous passons la plupart de notre temps à l'intérieur des locaux et habitations. Les personnes recherchent donc un environnement sain, confortable et agréable. Or grâce aux progrès réalisés en matière d'isolation l'air circule moins, et il devient primordial d'assurer une bonne qualité de l'air intérieur, en particulier pour les personnes souffrant d'asthme et d'allergie. C'est pourquoi nous éco-concevons des solutions qui contribuent à améliorer la qualité de l'air intérieur avec des niveaux d'émissions de Composés Organiques Volatils (COV) 10 à 100 fois inférieurs aux standards les plus stricts dans le monde\*. Tarkett a été pionnier dans ce domaine en appliquant ces standards dès 2011. Nous avons également décidé d'étendre l'utilisation de plastifiants alternatifs (sans phtalate) déjà utilisés dans les jouets et les plastiques pour contact alimentaire.



**94%**

des produits ont des niveaux faibles d'émissions de COV totaux (inférieur à 100 µgr/m³, hors produits sports et accessoires), vs 27 % en 2010.



**41%**

des produits ont des niveaux d'émissions de COV totaux extrêmement faibles (non quantifiables inférieur à 10 µgr/m³), vs 0 % en 2010.



**20%**

des produits vinyle sont sans phtalate (sauf matériaux recyclés), vs 0 % en 2010.



**Objectif 2020 : 100 %**

de nos produits sont sans phtalate et ont de faibles émissions de COVT.

\* Émissions totales de COV inférieures de 100 à 10 µg/m³ à 28 jours

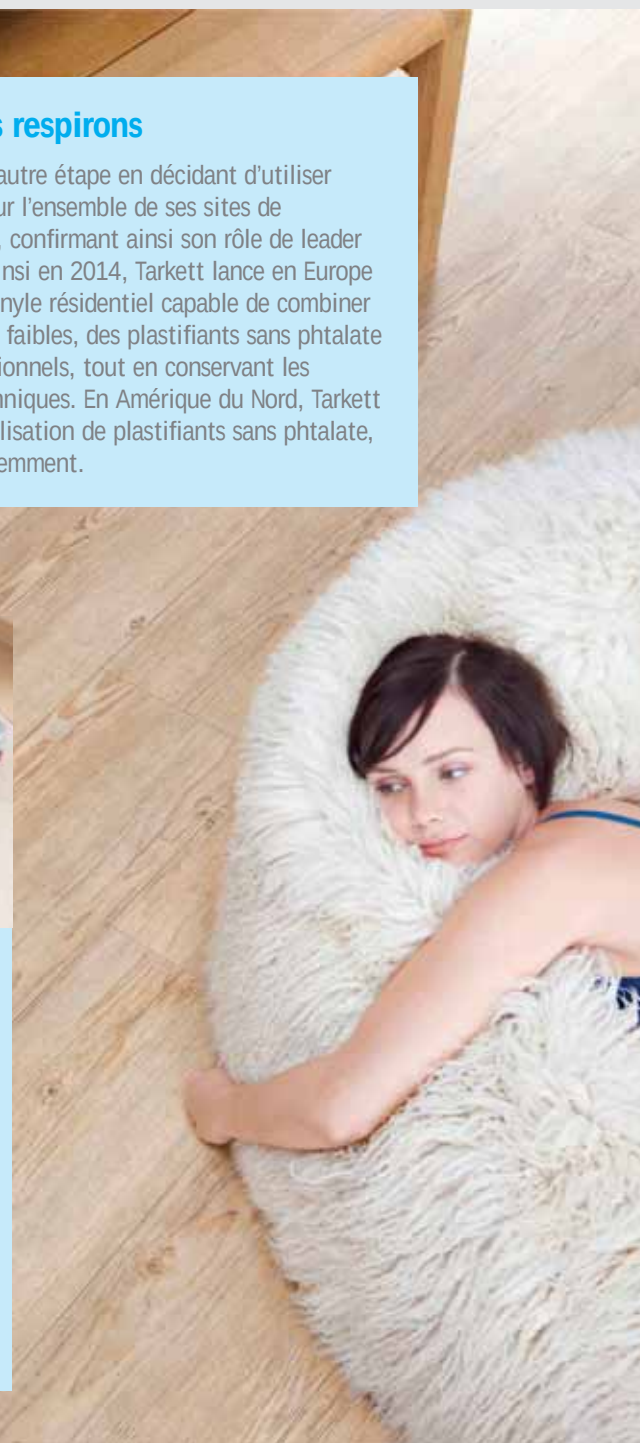
## Protéger l'air que nous respirons

En 2014, Tarkett a franchi une autre étape en décidant d'utiliser des plastifiants sans phtalate sur l'ensemble de ses sites de fabrication de vinyle en Europe, confirmant ainsi son rôle de leader en matière d'éco-innovation. Ainsi en 2014, Tarkett lance en Europe la nouvelle génération de sol vinyle résidentiel capable de combiner des niveaux d'émissions de COV faibles, des plastifiants sans phtalate et des designs et motifs exceptionnels, tout en conservant les propriétés et performances techniques. En Amérique du Nord, Tarkett poursuit le déploiement de l'utilisation de plastifiants sans phtalate, incluant Tandus acquis plus récemment.



## Entretien à sec

Nous concevons aussi des sols à usage professionnel alliant un système de nettoyage et d'entretien à sec (« dry buffing »), facile et respectueux de l'environnement sans utilisation de détergents et d'eau.





## LA PLANÈTE



### Recyclage



Le produit Tarkett n'a plus une fin de vie, mais une fin d'usage. Notre objectif est de transformer les déchets et produits en fin d'usage en nouveaux produits de qualité au moins équivalente.

Chez Tarkett, nous avons mis en place des systèmes de récupération des déchets et des chutes de production pour les réintégrer dans nos propres procédés de fabrication. Nous développons également des programmes de récupération (« ReUse », « ReStart » ou « Floore ») pour collecter et recycler les chutes de pose propres et les « déposes », grâce à nos sept centres de recyclage en interne et par des partenariats avec des réseaux d'installation et de récupération.

Nous nous efforçons de boucler la boucle en éco-concevant de nouveaux produits avec des matériaux recyclés qui peuvent intégrer un cycle technique ou un cycle biologique en fin d'usage.

La part de déchets non recyclés représente **SEULEMENT 30 GRAMMES** par m<sup>2</sup> de produit fabriqué en 2013, - 37,5 % en 2013 vs 2012.

→ **Objectif 2020 :** **0** déchets non recyclés.

**17 400 TONNES** de revêtements de sol usagés récoltés pour être réintégrés dans de nouveaux produits, + 51 % en 2013 vs 2012 (incluant Tandus).

→ **Objectif 2020 :** **doubler** la collecte, vs 2010 (32 000 tonnes vs 16 000)

### Le « Tag » développement durable

Depuis 2011, Tarkett a mis en place un système de « tag environnementale » appelé en Europe « Tarkett Sustainability Tag » qui précise pour chaque produit les éléments suivants : taux de matériaux recyclés, recyclabilité du produit, taux de matières renouvelables, technologie sans phtalate et taux des émissions de COV totaux (en µg/m<sup>3</sup> après 28 jours). Cet outil aide et guide le client dans son choix responsable.



### Réutilisation des matériaux pour des nouveaux produits

- Certains de nos produits vinyle peuvent contenir jusqu'à **53 % de matière recyclée** (iD Freedom).
- Les gammes linoléum, parquet et caoutchouc sont **100 % recyclables**.
- Tandus a mis au point une sous-couche pour les dalles de moquettes ethos® composée de matériaux recyclés à partir de film de verre utilisés en provenance de pare-brise et de verre de sécurité.



### « ReStart Awards »

En Amérique du Nord, Tarkett encourage ses clients à collecter et à recycler les revêtements de sol en remettant le prix « ReStart », qui récompense les clients qui recyclent les plus grandes quantités de revêtements de sol usagés.

### Nouvel outil de transparence en partenariat avec l'EPEA

En Amérique du Nord, Tarkett a développé en 2013 un nouvel outil de transparence sur la composition des produits : « Environmental Health Statement » (EHS). Il s'agit d'un outil complémentaire à l'« Environmental Product Declaration » (EPD), intégrant l'impact sur la santé du produit. Ces fiches sont une déclaration de la composition des matériaux évalués en termes de respect de la santé et de l'environnement. Cet outil est plus exigeant et offre l'avantage de pouvoir répondre aux normes très strictes de certification du bâtiment (exemple LEED) en étant certifié par les experts environnementaux externes de l'EPEA. Le déploiement a démarré avec les produits linoléum et caoutchouc.



## FOCUS

### Lino « Green » Tour

L'usine de Narni en Italie qui fabrique des revêtements de sol linoléum est un excellent exemple de la mise en œuvre des quatre piliers de notre stratégie environnementale et de l'application des principes « Cradle to Cradle ».

En 2013, l'usine a inauguré son Narni « Green » Tour, une approche innovante à la fois éducative et opérationnelle. L'objectif de ce concept est de montrer aux clients et aux employés que la responsabilité environnementale de Tarkett va plus loin que l'utilisation de matériaux recyclés et le recyclage. Le cycle de vie entier du produit est pris en compte et expliqué. Cela se traduit par des supports de communication et des visuels pédagogiques installés dans l'usine à chaque étape de production, ce qui permet de former les équipes, de comprendre et de mesurer les progrès réalisés sur les quatre piliers de la stratégie développement durable du Groupe :



#### QUALITÉ DES MATÉRIAUX :

##### la nouvelle gamme de linoléum contient :

- De 74 à 77 % de matériaux renouvelables (ex : lin, jute)
- Et de 30 à 36 % de contenu recyclé (ex : farine de liège provenant des chutes d'autres productions)



#### GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES

##### pendant l'étape de production :

- Installation d'un système d'utilisation d'eau en circuit fermé
- Réduction des besoins en énergie couverts par un générateur biomasse
- Réduction des émissions de COV de l'usine qui sont récupérées et acheminées vers un dispositif de post-combustion afin de générer de l'énergie



#### BIEN-ÊTRE ET QUALITÉ DE VIE :

COV : Les revêtements en linoléum présentent un niveau d'émissions de COV extrêmement faible (inférieur ou égal à 100 µgr/m³), contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité de l'air intérieur, enjeu clé en particulier pour les écoles, universités, hôpitaux, dans lesquels les revêtements en linoléum sont beaucoup utilisés.



#### RECYCLAGE

Déchets post-production recyclés

## LA PLANÈTE



## Reconnaissance

## « Économie Circulaire »



L'approche d'éco-conception et de développement durable de Tarkett a été reconnue en étant l'une des premières entreprises à rejoindre le programme des « 100 de l'économie circulaire » (« Circular Economy 100 ») de la Fondation Ellen MacArthur en février 2013.

## « Cradle to Cradle »

Tarkett travaille en étroite collaboration avec l'institut de recherche EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency) pour évaluer et sélectionner des matériaux respectueux de l'environnement et de la santé, et appliquer les principes « Cradle to Cradle » (du berceau au berceau) à chaque étape de la vie du produit. L'objectif est de concevoir des produits qui n'ont plus une fin de vie, mais une fin d'usage qui nous permettent de les réutiliser dans un cycle technique ou biologique.

## Certifications « Cradle to Cradle »

En plus des certifications actuelles (Linoléum, Parquet), Tarkett a été certifié Cradle to Cradle®, niveau Or, pour le Linoléum Veneto Essenza 100 % linen, produit à Narni en Italie, Basic pour son gazon synthétique produit à Auchel en France, Valls en Espagne, et Calhoun aux États-Unis, ainsi que pour ses revêtements caoutchouc fabriqués aux États-Unis.



## Certifications et labels

Les produits Tarkett ont reçu des certifications reconnues dans plusieurs pays, dont les certifications floorscore, USDA BioPreferred, Vitality Leaf, NSF-332.

En 2013, Tarkett a obtenu de nouvelles certifications ou Trophées pour plusieurs gammes de produits illustrant ainsi son engagement pour proposer des produits améliorant le bien-être des personnes et contribuant à un environnement intérieur plus sain :



La Fondation Américaine contre l'Asthme et les Allergies (**Asthma and Allergy Foundation of America - AAFA**) a décerné la certification « asthma and allergy friendly™ » à plusieurs revêtements de sol vinyle pour l'hôtellerie, les magasins (I.D. Inspiration™), pour les hôpitaux (le revêtement de sol vinyle iQ™) et pour le sport indoor (Omnisports 6.5mm et 8.3mm).



Tous les produits hétérogènes fabriqués en Serbie ont reçu le **label écologique « Vitality Leaf »** certifiant l'utilisation de matériaux respectueux de la santé et de l'environnement et la gestion des ressources.



Pour ses pistes d'athlétisme Beynon, Tarkett a reçu la **certification « US Greenguard Gold »** (pour PolyTurf®, PolyTurf Plus®, PolyTurf Pad & Pour®, et BSS 1000®), après un processus de test rigoureux des ingrédients et des émissions de COV.

## Engagement de longue durée et leadership en matière de développement durable

- Recyclage depuis 1957 (revêtement vinyle homogène en Suède)
- Émissions COVT 10 à 100 fois inférieures aux normes les plus strictes dans le monde ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$  à 28 jours)
- Certifications « Cradle to Cradle » (Linoléum, Parquet, Gazon synthétique, Caoutchouc)
- Utilisation d'un bio-plastifiant (iQ Natural)
- Nouvelle génération de revêtement de sol sans phtalate en Amérique du Nord et en Europe

## Tarkett est membre du « KKR Green Portfolio »

Depuis 2010, Tarkett est membre du « KKR Green Portfolio ». Ce programme conçu par KKR en partenariat avec l'association de défense de l'environnement (EDF – Environmental Defense Funds) vise à favoriser le partage et l'application de bonnes pratiques pour une croissance durable et responsable. Ce programme couvre notamment la gestion des enjeux environnementaux (évaluation, indicateurs et suivi...), en particulier dans le domaine des émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets (réduction et recyclage) et la gestion de l'eau.







# Contribuer au développement de l'économie circulaire

À travers le monde, Tarkett pratique les principes de l'économie circulaire avec ses partenaires et clients

En **Amérique du Nord**, Tarkett a été pionnier dans le recyclage des revêtements de sol post-utilisation. Depuis 2009, Tarkett a mis en place un programme de recyclage avec les magasins WalMart en récupérant les sols usés pour produire de nouveaux revêtements vinyle VCT (Dalles Vinyles Composites) et les renvoyer en magasins pour être réinstallés. Ce programme est un modèle de développement durable soutenant l'économie circulaire, réduisant ainsi l'utilisation des ressources vierges, la consommation d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre et les déchets.



**Au Brésil**, Tarkett utilise des matériaux recyclés provenant d'autres industries pour produire des lames et dalles de PVC, un bon exemple d'éco-design. Tarkett récupère des agrégats d'emballages (de médicaments) pour les transformer en granulats utilisés dans la fabrication de produits vinyles modulaires (LVT et VCT). La récupération de matériaux recyclés non loin du site de production permet non seulement de réduire la consommation d'énergie, mais également de rendre plus compétitifs nos produits face à la forte concurrence des produits asiatiques à bas prix, et contribue aussi au développement de l'économie locale.

En **France**, à Clairefontaine près de Paris, le centre Technique National de Football a décidé d'utiliser le programme de remplacement des surfaces Fieldturf pour ses terrains d'entraînement, permettant de réutiliser ou de recycler les matériaux du gazon synthétique. Ce programme, lancé en 2013 tout d'abord en Amérique du Nord (« TotalCare program ») puis en Europe, propose une assistance conseil, recyclage, maintenance, et dans certains cas une offre de financement (en Amérique du Nord). L'objectif est de réutiliser ou de recycler un maximum de matériaux utilisés dans le gazon synthétique : le tapis et le remplissage de sable et de caoutchouc. Ce processus est profitable non seulement pour l'environnement (réduction de la consommation d'eau et de pesticides), mais offre aussi des avantages financiers sur le long terme (réduction du coût d'entretien et rentabilisation des installations).



**En Europe**, Tarkett a mis en place un programme personnalisé de collecte et de recyclage des chutes de pose (sols propres), « ReUse ». Ces chutes sont envoyées au centre de recyclage de Clervaux (Luxembourg) et de Ronneby (Suède) pour être transformées en granulats qui seront ensuite réintégrés dans la fabrication de nouveaux revêtements de sol vinyle.



# Tableau de Bord Développement Durable

Nous avons établi notre tableau de bord pour la Stratégie Développement Durable de Tarkett afin de pouvoir mesurer la progression de nos objectifs en matière d'engagements environnementaux, sociaux et sociétaux. Mis en place pour être un outil de management interne, notre tableau de bord comprend des éléments tant quantitatifs que qualitatifs pour l'ensemble des dimensions de la Stratégie Développement Durable du Groupe.

- (1) Revue des données de Jacarei et Calhoun : + 0,06 en 2012, + 0,08 en 2011 et 2010  
 (2) Revue des données de Calhoun, Houston, Lenham et Konz : + 0,09 en 2012, + 0,11 en 2011, + 0,10 en 2010  
 (3) Revue des KPI historiques suite à la revue des volumes de Calhoun, revue des chiffres des sites de Centiva, Absteinach et Valls, et excluant le bois de Kalush (production de produits semi-finis)  
 (4) Revue des données de Calhoun : + 1 en 2012, 2011 et 2010

| Responsabilité Environnementale Initiatives stratégiques                                                           | Indicateurs                                                                                                                                |                                                              | Var 2010/2013 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------|
| Réduire la consommation d'eau fraîche et potable                                                                   | Consommation d'eau par m <sup>2</sup> de produit fabriqué (litres/m <sup>2</sup> ) <sup>(1)</sup>                                          | 2010  3,05<br>2011  2,62<br>2012  2,74<br>2013  2,69         | - 12 %        |
|                                                                                                                    | % des sites industriels ayant mis en place un circuit d'eau en boucle fermée (ou ne consommant pas d'eau dans le processus de fabrication) | 2010  52 %<br>2011  47 %<br>2012  47 %<br>2013  47 %         |               |
| Réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre                                         | Consommation d'énergie (kWh/m <sup>2</sup> ) <sup>(2)</sup>                                                                                | 2010  3,71<br>2011  3,77<br>2012  3,55<br>2013  3,32         | - 10 %        |
|                                                                                                                    | Émissions de gaz à effet de serre (kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> )                                                                    | 2010  1,13<br>2011  1,17<br>2012  1,14<br>2013  1,08         | - 4 %         |
| Concevoir des solutions améliorant la qualité de l'air intérieur, la santé et le bien-être                         | Produits sans phtalate (% des m <sup>2</sup> produits, périmètre sols vinyle uniquement) <sup>(3)</sup>                                    | 2010  0<br>2011  16 %<br>2012  19 %<br>2013  20 %            | + 20 pts      |
|                                                                                                                    | Produits à basses émissions de COV (% des m <sup>2</sup> produits, hors accessoires et sport) <sup>(3)</sup>                               | 2010  27 %<br>2011  90 %<br>2012  96 %<br>2013  94 %         | + 67 pts      |
|                                                                                                                    | Produits à émissions de COV non quantifiables (% des m <sup>2</sup> produits, hors accessoires et sport) <sup>(3)</sup>                    | 2010  0 %<br>2011  6 %<br>2012  41 %<br>2013  41 %           | + 41 pts      |
| S'assurer que les déchets de production entrent dans un cycle technique ou biologique                              | Déchets non recyclés par m <sup>2</sup> de produit fabriqué (g/m <sup>2</sup> ) <sup>(4)</sup>                                             | 2010  48<br>2011  46<br>2012  36<br>2013  30                 | - 37 %        |
| Développer des programmes de récupération pour nos solutions de revêtements de sol, permettant de fermer la boucle | Volumes de recyclage externe (tonnes de revêtements de sols usagés, récoltés afin d'être réintégrés dans de nouveaux produits)             | 2010  16 100<br>2011  13 800<br>2012  11 500<br>2013  17 400 | + 8 %         |

| Responsabilité Sociale et Sociétale<br>Initiatives stratégiques                        | Indicateurs                                                                                                                                     |                                                    | Var<br>2010/2013       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------|
| Garantir un lieu de travail sûr                                                        | Fréquence des accidents avec arrêt de travail (par million d'heures travaillées) <sup>(1)</sup>                                                 | 2010 4,3<br>2011 5,5<br>2012 3,5<br>2013 2,5       | ↗<br>- 42 %            |
| Assurer le respect et l'intégrité                                                      | Progrès sur le thème des valeurs dans l'enquête de satisfaction des employés <sup>(2)</sup>                                                     | 2010 56<br>2011 n/a<br>2012 58,5<br>2013 n/a       | -                      |
| Favoriser la diversité                                                                 | % des femmes Dirigeants (Président du Directoire et 2 premiers niveaux hiérarchiques de l'organisation)                                         | 2010 n/a<br>2011 16 %<br>2012 18 %<br>2013 17 %    | ↗<br>+ 6 %<br>2011/13  |
|                                                                                        | % des employés avec un handicap (entités où la législation locale définit le handicap au travail)                                               | 2010 n/a<br>2011 1,5 %<br>2012 1,9 %<br>2013 1,4 % | ↘<br>- 6 %<br>2011/13  |
| Développer les compétences et promouvoir la culture entrepreneuriale                   | % des employés ayant été formés (au moins 1 jour au cours de l'année) <sup>(3)</sup>                                                            | 2010 n/a<br>2011 37 %<br>2012 56 %<br>2013 60 %    | ↗<br>+ 62 %<br>2011/13 |
| Écouter les employés et engager le dialogue social                                     | Progrès sur le thème du dialogue dans l'enquête de satisfaction des employés <sup>(2)</sup>                                                     | 2010 53,5<br>2011 n/a<br>2012 56<br>2013 n/a       | -                      |
| Communiquer envers les employés                                                        | Progrès sur le thème de la communication dans l'enquête de satisfaction des employés <sup>(2)</sup>                                             | 2010 55,7<br>2011 n/a<br>2012 58,7<br>2013 n/a     | -                      |
| Proposer une formation professionnelle aux communautés                                 | Nb de personnes externes ayant reçu une formation « Tarkett Academy » (min 2 à 5 jours de formation professionnelle sur la pose et l'entretien) | 2010 n/a<br>2011 1 893<br>2012 2 541<br>2013 2 903 | ↗<br>+ 53 %            |
| Gouvernance de l'entreprise<br>Initiatives stratégiques                                | Indicateurs                                                                                                                                     |                                                    | Var<br>2010/2013       |
| Promouvoir les valeurs du développement durable du Groupe auprès des parties prenantes | Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial des Nations Unies <sup>(4)</sup>                       | 2010 n/a<br>2011 42 %<br>2012 50 %<br>2013 60 %    | ↗<br>- 60 pts          |
| Assurer des audits réguliers de notre activité                                         | % des entités auditées <sup>(5)</sup>                                                                                                           | 2010 n/a<br>2011 52 %<br>2012 93 %<br>2013 74 %    | ↗<br>+ 42 %            |

# Tableau de Bord Social, Sociétal et de Gouvernance

|                         |                                                        | 2013      | 2012      | 2011      |
|-------------------------|--------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Nombre total d'employés | Monde                                                  | 10 850    | 10 670    | 9 152     |
|                         | EMEA                                                   | 34 %      | 34 %      | 40 %      |
|                         | Amérique du Nord                                       | 30 %      | 32 %      | 21 %      |
|                         | Pays de la CEI et pays émergents                       | 36 %      | 34 %      | 38 %      |
| Diversité               | Hommes / Femmes                                        | 74 %/26 % | 73 %/27 % | 74 %/26 % |
| Âge                     | Moins de 29 ans                                        | 16 %      | 16 %      | 18 %      |
|                         | 30 à 39 ans                                            | 29 %      | 29 %      | 30 %      |
|                         | 40 à 49 ans                                            | 29 %      | 29 %      | 29 %      |
|                         | 50 à 59 ans                                            | 21 %      | 21 %      | 19 %      |
|                         | 60 ans et plus                                         | 5 %       | 5 %       | 4 %       |
| Absentéisme             | Absentéisme sur les sites de production <sup>(6)</sup> | 2,50 %    | 2,40 %    | 2,70 %    |

(1) 2012 hors Tandus

(2) Enquête de satisfaction des employés non menée en 2013

(3) Chiffres 2012 revus pour la Russie, impactant l'indicateur 61 % > 56 %

(4) Hors textile

(5) 2012 hors Tandus.

(6) Hors Tandus



Tarkett, 2, rue de l'Égalité, 92748 Nanterre cedex, France –  
Tél. : +33 1 41 20 40 40

Conception, rédaction, création & réalisation :

**TERRE DE SIENNE** | [www.terredesienne.com](http://www.terredesienne.com)

Crédits photos : CL2P/WPA/Tarkett, CAPA/Gaston Berguet – Nanigutierrez  
– Communication Externe Groupe : Véronique Bouchard Bienaymé.

© Tarkett 2014. Tous Droits Réservés. Tarkett, le logo Tarkett  
et les noms de produits, gammes et entités sont des marques déposées  
du Groupe Tarkett aux Etats-Unis et/ou dans les autres pays - Mai 2014.



\* Une expérience unique du revêtement de sol

 **Tarkett**  
THE ULTIMATE FLOORING EXPERIENCE\*

[www.tarkett.com](http://www.tarkett.com)



