



Rapport de
Responsabilité
Sociale &
Environnementale
2017

SOMMAIRE GÉNÉRAL

Tarkett en bref	2
1.1 L'ambition RSE de Tarkett	4
1.1.1 Un engagement fort et une stratégie ambitieuse pour contribuer aux enjeux de demain	4
1.1.2 Un monde en pleine (r)évolution : intégrer les défis de demain	6
1.1.3 Notre ambition : développer un modèle circulaire respectueux de la santé, créateur de valeur et équitable	6
1.1.4 Notre engagement « Doing Good. Together. » : une démarche intégrée du développement durable, contributrice aux principes et Objectifs de Développement Durable de l'ONU	7
1.2 La gestion de la politique RSE	8
1.2.1 Matérialité	8
1.2.2 Gouvernance de la RSE	10
1.2.3 Dialogue avec les parties prenantes	11
1.3 « Designing for life » – Éco-concevoir dans le respect de l'environnement et de la santé	15
1.3.1 Préserver le capital naturel	15
1.3.2 Des espaces de vie sains et de qualité	20
1.4 « Closing the loop » – Boucler la boucle : une approche collaborative de l'économie circulaire	24
1.4.1 Notre démarche d'économie circulaire	24
1.4.2 L'éco-conception	26
1.4.3 Recyclage : de la fin de vie à la fin d'usage	27
1.4.4 Retour d'expérience de Tarkett : les challenges de l'économie circulaire	29
1.5 « Value chain and communities » – Soutenir les communautés et favoriser une chaîne de valeur responsable	31
1.5.1 Une gestion responsable et collaborative de la chaîne d'approvisionnement	31
1.5.2 Un impact indirect sur les communautés locales	33
1.6 « Developing talents » – Développer les talents au sein du Groupe	36
1.6.1 Une approche partagée de la responsabilité	36
1.6.2 La sécurité, une priorité	37
1.6.3 Santé et qualité de vie au travail	39
1.6.4 Équité et diversité	40
1.6.5 Développer et reconnaître les talents	41
1.6.6 Le dialogue social	45
1.7 Rapport social et environnemental	48
1.7.1 Tableau de bord – Indicateurs sociaux, environnementaux et d'autres indicateurs RSE	48
1.7.2 Note méthodologique du reporting RSE de Tarkett	55
1.7.3 Tableau de concordance Grenelle 2/GRI/Rapport Tarkett	60
1.7.4 Rapport d'organisme tiers indépendant	65

Ce document est un extrait du Document de Référence (chapitre 3).

Tarkett en bref

Un leader mondial des revêtements de sol et surfaces sportives

Chaque jour, nous nous engageons à concevoir des solutions innovantes dans le respect de la santé des personnes et de l'environnement. Parce que nos sols accompagnent la vie de chacun au quotidien, nous sommes mobilisés auprès de nos clients pour créer des espaces à vivre, conjuguant bien-être, santé, performance et design. Avec plus de 130 ans d'histoire, Tarkett est un leader mondial dans le domaine des solutions de revêtements de sol et de surfaces sportives.

UNE LARGE GAMME DE SOLUTIONS

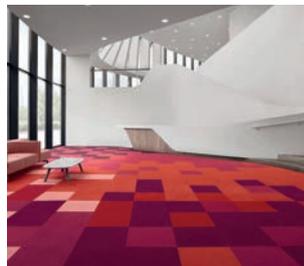
Nous offrons à nos clients – architectes, installateurs, distributeurs... – l'un des plus larges portefeuilles de revêtements de sol et de surfaces sportives, et partageons avec eux notre expertise sur de multiples segments de marché.



Vinyle



Linoléum



Moquette



Parquet



Stratifié



Caoutchouc & accessoires



Gazon synthétique



Pistes d'athlétisme



ÉDUCATION



HABITAT



BUREAUX



SANTÉ & SOINS
AUX PERSONNES
ÂGÉES



MAGASINS &
BOUTIQUES



HÔTELLERIE,
VOYAGE & LOISIRS



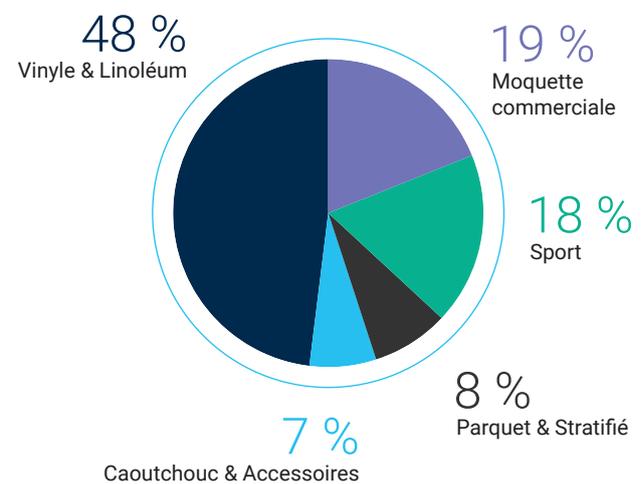
MARINE, AVIATION
& TRANSPORT



INDUSTRIE



SPORT &
BIEN-ÊTRE



En % du chiffre d'affaires 2017

TARKETT DANS LE MONDE

- 24** laboratoires de R&D
- 1** centre de recherche et d'innovation
- 4** centres de design
- 34** sites industriels
- 7** centres de recyclage



2,8 milliards
d'euros de chiffre d'affaires en 2017

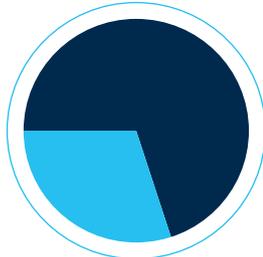
Près de
13 000
collaborateurs

N°1
en vinyle dans le monde

UNE EXPOSITION ATTRACTIVE AUX MARCHÉS FINAUX

~ 70 %
Professionnel

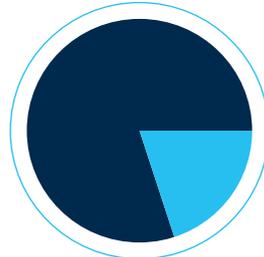
~ 30 %
Résidentiel



DES VENTES PORTÉES PAR LA RÉNOVATION

~ 80 %
Rénovation

~ 20 %
Construction neuve



En % du chiffre d'affaires 2017

1,3 million
de mètres carrés de sols
vendus chaque jour
dans plus de 100 pays

NOTRE ENGAGEMENT : « DOING GOOD. TOGETHER. »

« *Faire Bien. Ensemble.* » : c'est orienter nos efforts pour répondre aux attentes de nos clients et contribuer, en collaboration avec l'ensemble de nos partenaires, aux enjeux de demain : des espaces de vie sains et de bien-être, la raréfaction des ressources de la planète, le changement climatique.



Eco-concevoir en appliquant les principes Cradle to Cradle®.



Construire un modèle d'économie circulaire.



Contribuer aux débats et s'engager pour le climat.



Respecter les 10 principes des Nations Unies.



Contribuer aux Objectifs de Développement Durable définis par les Nations Unies.

1.1 L'ambition RSE de Tarkett

1.1.1 Un engagement fort et une stratégie ambitieuse pour contribuer aux enjeux de demain

Trois questions à Glen Morrison, Président du Directoire



Comment le développement durable est-il intégré chez Tarkett ?

Depuis de nombreuses années, le développement durable est au centre de notre stratégie, au cœur de nos valeurs, ancré dans notre culture. Cet engagement fort se manifeste dans l'ensemble de nos activités, soutenu par les employés Tarkett qui partagent notre ambition de « Faire Bien » (« *Doing Good* »), chaque jour dans leurs actions et leurs décisions.

« Pour relever les défis de demain, il faut "Faire Bien", et le faire en totale collaboration avec tous les acteurs. C'est cette philosophie que nous avons appelée "Doing Good. Together" ("Faire Bien, Ensemble"), qui guide ainsi nos choix et nos décisions et transforme notre engagement en actions concrètes au quotidien. »

Notre engagement est un atout majeur pour le développement de notre activité. En premier lieu, parce qu'il s'agit d'un incontestable levier pour attirer les talents et motiver les équipes, mais il est également bénéfique en termes d'innovations, à travers nos démarches d'éco-conception et d'économie circulaire.

Nous avons été pionniers dans de nombreux domaines – des produits à faibles émissions en Composés Organiques Volatiles contribuant ainsi à la qualité de l'air intérieur, jusqu'à l'utilisation de plastifiants sans phtalate, dans l'adoption des principes *Cradle to Cradle*[®] ou par le recyclage de nos produits – et je souhaite que nous poursuivions nos efforts dans cette voie.

Nous avons également une vision stratégique du développement durable, avec la volonté d'orienter nos efforts pour répondre aux attentes de nos clients et contribuer aux grands enjeux sociétaux. Nous avons une approche très collaborative avec les différentes parties prenantes, ce qui nous permet à la fois de nourrir notre ambition et de progresser. Nous contribuons ainsi aux débats du Forum économique mondial, nous adhérons aux principes du Global Compact des Nations unies et soutenons les Objectifs de Développement Durables des Nations unies. Cette collaboration nous « challenge » et nous guide dans notre volonté de contribuer de manière positive aux enjeux mondiaux.

Quelles sont les réalisations pour lesquelles vous souhaiteriez que Tarkett soit reconnu à l'avenir ?

D'une manière générale, mon ambition est que Tarkett soit reconnu comme un exemple d'entreprise responsable, au sens de la responsabilité sociale d'entreprise, dans l'utilisation de manière raisonnée des ressources de la planète, en étant un partenaire de confiance au sein des communautés avec qui nous interagissons et en étant un employeur de choix dans le monde entier.

« Notre engagement est un incontestable levier de performance : pour attirer les talents de demain et motiver les équipes. Il est également bénéfique en termes d'innovation, à travers nos démarches d'éco-conception et d'économie circulaire. »

Cela commence par la mise en place d'une véritable économie circulaire de l'industrie des revêtements de sol, de telle sorte que chaque produit puisse avoir plusieurs vies par la réutilisation ou le recyclage, et que les revêtements de sol usagés deviennent demain des matières premières de qualité pour de nouveaux sols ou pour d'autres industries.

Bien entendu, les défis sont encore à ce stade nombreux, et nous avons la ferme volonté de poursuivre les efforts déjà entrepris pour trouver des solutions, notamment pour faciliter la collecte et le tri des produits en fin d'usage en engageant nos clients à le faire et pour recycler différents types de revêtements de sols en fonction de leurs composants. Nous poursuivons également nos efforts d'éco-conception pour que nos produits soient plus facilement recyclables et nous cherchons aussi à réduire et à recycler les déchets de production. Nos équipes sont mobilisées pour relever ces défis et je suis confiant dans leur enthousiasme et leur capacité à développer des solutions.

Il est aussi important pour nous que Tarkett soit reconnu comme un « bon voisin » au sein des communautés locales. Il s'agit de contribuer durablement à leur environnement et à leur écosystème, et de participer de manière active à la vie locale dans toutes ses dimensions : économique, environnementale, sociale, culturelle, etc. J'aimerais que, sur les territoires où nous sommes implantés, les communautés locales nous considèrent comme un véritable partenaire.

Enfin, nous avons la volonté chez Tarkett de favoriser la diversité et créer un environnement inclusif et bienveillant où chacun puisse travailler et s'épanouir en étant totalement soi-même ; un lieu de travail qui offre sécurité et respect, et où chacun de nos employés comprenne notre ambition et puisse y contribuer à sa manière. En étant reconnu comme un employeur engagé et responsable, nous attirons non seulement les meilleurs profils pour travailler avec nous, mais également les clients et partenaires qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes ambitions. Tout au long de ma vie professionnelle, j'ai constaté que favoriser la diversité et développer une culture d'inclusion permet de libérer le potentiel de nos équipes et de renforcer leur engagement, tout en dopant les performances de nos entreprises.

Quelles sont les conditions à créer pour relever ces défis ?

La première condition est de ne pas déroger à nos valeurs, qui nous guident chaque jour dans la manière dont nous opérons. Cela passe aussi par la transparence, en nous assurant que nous communiquons clairement nos ambitions, nos objectifs et nos défis et qu'ils soient compris par tous – nos employés, nos clients et partenaires. C'est à cette condition que nous continuerons à attirer les meilleurs profils et experts, des partenaires et ONG de référence, pour nous rejoindre et nous aider dans notre démarche.

« Nous avons une vision stratégique du développement durable, avec la volonté d'orienter nos efforts pour répondre aux attentes de nos clients et contribuer aux grands enjeux sociétaux : développer l'économie circulaire pour mieux gérer les ressources, contribuer à la qualité de l'air intérieur et au bien-être par nos produits, lutter contre le réchauffement climatique, favoriser la diversité et créer une culture d'inclusion, enfin soutenir les communautés locales en tant que "voisin" industriel responsable. »

Nous encourageons également les pouvoirs publics dans la définition de réglementations favorisant une évolution responsable de l'ensemble de notre filière, en particulier dans le domaine de l'économie circulaire ou du réchauffement climatique. C'est pourquoi nous poursuivons le dialogue ouvert et le travail collaboratif engagés avec les différentes parties prenantes, en s'appuyant sur un socle solide d'informations scientifiques et techniques.

La deuxième condition est celle de la gouvernance. En cohérence avec notre engagement RSE, nous devons nous assurer que nous respectons bien-entendu les lois et réglementations – c'est un minimum – mais que nos actions et comportements soient également en accord avec nos valeurs et notre Code éthique.

Enfin, la troisième condition concerne notre capacité à responsabiliser chacun et à encourager l'innovation, en assumant une part de « prise de risque calculée » et en acceptant les échecs. Ce point est important, pour que chacun soit motivé et contribue par ses idées et son engagement à l'ambition du Groupe, tout en étant responsable de ses résultats. À l'échelle du Groupe, cette notion de « risque calculé » est indispensable pour imaginer et mettre en œuvre les solutions de ruptures nécessaires pour répondre aux grands enjeux sociétaux.

En un mot, pour relever les défis de demain, il faut « Faire Bien », et le faire en totale collaboration avec tous les acteurs. C'est cette philosophie que nous avons appelée « *Doing Good. Together* » (« Faire Bien, Ensemble »), qui guide ainsi nos choix et nos décisions et transforme notre engagement en actions concrètes au quotidien.

Glen Morrison, Président du Directoire



Points clés – L'engagement RSE de Tarkett



Les défis globaux auxquels Tarkett souhaite contribuer :

- > lutte contre la raréfaction des ressources ;
- > lutte contre le réchauffement climatique ;
- > qualité de l'air intérieur et environnement sains.

L'ambition de Tarkett :

Construire un modèle économique durable intégrant pleinement les défis du monde de demain et favoriser l'approche collaborative pour une économie circulaire respectueuse de la santé, inspirée par les principes *Cradle to Cradle*® et créatrice de valeur pour les différentes parties prenantes.

Tarkett contribue activement aux objectifs de développement durable des Nations unies à travers sa démarche structurée et engageante « Doing Good. Together. » (« Faire Bien. Ensemble. ») :

- > en concevant des produits respectueux de la santé et de l'environnement (« Designing for life ») ;
- > en développant des modèles d'économie circulaire (« Closing the loop ») ;
- > en soutenant les communautés locales (« Supporting communities ») ;
- > en développant les talents (« Developing talents ») ;
- > en favorisant l'approche collaborative (« Driving collaboration »).

1.1.2 Un monde en pleine (r)évolution : intégrer les défis de demain

Le monde connaît aujourd'hui de profondes mutations, à un rythme sans précédent. D'ici 2050, plus du tiers de la population mondiale sera âgée de 60 ans et plus, selon les World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), et près des deux tiers de cette même population vivra en ville, selon les Nations unies.

En parallèle, les défis écologiques sont immenses. La COP21 a fixé un cap pour maintenir la trajectoire du dérèglement climatique sous la barre des deux degrés. Or, cet engagement exige de réduire de manière drastique l'utilisation des ressources fossiles et d'imaginer des énergies alternatives.

Avec une population qui devrait atteindre les 9 milliards d'individus en 2050, selon le WBCSD, et aspirant à une meilleure qualité de vie, la pression va continuer à croître sur l'exploitation des ressources naturelles, déjà inquiétante de nos jours.

Ainsi, l'équation à résoudre pour construire un futur durable est complexe, et comporte de nombreux défis à relever. En tant qu'un des leaders mondiaux des revêtements de sol, il est de la responsabilité de Tarkett d'apporter une contribution, à son échelle, aux transformations que ces défis imposent.

Il est notamment indispensable de penser les revêtements de sol comme un élément de systèmes plus larges, le bâtiment et la ville. Ce faisant, la recherche de nouveaux produits et solutions doit intégrer **les enjeux de la ville de demain en termes de qualité d'usage, de confort et de bien-être**. Face à des villes de plus en plus polluées, un effort particulier doit être porté à la recherche de solutions **qui peuvent** contribuer à améliorer la **qualité de l'air autant extérieur qu'intérieur et à construire des environnements sains, bons pour la santé humaine, dans lesquels nous passons une grande majorité de notre temps**. Et face aux enjeux climatiques et d'épuisement des ressources, ce sont les **approches d'économie circulaire qui doivent devenir des leviers d'innovation**, afin de découpler la croissance économique de l'impact sur l'environnement et les ressources.

Pour y parvenir, les entreprises doivent **intégrer ces grandes tendances**, et ne peuvent plus se contenter d'améliorer le système tel qu'il fonctionne aujourd'hui, mais doivent y apporter des changements beaucoup plus profonds. Les entreprises doivent donc **renouveler leurs modèles économiques, mais également l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs parties prenantes**, qu'elles soient économiques, institutionnelles, associatives ou issues de la société civile.

1.1.3 Notre ambition : développer un modèle circulaire respectueux de la santé, créateur de valeur et équitable

Chez Tarkett, le développement durable est un engagement de longue date, et un levier de développement ancré au cœur du Groupe et de sa stratégie. Son intégration dans toutes nos activités, notamment dans notre démarche d'éco-innovation via notre méthodologie « closed-loop circular design » et notre programme d'excellence industrielle via le *World Class Manufacturing*, est le moteur de notre action sur le sujet.

Nous avons parcouru un chemin tangible sur la voie d'un développement responsable, mais nous sommes conscients que les progrès réalisés ne sont qu'une première étape. Les attentes et les exigences de nos parties prenantes – employés, clients, investisseurs, ONG, communauté scientifique – évoluent et nous poussent à accélérer notre mutation. Cette mutation, nous la

pensons dans le cadre de notre philosophie d'entreprise : **Doing Good. Together.**

Doing Good. Together traduit le besoin vital pour l'entreprise de ne pas se contenter de « mieux faire », d'améliorer le modèle existant, mais de « **Faire Bien** » en **construisant un modèle économique durable intégrant pleinement les défis du monde de demain**. Concrètement, cette approche repose, entre autres, sur deux éléments historiques de la démarche de développement durable de Tarkett : **l'économie circulaire inspirée par les principes *Cradle to Cradle*®, et la collaboration.**

Aujourd'hui, les principes de l'économie circulaire sont déjà au cœur de nos démarches d'innovation et environnementale, notamment en appliquant la philosophie *Cradle to Cradle*® à l'ensemble de

nos activités. Nous cherchons à éco-concevoir nos produits avec des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement (matières minérales abondantes, rapidement renouvelables, recyclés, recyclables). Pour aller plus loin, nous devons mettre en œuvre de nouveaux modèles économiques circulaires, qui soient créateurs de valeur économique, sociale et environnementale, et équitables pour chacun des acteurs impliqués : nos clients, nos fournisseurs, nos collaborateurs...

Pour y parvenir, nous nous appuyons sur une valeur clé du Groupe, la collaboration. L'approche collaborative est déjà

présente dans un nombre important de nos projets, en interne entre départements et régions, et en externe avec de nombreux partenaires industriels, institutionnels ou associatifs. Nous souhaitons la renforcer, la valoriser, la systématiser. Nous sommes convaincus que l'intelligence collective et l'intégration d'un maximum de parties prenantes, y compris les ONG, nous permettront de réussir les mutations qui feront de Tarkett un modèle de durabilité et de responsabilité d'entreprise, dans les décennies à venir.

1.1.4 Notre engagement « *Doing Good. Together.* » : une démarche intégrée du développement durable, contributrice aux principes et Objectifs de Développement Durable de l'ONU

Des Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été définis par les Nations unies en 2015. Ils offrent un cadre global pour penser et mettre en œuvre la transition écologique, sociale et humanitaire à l'échelle mondiale, en réponse aux grands enjeux que sont l'éradication de la pauvreté, la protection de l'environnement et un développement économique qui profite à tous, partout.

Déclinés en 169 objectifs spécifiques, ils sont particulièrement adaptés pour préciser le cadre de responsabilité global dans

lequel s'inscrivent les démarches RSE des entreprises, notamment celles ayant un périmètre international.

Ainsi Tarkett, avec une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise guidée et structurée par les enjeux sociétaux et environnementaux cités en introduction de ce chapitre, contribue plus particulièrement à 7 des 17 objectifs de développement durable de l'ONU.

Tarkett contribue aux Objectifs de Développement



Durable définis par les Nations unies

Notre démarche « *Doing Good, Together* » (Faire Bien, Ensemble) couvre ainsi des axes de travail complémentaires, et cohérents avec les objectifs de l'ONU :



> **Designing for life (Éco-concevoir dans le respect de l'environnement et de la santé) :** prendre en considération l'environnement, la santé et le bien-être : respecter le « capital naturel » en utilisant de manière raisonnée les ressources (ODD 13) et en contribuant à la lutte contre le réchauffement climatique (ODD 15); développer des produits respectueux de la santé, contribuant au bien-être et à la qualité de vie (ODD 3).



> **Closing the loop (Boucler la boucle) :** évoluer d'un modèle linéaire à un modèle circulaire global, depuis la collecte et le recyclage jusqu'à la réutilisation de matériaux (ODD 12).

> **Supporting communities (Soutenir les communautés) :** contribuer au développement des communautés et territoires où nous opérons, et associer les différents acteurs, notamment nos fournisseurs, pour une chaîne de valeur responsable (ODD 3 & 11).

> **Developing talents (Développer les talents) :** impliquer et engager chaque collaborateur, condition sine qua non pour la réussite de nos projets, en créant un environnement professionnel sûr, respectueux, inclusif et épanouissant (ODD 8).



> **Driving collaboration (Piloter la collaboration) :** favoriser l'approche collaborative en interne et en externe, notamment en construisant des partenariats permettant d'accélérer la réalisation de nos objectifs et d'associer les acteurs clés pour répondre aux enjeux mondiaux (ODD 17).

1.2 La gestion de la politique RSE

« Chez Tarkett, nous sommes mobilisés pour créer un impact positif sur les êtres humains et la planète en mettant en œuvre notre démarche « Doing Good Together. » (« Faire bien, ensemble »). Parce que nous sommes convaincus de la force de la collaboration, nous travaillons étroitement avec nos collaborateurs et nos clients, avec les leaders d'opinion et avec l'ensemble de l'industrie pour bâtir une économie circulaire avec des matériaux de qualité respectueux de la santé et concevoir des espaces plus sains, agréables à vivre. Par notre engagement en faveur du développement durable et nos principes de gouvernance, Tarkett respecte les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies et contribue aux Objectifs du Développement Durable des Nations unies. »

Glen Morrison, Président du Directoire

notre stratégie RSE ainsi que nos objectifs correspondaient bien à ces enjeux matériels. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de dialogue continu avec nos parties prenantes, et répond aux exigences des référentiels de reporting RSE internationalement reconnus tels que la Global Reporting Initiative (GRI).

Les enjeux RSE les plus importants pour Tarkett, qui sont développés et analysés tout au long du rapport, demeurent conformes aux résultats de l'enquête de 2016. Quatre sujets en particuliers ont émergé : santé et sécurité au travail, santé et sécurité liées aux produits et matériaux, impact environnemental des produits, et utilisation responsable des ressources et matériaux.

Par ailleurs, nos contacts ouverts et réguliers avec les différentes parties prenantes nous permettent d'ajuster et de compléter cette analyse par rapport aux évolutions des enjeux.

1.2.1 Matérialité

1.2.1.1 L'analyse de matérialité : un outil au profit de l'engagement de nos parties prenantes

L'analyse de matérialité permet d'identifier et préciser les enjeux RSE matériels pour Tarkett, c'est-à-dire les enjeux les plus importants au regard des activités du Groupe, de leur impact sur notre modèle économique et des attentes de nos parties prenantes.

En 2016, une enquête a été réalisée pour la première fois auprès d'organismes externes et partenaires, afin de nous assurer que

1.2.1.2 Notre approche de la matérialité

Une cartographie des parties prenantes a été réalisée puis une enquête a été envoyée aux parties prenantes externes (clients, fournisseurs, pairs, partenaires commerciaux, ONG, associations professionnelles, experts, instituts de recherche et de formation, etc.) ainsi qu'aux parties prenantes internes (membres du Conseil de surveillance de Tarkett ou du Comité exécutif, cadres supérieurs et employés de Tarkett). L'enquête concernait des parties prenantes localisées en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Serbie, en Suède, en Russie, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

L'enquête couvrait les sujets clés du référentiel GRI et des principes Cradle to Cradle®, organisés en cinq catégories : impacts environnementaux de la production, produits responsables, travail, Droits de l'Homme et enjeux sociétaux.

1.2.1.3 La matrice de matérialité

	Impacts environnementaux de la production	Utilisation responsable des matériaux	Travail, droits de l'homme et enjeux sociétaux
Thèmes prioritaires identifiés par les parties prenantes externes et internes, et ayant un impact sur les activités de Tarkett		Impact environnemental des produits Santé et sécurité des produits et matériaux Utilisation de matériaux sains	Santé et sécurité au travail Le travail des enfants (une priorité essentielle pour les parties prenantes externes, mais pas un risque potentiel pour les activités de Tarkett)
Autres thèmes prioritaires identifiés par les parties prenantes internes	Consommation énergétique Déchets de production	Principes Cradle to Cradle® Recyclabilité des produits	Développement des talents Lutte contre la corruption
Autres sujets d'importance identifiés (complémentaires)	Émissions atmosphériques provenant de la production Eaux usées provenant de la production Évaluation des fournisseurs sur des sujets environnementaux	Communication marketing transparente	Aide à l'emploi et au revenu Des fournisseurs respectant les droits de l'homme Travail forcé Diversité, égalité, non-discrimination, droit du travail

1.2.1.4 Nos engagements et progrès en chiffres en 2017

Des matériaux de qualité pour la santé et l'environnement

Évaluation des matériaux



96 %

des matières premières sont évaluées en fonction de leur impact sur la santé et l'environnement selon les critères Cradle to Cradle® et par un organisme tiers.

Qualité de l'air intérieur



96 %

des revêtements de sol ont de faibles niveaux d'émissions de composés organiques volatiles⁽¹⁾, soit 10 à 100 fois inférieurs aux standards les plus strictes.

Environnement intérieur sain



100 %

des sites de production de vinyle en Europe et en Amérique du Nord utilisent la technologie de plastifiant sans phtalate⁽²⁾. Au niveau mondial, 57% des revêtements de sols en vinyle sont sans phtalate.

Respect des ressources limitées et économie circulaire

Sélection des matériaux



71 %

des matériaux ne contribuent pas à l'épuisement des ressources (matières minérales abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées), contre 68 % en 2016.

Matériaux recyclés



160 000 tonnes

de matériaux recyclés utilisés comme matières premières, soit 12 % des volumes de matières premières achetées.

Collecte de revêtements de sol



99 000 tonnes

de revêtement de sols ont été collectées de 2010 à 2017 dans le cadre du programme de collecte ReStart en Europe et en Amérique du Nord (récupération post-installation et post-utilisation de revêtements de sol vinyle, linoléum ou moquette).

Consommation d'eau



67 %

des usines sont équipées de circuits d'eau en boucle fermée (ou ne consomment pas d'eau dans leur processus de fabrication), contre 60 % en 2016.

Changement climatique



28 %

de la consommation d'énergie est issue d'énergies renouvelables, contre 25% en 2016.



- 9 %

des émissions de gaz à effet de serre par m² de produit fabriqué par rapport à 2010 : 0,92 kgCO₂e/m² (scope 1 + 2).

Sécurité et Diversité

Sécurité



1,87

taux de fréquence des accidents avec arrêts de travail dans nos usines FR1t⁽³⁾, contre 3,68 en 2016.

Diversité



30 %

des membres du Comité exécutif sont des femmes.

27 %

des postes de management sont occupés par des femmes.

Communautés locales



2 jours

de volontariat possible pour tous les employés pour des initiatives de charité.

1 400

salariés impliqués dans Tarkett Cares.



19 500

professionnels ou élèves formés aux métiers de soliers ou aux techniques de pose, dans le cadre de Tarkett Academy de 2012 à 2017.

(1) Composés Organiques Volatils totaux < 100 µg / m³, (% de m² produits, revêtements de sol uniquement).

(2) Produits sans phtalate : excepté contenu recyclé pour certains produits.

(3) Nombre d'accidents avec arrêts de travail supérieur ou inférieur à 24 h par million d'heures travaillées pour les employés et les entreprises extérieures travaillant dans les usines de Tarkett.

1.2.2 Gouvernance de la RSE

Points clés



La gouvernance de la RSE chez Tarkett :

- > intégrée à la stratégie du Groupe, avec des objectifs 2020 pour certains indicateurs environnement ;
- > déployée à tous les niveaux du Groupe : les fonctions, les divisions, les sites industriels, et suivie par le Comité exécutif ;
- > pilotée grâce à un reporting RSE structuré, rigoureux et robuste ; audité par une tierce partie ; publiée au sein du document de référence (Chapitre 3) ;
- > alignée sur les standards mondiaux reconnus : GRI, Objectifs de Développement Durables (ODD) des Nations unies et les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies, GHG Protocol, principes *Cradle to Cradle*® ; et conforme à la réglementation française Grenelle 2.

1.2.2.1 Une gouvernance de la RSE intégrée à tous les niveaux du Groupe

D'abord Président de Tarkett Amérique du Nord pendant plus de deux ans, puis Président du Directoire de Tarkett depuis septembre 2017, Glen Morrison est convaincu que la transition réussie du Groupe vers l'économie circulaire et la mise en œuvre de la stratégie de développement durable de Tarkett dépendra essentiellement de deux facteurs : d'une part l'engagement de l'ensemble des employés Tarkett, et d'autre part l'intégration des objectifs de performance RSE à tous les niveaux du Groupe, au sein de chacune des divisions et des fonctions transversales.

« Notre engagement fort en faveur du développement durable est un élément qui peut nous différencier de nos concurrents. [...] Lorsque nous décidons de créer de nouveaux produits, d'améliorer nos procédés de production, ou encore de réaliser des acquisitions, nous prenons en compte la dimension développement durable. »

L'ensemble des fonctions et divisions sont impliquées dans la stratégie RSE et sa mise en œuvre. Ainsi les fonctions Recherche & Innovation & Environnement, Opérations, Juridiques, Ressources Humaines, Achats et Marketing & Ventes sont impliquées dans certains enjeux RSE à travers l'élaboration d'un plan de vigilance pour prévenir les risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement. Ces risques concernent les activités du Groupe et de ses filiales ou des activités de ses fournisseurs et sous-traitants. Notre programme d'excellence industrielle WCM (*World Class Manufacturing* lire page 92), piloté par les fonctions opérationnelles du Groupe et mis en œuvre localement, permet aussi de contrôler et réduire l'empreinte environnementale des sites de production.

En ce qui concerne l'impact de nos produits, les équipes de la direction de la recherche et de l'innovation intègrent l'éco-innovation et les principes de l'économie circulaire dans l'ensemble de leurs travaux.

Enfin, les équipes marketing et ventes sont aussi sensibilisées à ce sujet afin de pouvoir répondre de manière précise aux questions et aux attentes des clients concernant la performance environnementale et sociale des produits finis.

La stratégie développement durable est conduite et supervisée par le Président du Directoire, et discutée en Comité exécutif (EMC). Le Président du Directoire partage aussi sa vision du développement durable ainsi que les progrès réalisés et les

défis à venir avec les collaborateurs du Groupe comme avec les actionnaires et la communauté financière. Les employés en sont informés notamment à travers la lettre d'information interne et au cours de la réunion annuelle de décembre 2017 pour les 150 cadres supérieurs, tandis que les actionnaires ont l'opportunité d'échanger à ce sujet lors de l'Assemblée Générale annuelle.

1.2.2.2 Des comités qui s'emparent du sujet

Il existe au sein de Tarkett un comité dédié à l'environnement, dirigé par la Directrice Recherche, Innovation et Environnement (membre du Comité exécutif). Les sujets RSE sont également traités au sein des comités de direction des divisions et des réseaux des Fonctions.

Les problématiques propres à la RSE sont aussi abordées par le Comité d'audit à travers une mise à jour de la cartographie des risques du Groupe. Cette mise à jour a notamment été réalisée lors du Comité d'audit qui s'est tenu en octobre 2017.

Depuis 2015, le développement durable et la RSE font également partie des programmes d'Audit interne.

1.2.2.3 Un processus de reporting robuste

Un tableau de bord du développement durable permet de mesurer et d'orienter la performance du Groupe, à l'aide d'une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ces données sont vérifiées par un organisme tiers indépendant, et leur fiabilité est garantie par un processus de reporting robuste qui est renforcé chaque année. Le rapport de l'organisme tiers indépendant (KPMG) couvre à la fois les données quantitatives et qualitatives qui sont disponibles en annexe du Rapport RSE.

Le reporting des informations RSE est géré conjointement par le département en charge de la finance et le département communication & RSE. Le Rapport RSE est intégré dans le document de référence qui présente les résultats financiers du Groupe.

En 2017, le processus de reporting a été renforcé avec la rédaction d'un guide de reporting RSE précis et exhaustif, qui permet au Groupe de se doter d'un socle de connaissances commun à toutes les personnes prenant part au reporting RSE et à tous les niveaux de l'organisation. Ce guide décrit en détail les principes du reporting RSE, le périmètre, les outils, ainsi que les méthodes de calcul et de contrôles effectués par les contributeurs au niveau local (pour chaque entité), la consolidation des données au niveau Groupe et la définition des indicateurs.

Un tel travail de formalisation du processus de reporting et des règles existantes soutient la volonté du Groupe de faire preuve

de rigueur et de transparence vis-à-vis de ses parties prenantes. Il permet aussi à Tarkett de piloter sa performance et de concentrer ses efforts sur les enjeux matériels au regard de ses activités. L'analyse de l'évolution des indicateurs année après année est indispensable pour mesurer les efforts accomplis, identifier les marges de manœuvre et les défis qui restent à relever. Elle crée la dynamique nécessaire à la mise en place de plans d'actions ambitieux, et développe la responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation.

1.2.2.4 Du reporting au pilotage de la performance RSE

Dès 2012, Tarkett s'est doté d'un tableau de bord RSE avec une vingtaine d'indicateurs clés et spécifiques aux activités du Groupe. Pour certains indicateurs (environnements et produits), le Groupe a défini des objectifs 2020.

Dans le cadre de la formalisation du reporting RSE, des réunions de suivi sont organisées entre la Direction du Groupe et les équipes des divisions opérationnelles. Ces réunions ont pour objectif de revoir la consolidation des indicateurs de manière intermédiaire, trois fois par an, et de piloter non seulement le processus de reporting mais également la performance sur les différentes thématiques suivies. Elles sont l'occasion d'analyser les indicateurs quantitatifs, de discuter des évolutions significatives, notamment par rapport aux objectifs 2020, et d'identifier les actions concrètes qui permettent ensuite d'améliorer la performance environnementale, sociale et sociétale du Groupe. Le reporting intermédiaire et les réunions divisions/Corporate ont été mis en place au 2^d semestre 2017 et seront plus systématiquement déployés à partir de 2018.

Par ailleurs, les discussions lors des réunions mensuelles du réseau Environnement & Développement durable permettent également

de faire le point sur les résultats et les différentes initiatives. Enfin, certains indicateurs sont aussi suivis de manière très régulière au sein des Fonctions et des différents programmes (RH, WCM...).

1.2.2.5 Des engagements et une démarche RSE cohérents avec les standards mondiaux

Le Rapport RSE, le tableau de bord des indicateurs et les objectifs 2020, fruits d'un processus de reporting renforcé, répondent aux exigences réglementaires de la loi Grenelle II s'appliquant aux sociétés françaises cotées en bourse. Ils s'inscrivent également dans plusieurs référentiels internationalement reconnus tels que la Global Reporting Initiative (GRI) ou les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies.

En 2017, nous avons adapté la définition des indicateurs les plus pertinents pour piloter notre performance RSE, afin de suivre plus précisément les indicateurs GRI Standards 2016 (« Core option »). Nous suivons également les standards du Greenhouse Gas Protocol pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre et reportons ces indicateurs selon les principes du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et le World Resources Institute (WRI) GHG Protocol.

Comme chaque année, nous communiquons également nos résultats auprès du Pacte Mondial des Nations unies afin d'être conforme au standard de niveau « Advanced ».

Les initiatives ainsi que les indicateurs couvrent également certains Objectifs de Développement Durables (ODD) définis par les Nations unies.

Un tableau de concordance Reporting Tarkett/Grenelle 2/GRI est disponible en annexe.

1.2.3 Dialogue avec les parties prenantes

Points clés



Favoriser le dialogue et la collaboration avec toutes les parties prenantes :

- > en participant à des conférences, notamment sur les thèmes de l'économie circulaire (Forum Mondial de l'Économie Circulaire), de l'application des principes *Cradle to Cradle*[®], de la qualité des matériaux dans l'architecture intérieure, l'utilisation responsable du PVC ;
- > en contribuant aux débats et travaux au sein du Forum économique mondial et de l'initiative « *Circular Economy 100* » de la Fondation Ellen MacArthur ;
- > en s'engageant avec d'autres entreprises et acteurs économiques pour lutter contre le réchauffement climatique : membre de l'Alliance des Leaders dès la COP21 (2015) ;
- > en partageant notre expérience avec les pouvoirs publics (européens, pays, villes) et ONG, notamment sur les enjeux de l'économie circulaire, et les réglementations et standards ;
- > en associant nos clients à notre démarche et en formant nos équipes.

Communiquer en toute transparence :

- > pour expliquer la composition de nos produits, leur impact sur la santé et l'environnement, et aider ainsi nos clients dans leur choix : publication de MHS (Material Health Statements) aux États-Unis réalisées par l'EPEA, institut scientifique indépendant ; étiquetage santé & environnement en Europe ;
- > pour publier et partager nos progrès et enjeux, avec notamment les agences de notation extra-financière et la communauté financière, et les plateformes publiques (CDP, Global Compact...).



1.2.3.1 Un dialogue ancré avec les parties prenantes

Instaurer des relations durables et un dialogue continu avec les parties prenantes est primordial pour proposer des solutions correspondant à leurs attentes, mais aussi pour travailler en concertation avec les ONG, les experts et les institutions publiques afin de trouver ensemble les réponses aux défis de demain. Cette vision est soutenue par le Président du Directoire, Glen Morrison : « *Le défi que nous rencontrons actuellement consiste à surmonter les épreuves mais aussi parler de nos réussites de manière transparente, et en être fiers, tout en reconnaissant aussi que nous rencontrons des difficultés et que nous avons besoin de travailler avec les ONG et les experts pour aller de l'avant et trouver des solutions innovantes.* »

Tarkett participe très régulièrement à des programmes et événements de portée internationale, aux côtés d'ONG, d'agences d'évaluation et d'organismes gouvernementaux, portant sur l'innovation et le développement durable.

Tarkett est un membre actif du Forum économique mondial et s'engage notamment par la participation du Président du Directoire et d'un membre du Comité Exécutif au Forum annuel de Davos.

- En janvier 2017, le Président du Directoire (anciennement Michel Giannuzzi) avait présenté sa vision sur l'avenir du secteur de la construction lors d'une table ronde du Forum économique mondial à Davos. Il avait partagé sa vision d'un « **Leadership Engagé et Responsable** », permettant de développer un modèle d'économie circulaire, de lutter contre le changement climatique et de promouvoir des solutions innovantes pour les villes de demain ;
- en janvier 2018 au Forum économique mondial à Davos, Glen Morrison (Président du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2017) a participé à une table ronde sur le thème du développement urbain et des infrastructures, partageant son ambition pour un environnement bâti plus humain face aux défis de « **Durabilité et d'Accessibilité** » (« **Sustainability & Affordability** ») ;
- toujours à Davos 2018, au sein du Comité de pilotage de l'Avenir du développement urbain & des services, Glen Morrison a échangé avec des acteurs des sphères publiques et privées à propos des grands défis tels que l'économie circulaire dans les villes et le logement abordable ;
- Glen Morrison a également participé à la conférence pour le climat organisée par la **coalition des dirigeants engagés en faveur du climat** (« **Alliance of CEO Climate Leaders** »), plate-forme mondiale que Tarkett a rejoint dès 2015. Ce groupe de dirigeants joue un rôle crucial pour mobiliser les entreprises et les gouvernements du monde entier à prendre des mesures ambitieuses concernant le changement climatique ;
- par ailleurs, à Davos 2018, au cours du débat « **En finir avec les préjugés : favoriser la diversité** » (« **Decoding biases : diversity by design** »), Glen Morrison a partagé sa vision et son engagement pour une gestion des talents (« **talent philosophy** ») fondée sur la diversité et l'inclusion : « *Pour les entreprises, le défi le plus important est la guerre des talents, pour attirer et retenir les meilleurs. En tant que dirigeants d'entreprise, notre rôle est de créer un environnement inclusif et bienveillant où chacun puisse travailler et s'épanouir en étant totalement soi-même. Tout au long de ma vie professionnelle, j'ai constaté que favoriser la diversité et développer une culture d'inclusion permet de libérer le potentiel de nos équipes et de renforcer leur engagement, tout en dopant les performances de nos entreprises.* ».

Tarkett contribue à d'autres conférences et initiatives :

- en septembre 2017, Tarkett a participé au **Living Product Expo (Pittsburgh, USA)** qui rassemble designers, architectes, industriels et experts pour présenter et partager leurs innovations, tant sur le design que sur les processus de production. Tarkett a ainsi pu contribuer au débat en mettant en avant l'utilisation de produits respectueux de la santé et de l'environnement, et notamment l'utilisation responsable du PVC ;
- Tarkett participe également à de nombreux débats portant sur le thème de l'économie circulaire, afin de partager son expérience et réfléchir avec l'ensemble des acteurs aux solutions pour l'avenir. En avril 2017, Tarkett a participé à la **conférence PVC 2017 à Brighton (Royaume-Uni)**, en présentant la gestion du PVC dans les modèles d'économie circulaire, aux côtés de participants issus de 35 pays ;
- entre octobre et novembre 2017, Tarkett a participé à une **série d'événements organisés par le « Cradle to Cradle® Products Innovation Institute » à Boston, New York et San Francisco** visant à promouvoir l'action des acteurs industriels qui s'engagent dans une approche circulaire. Ceci consiste par exemple à concevoir des produits qui seront recyclables, ou à intégrer des matières premières recyclées dans les produits ;
- le **Forum Mondial de l'Économie Circulaire qui s'est tenu à Helsinki en juin 2017**, a aussi permis à Tarkett de présenter la manière dont son business model s'appuie sur les principes de l'économie circulaire. Enfin, c'est à l'occasion d'un événement organisé par le gouvernement du Luxembourg sur le développement du commerce international que Tarkett a eu l'opportunité de participer à différentes tables rondes. L'une d'entre elles s'est tenue en juin 2017 au sein de la chambre du commerce du Luxembourg, et avait pour sujet principal le traitement des déchets au sein de la région du Benelux ;
- Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation et Environnement de Tarkett, membre du Comité exécutif, a participé en octobre 2017 à la **conférence annuelle « Alliances pour les villes en transition », organisée par l'école de commerce HEC** en région parisienne. Le thème de cette année était « **Accélérer la troisième révolution industrielle – le cas du Luxembourg** ». À l'occasion de cette conférence, Anne-Christine Ayed a expliqué les principes du modèle économique de Tarkett, autour des enjeux suivants : Comment passer d'une économie linéaire à une économie circulaire ? Quels sont les principes du *Cradle to Cradle®* ? Cette conférence s'est inscrite dans la démarche suivante : En novembre 2016, le gouvernement du Luxembourg avait lancé sa stratégie de Troisième Révolution Industrielle, qu'il a, entre autres, développée avec l'aide de Tarkett. Cette stratégie annonce un revirement économique fondamental vers l'énergie digitale et décentralisée, la mobilité, la gestion plus intelligente des données, et les principes de l'économie circulaire. Cette stratégie s'appuie sur les conclusions d'une étude de neuf mois, menée par des experts, et dans laquelle Tarkett a joué un rôle majeur sur le thème de l'économie circulaire ;
- le 12 octobre 2017, Anne-Christine Ayed, a également décrypté les enjeux d'une économie circulaire en prenant l'exemple de Tarkett lors du **débat « Innovation frugale : Construire un monde durable avec moins de ressources », organisé à l'Université de New York**. Les participants de cette conférence étaient Navi Radjou, auteur du livre « *Frugal Innovation* », Jaykumar Menon, entrepreneur social des Droits de l'Homme et Vijay V. Vaitheeswaran, rédacteur au magazine *The Economist* ;

- le 21 octobre 2017, Anne-Christine Ayed est intervenue à la **Conférence Cradle to Cradle®**, organisée à l'**Université Leuphana de Lüneburg, Allemagne**. Ce fut l'occasion de présenter la démarche de Tarkett pour mettre en œuvre les principes *Cradle to Cradle®* au centre de sa stratégie d'entreprise, les défis rencontrés et l'intérêt de déployer ses principes dans la stratégie d'éco-innovation ;
- par ailleurs Tarkett poursuit l'écoute et le dialogue engagé avec ses différentes catégories de clients (architectes & designers, installateurs, distributeurs), soit à travers des enquêtes clients et le programme *Customer Centric Innovation* qui s'appuie sur l'approche « Design Thinking » afin de mieux comprendre leurs besoins, soit au sein d'événements ou de réunions organisés dans certains pays. Par exemple, en septembre 2017, Tarkett a organisé, à l'**usine de Waalwijk aux Pays-Bas**, l'**événement Circles of Architects®** qui a réuni plus de vingt architectes et designers venus de neuf pays (Pays-Bas, Belgique, France, Suède, Royaume-Uni, Pologne, Turquie, Émirats arabes unis et Slovaquie) afin de leur présenter les prochaines innovations dans le domaine de la moquette et recueillir leurs avis. Cette plateforme de discussion a été mise en place dès 2007 par les activités Desso acquises par Tarkett en 2015.

1.2.3.2 Une transparence renforcée des informations communiquées

La transparence des informations publiées est une valeur à laquelle Tarkett est fortement attaché et un domaine en constante amélioration. Nous sommes convaincus que la transparence est primordiale pour obtenir la confiance de l'ensemble de nos parties prenantes, notamment concernant les matériaux utilisés dans nos produits, les impacts de nos produits sur la santé et l'environnement ou l'empreinte carbone de nos activités. Nous souhaitons partager avec nos différents interlocuteurs (employés, clients, fournisseurs, ONG...) nos réussites, mais aussi les difficultés que nous rencontrons et la manière dont nous envisageons d'y remédier et de progresser. Nous pensons que le dialogue et la collaboration avec les ONG, experts et tout autre organisme qui souhaiterait travailler avec nous nous permettra trouver ensemble des solutions innovantes.

Cet objectif premier de transparence repose sur plusieurs outils. Depuis 2011, la plupart de nos produits en Europe portent un système d'« étiquette environnementale » qui précise pour chacun d'entre eux le pourcentage de contenu recyclé, l'utilisation ou non de phtalate, ainsi que le niveau d'émissions totales de COV.



En 2013, pour aller plus loin, Tarkett Amérique du Nord a introduit les déclarations EHS (Environmental and Health Statements). Ces déclarations, vérifiées par des tierces parties, présentent de manière approfondie la composition des ingrédients, les impacts éventuels sur la santé et l'environnement, et prennent également en compte l'étape de fin d'usage des produits. Développée à l'origine pour nos produits en linoléum et en caoutchouc, leur utilisation a été étendue en 2014 à la sous-couche de moquette ethos®, puis en 2015 aux produits en vinyle homogène et aux accessoires en caoutchouc. En 2016, cette approche a été remplacée par l'introduction des déclarations MHS (Material Health Statements), réalisées par l'EPEA, un institut scientifique indépendant. Ces déclarations permettent ainsi de partager de façon transparente, avec nos clients (architectes et designers...), des informations précises et faciles à appréhender (lire page 99). En 2018 le déploiement du MHS sera progressivement étendu à la zone EMEA.

Le Groupe est également impliqué dans une démarche proactive avec ses investisseurs et la communauté financière. Tarkett partage ouvertement ses informations avec des agences de notation extra financières et des réseaux axés sur le développement durable, tels que le CDP (Carbon Disclosure Project), Vigeo, MSCI, Gaia, Ofi, et BMO, en les accompagnant dans leurs processus d'évaluation. C'est grâce à ce dialogue proactif que des investisseurs tels que Sycomore AM ont inclus Tarkett dans leur portefeuille d'investissement responsable (ISR). En 2017, nous avons poursuivi notre engagement de promouvoir le développement durable auprès de nos actionnaires. Une dizaine d'investisseurs ont été invités sur le site de Clervaux (Luxembourg) en novembre 2017 afin d'en apprendre davantage sur les processus de production ainsi que la performance environnementale du site de production au cours de la visite du « Green Tour » du site.

1.2.4 Des outils au service de notre démarche RSE

Points clés

Des programmes structurés et des méthodologies robustes au service de notre engagement RSE :

- « *World Class Manufacturing* » pour favoriser l'excellence opérationnelle dans nos sites industriels, avec deux piliers majeurs : la Sécurité et l'Environnement ;
- « *Closed-loop circular design* » : l'outil d'éco-conception circulaire de nos produits, fondé sur les principes *Cradle to Cradle®*, prenant en compte l'impact sur la santé et l'environnement ;
- « *Talent philosophy* » : une démarche de développement des talents nourrie des valeurs du Groupe (notamment respect et intégrité), afin de valoriser les expertises, d'accompagner les collaborateurs dans leur évolution et de favoriser une culture de la diversité et de l'inclusion.

Afin d'assurer une place centrale au développement durable dans sa stratégie, Tarkett a développé et mis en place plusieurs outils. Ces derniers constituent des leviers majeurs pour améliorer

notre performance environnementale, contribuer à la mise en place de modèles d'économie circulaire et attirer les meilleurs talents.

La gestion de la politique RSE

1.2.4.1 World Class Manufacturing au service de l'excellence opérationnelle

Depuis plusieurs années, le Groupe a mis en place le programme WCM (*World Class Manufacturing*) dont les objectifs principaux sont de :

- > renforcer la qualité et le service client ;
- > réduire les accidents de travail et l'impact des opérations du Groupe sur l'environnement ;
- > améliorer la productivité et la performance de l'outil industriel.

Depuis plusieurs années, le Groupe a dégagé des résultats positifs liés à la mise en place du programme WCM. Sur les sites industriels, le programme joue un rôle fondamental dans l'amélioration des résultats sécurité, ainsi que dans la réduction de l'impact environnemental lié à la fabrication des produits tout en permettant une meilleure maîtrise de la gestion des ressources : contrôle des indicateurs clés, mise en place et suivi de plans d'action, amélioration continue de l'excellence opérationnelle.

Le programme WCM est mis en œuvre par une équipe dédiée qui définit les objectifs et suit le déploiement de ce programme, compare et identifie les meilleures méthodes employées sur chacun des sites et accompagne les équipes locales à mettre en place les meilleures pratiques pour leurs opérations. Le Groupe a nommé des responsables WCM sur l'ensemble de ses sites pour coordonner les projets d'amélioration continue et déployer les méthodologies associées. Ils peuvent ensuite partager leurs expériences au sein du réseau WCM, et ainsi concourir ensemble à l'amélioration de la production et de la rentabilité au sein du Groupe. La réalisation d'audits WCM internes permet aux équipes de suivre la progression des sites de production et définir des plans d'actions.

1.2.4.2 Closed-Loop Circular Design au service de l'éco-conception

Engagé en faveur du développement d'une économie circulaire, Tarkett a créé l'outil d'éco-conception « Closed-Loop Circular Design », soit un éco-design circulaire ou « en circuit vertueux ».

Cet outil vise à respecter le bien-être des personnes et de l'environnement, tout en encourageant l'éco-innovation, suivant quatre piliers :



- > matériaux de qualité : sélectionner des matériaux respectueux de la santé, de l'environnement et pouvant être recyclés ;
- > gestion des ressources : favoriser une utilisation optimisée et raisonnée des ressources dans toutes les étapes de production tout en protégeant l'environnement (eau, énergie, émissions de gaz à effet de serre...);
- > bien-être et qualité de vie : contribuer à la santé et au bien-être des personnes pendant la phase d'utilisation et d'entretien du produit ;
- > recyclage : recycler ou réutiliser les produits en fin d'usage pour éliminer les déchets, tout en contribuant à la conception de nouveaux produits avec des matériaux recyclés de qualité.

L'outil repose ainsi sur les principes de l'économie circulaire, nourrie de la méthodologie *Cradle to Cradle*® (C2C/« du berceau au berceau ») qui évalue la composition chimique des produits ainsi que leurs risques sur la santé et l'environnement. Les principes *Cradle to Cradle*® sont appliqués à l'ensemble des activités et produits du Groupe.

Par ailleurs, nous utilisons les principes C2C pour évaluer les ingrédients (lire page 99) et certaines catégories de produits sont également certifiés C2C (lire page 105).

Qu'est-ce la philosophie *Cradle to Cradle*®

La philosophie *Cradle to Cradle*® (« Du berceau au berceau ») s'appuie sur trois grands principes pour développer des modèles économiques éco-efficaces :



- > considérer les déchets comme de la « nourriture », des ressources de qualité pour de nouveaux produits ;
- > utiliser des énergies renouvelables (soleil, vent, eau...);
- > favoriser la diversité en s'inspirant du modèle de la nature.

Cette philosophie *Cradle to Cradle*® a été mise au point à la fin des années 1980 par le chimiste allemand Michael Braungart et l'architecte américain William McDonough. Concrètement, cela se traduit par des outils d'éco-conception et des outils méthodologiques qui couvrent plusieurs dimensions de la conception à la fabrication jusqu'à la fin d'usage et de récupération, notamment pour la certification des produits (*Cradle to Cradle*® Certified™) :

- > des matériaux sains : utilisation de matériaux respectueux de la santé et de l'environnement – des matériaux recyclés, et recyclables dans un environnement naturel (« cycle biologique ») ou dans un nouveau cycle « technique » (industriel) ;
- > l'utilisation d'énergies renouvelables et la gestion du carbone (émissions de gaz à effet de serre...);
- > la gestion de l'eau, c'est-à-dire gérer l'eau potable comme une ressource précieuse et comme un droit humain essentiel ;
- > la responsabilité sociale, en créant un impact positif sur la vie des employés et de la communauté locale.

1.2.4.3 La Talent Philosophy au service de la gestion des talents

Tarkett connaît une croissance continue depuis maintenant 10 ans. Parce que les près de 13 000 collaborateurs constituent un atout essentiel et les premiers acteurs de cette croissance, la fonction Ressources Humaines est stratégique.

Le sentiment d'appartenance au Groupe est très fort. Il est le fruit d'une politique de Ressources Humaines qui a permis de préserver à la fois l'esprit entrepreneurial sur le terrain et les avantages d'un groupe international.

Pour accompagner encore davantage la croissance de Tarkett et le développement des talents, nous avons renforcé notre gestion des Ressources Humaines et le développement des talents en structurant en 2017 notre approche « Talent Philosophy ». Elle contient les lignes directrices, qui permettront de garantir une approche managériale alignée dans l'ensemble du Groupe et qui permettront à nos collaborateurs d'être informés de toutes les opportunités qui s'offrent à eux tout au long de leur carrière et permettre ainsi davantage de promotions internes (lire page 115).

Valoriser nos talents

Pour valoriser les expertises de ses équipes et les opportunités de parcours professionnels, Tarkett a décidé de lancer en 2017 une politique active pour définir et promouvoir sa marque employeur, autant en interne qu'en externe pour attirer des talents. Un site web carrières (<https://careers.tarkett.com>) dédié a été mis en place avec des vidéos de témoignages de salariés. Trois promesses de Tarkett en tant qu'employeur ont été définies à l'occasion de cette nouvelle politique :

- > « *Expand your horizons – Élargir vos horizons* », car Tarkett offre un large éventail d'emplois et d'opportunités géographiques, de la fabrication à la commercialisation, en passant par la recherche, le design ou les fonctions supports.
- > « *Change the game – Changer le jeu* », en lien avec nos racines entrepreneuriales, nous attendons de nos collaborateurs qu'ils prennent activement des initiatives et créons un environnement de confiance et de responsabilisation pour que leurs talents et leur personnalité puissent s'exprimer totalement et contribuer ainsi directement au succès du Groupe.
- > « *Design the future of society – Imaginer la société de demain* », en ayant une vision longue terme, Tarkett invite ses employés à intégrer les dimensions RSE et de développement durable dans leurs décisions, leurs opérations et activités, pour concevoir des solutions et des modèles économiques durables.

1.3 « *Designing for life* » – Éco-concevoir dans le respect de l'environnement et de la santé

1.3.1 Préserver le capital naturel

Points clés



Tarkett s'engage à préserver le « capital naturel » afin d'utiliser de manière responsable les ressources limitées et réduire l'impact de ses activités industrielles sur le changement climatique.

Grâce à la réduction de la consommation d'énergie et de l'eau et par la limitation des déchets industriels, Tarkett s'efforce autant que possible de réduire l'empreinte environnementale de ses sites de production tout en préservant les ressources naturelles.

En évaluant l'impact environnemental de son activité industrielle et de ses produits, et en réduisant les émissions de gaz de serre, notamment par l'utilisation d'énergies renouvelables, Tarkett accompagne activement la lutte contre le réchauffement climatique.

Des initiatives concrètes dans les sites de production pour préserver le capital naturel :

- > optimisation des procédés industriels, certification ISO 50001 pour l'efficacité énergétique ;
- > production et consommation d'énergies renouvelables au sein des sites de production (biomasse, géothermie, solaire) ;
- > achat d'électricité renouvelable (7 usines à 100 %) ;
- > mise en place de circuit d'eau fermé ;
- > développement du recyclage interne ou externe des déchets de production, plutôt que la mise en décharge.

1.3.1.1 Un double engagement : lutter contre le réchauffement climatique et préserver des ressources

La préservation des ressources et le changement climatique font partie des principaux enjeux environnementaux qui guident Tarkett dans la définition d'une stratégie globale. Cette dernière répond à la volonté du Groupe de contribuer à son échelle à résoudre certains défis majeurs auxquels la société d'aujourd'hui fait face.

- > **la limitation des ressources** : actuellement, certaines ressources ont été considérablement épuisées, une tendance qui ne peut que s'accroître à mesure que la demande dans les marchés émergents monte en flèche. Une transition vers une économie circulaire, où les produits sont conçus de façon à ce que leurs matériaux soient facilement récupérés et réutilisés ou recyclés en fin d'usage, est la façon la plus efficace de préserver les ressources naturelles de la planète ;

« *Designing for life* » – Éco-concevoir dans le respect de l'environnement et de la santé

➤ **le changement climatique** : l'activité industrielle est l'un des contributeurs importants aux émissions de gaz à effet de serre (GES). Pour atteindre les objectifs de réduction de ces émissions, décidés aux échelles nationales et internationales, les entreprises industrielles doivent dépasser le cadre d'action de leur périmètre de responsabilité directe, et agir sur l'ensemble du cycle de vie de leurs produits. Cela passe par exemple par un recours systématique à l'éco-innovation, l'utilisation de matières premières recyclées, une réduction des besoins en énergie ou une plus grande utilisation d'énergies renouvelables. Dans tous les scénarios décrits par les experts, une meilleure utilisation des ressources est un facteur clé pour atténuer le changement climatique. Ces deux enjeux sont liés, et couvrent tout le spectre de l'activité de Tarkett, de la production à la distribution : les efforts stratégiques dans ces domaines sont la résultante de l'ensemble des actions environnementales du Groupe.

1.3.1.1.1 Évaluer l'impact environnemental de notre activité : l'analyse de cycle de vie

En complément des déclarations MHS (Material Health Statements) que nous réalisons sur certains produits pour évaluer l'impact sur la santé et l'environnement (voir page 99), nous utilisons également dans certains cas l'analyse de cycle de vie (ACV), un des outils pour réaliser le bilan environnemental d'un produit. Cette méthode normalisée (ISO 14040 et ISO 14044) permet de connaître et de comparer les impacts environnementaux d'un système tout au long de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication jusqu'à son traitement en fin de vie ou en fin d'usage (mise en décharge, recyclage...) en passant par ses phases d'usage, d'entretien et de transport.

En 2016, Tarkett a mis à jour les analyses ACV d'un certain nombre de ses produits fabriqués en Europe, tels que le linoléum, certaines gammes de vinyle hétérogène et la gamme de vinyle homogène iQ. Cette analyse intègre la phase d'utilisation, qui varie selon l'application : l'évaluation de l'impact du nettoyage et de l'entretien du revêtement de sol est en effet différente pour les établissements de santé et les bureaux. Les calculs ont été réalisés par des experts ACV du LIST (Luxembourg Institute of Science and Technology) et combinent données réelles, données génériques et hypothèses des experts.

À terme, nous envisageons d'étendre l'ACV à certaines futures gammes de produits. Cela nous permettra d'identifier les domaines dans lesquels nous pouvons nous améliorer, au-delà de nos sites de production. En 2018, pour renforcer nos engagements et pour répondre à la demande croissante des clients et donneurs d'ordre, le segment EMEA s'équipera d'un logiciel pour effectuer des ACV systématiques avec l'objectif prioritaire de réaliser ses déclarations environnementales spécifiques EPD (« Environmental Product Declaration »), FDES (Fiches de Déclaration Environnementale et Sanitaire), etc.

Les analyses de cycle de vie réalisées jusqu'à présent ont intégré le changement climatique. Par exemple, nous avons mesuré l'impact de notre revêtement de sol en linoléum dans le secteur de la santé, et de notre gamme vinyle hétérogène compacte utilisée dans le secteur de l'éducation. Dans les deux cas, les contributions les plus élevées en termes d'émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) proviennent de l'extraction des matières premières et de la phase d'utilisation (avec une hypothèse de 20 ans). La phase de production, et le transport des matières premières et des produits finis contribuent de façon moindre aux émissions totales de GES, si l'on prend en compte l'ensemble du cycle de vie. Ces résultats nous incitent à étudier un périmètre

plus large que les processus de fabrication de nos revêtements de sol, en intégrant notamment l'ensemble de l'amont de notre chaîne de valeur, ainsi que la phase d'usage et la fin de vie de nos revêtements de sol.

1.3.1.1.2 Réduire les émissions de gaz à effet de serre

La contribution de Tarkett à la réduction des émissions de gaz à effet de serre est continue et progressive. Elle est la résultante d'un ensemble d'actions :

- **optimiser et réduire la consommation d'énergie sur les sites de production** (voir chapitre *Designing for life* page 95), notamment à travers notre programme d'excellence opérationnelle WCM (*World Class Manufacturing*) ;
- **développer l'utilisation d'énergies renouvelables** et encourager les sources externes d'énergie verte (voir page 96) ;
- **s'engager en faveur d'une économie circulaire** : utilisation de matériaux recyclés (réduction des émissions liées à l'extraction des matières premières) et la limitation de la production de déchets (recyclage, réutilisation). Voir le chapitre « Closing the loop » page 106 ;
- **optimiser les émissions liées au transport** : dans certains pays et dans certaines situations, nous utilisons des modes de transport moins émetteurs de gaz à effet de serre (transport ferroviaire entre la Suède et l'Allemagne ou en Russie...) ;
- **pratiquer un développement réfléchi des sites existants** : Tarkett s'attache à limiter l'impact de la croissance soutenue que le Groupe a connu ces dernières années en appliquant le principe de réutilisation de l'espace existant sans construction supplémentaire (optimisation et développement des chaînes de production existantes comme par exemple sur le site de Jaslo en Pologne ou de Mytishchi en Russie, ou le rachats d'espaces industriels existants en Chine...).

Zoom sur les indicateurs clés

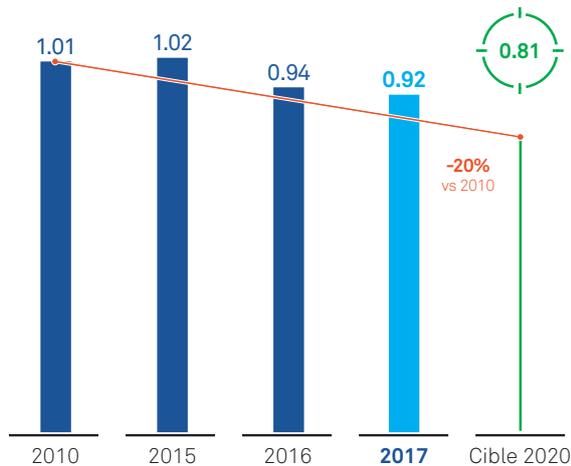


Changement climatique

L'objectif de Tarkett en matière de réduction de gaz à effet de serre (GES) : - 20 % en 2020 par rapport à 2010 (par mètre carré de produit fabriqué kgCO₂e/m²).

➤ En 2017, les émissions de gaz à effet de serre (par mètre carré de produit fabriqué kgCO₂e/m²) s'établissent à 0,92 kgCO₂e/m² (scope 1 & 2), soit une nette réduction de -9 % par rapport à 2010, et une baisse de -2 % par rapport à 2016.

- en 2017, le recours croissant aux énergies renouvelables et la mise en place d'initiatives d'efficacité énergétique dans les usines ont contribué à la baisse des émissions de GES ;
- en 2017, un site sur deux (51 %) a ainsi réduit les émissions de gaz à effet de serre (par m² de produit fabriqué kgCO₂e/m² et en valeur) ;
- pour mieux évaluer l'impact de nos activités sur le changement climatique, nous avons amélioré nos indicateurs et avons apporté des évolutions méthodologiques impactant l'évolution des résultats : nous avons élargi notre reporting en intégrant toutes les sources d'énergie utilisées et ajoutant les émissions liées à la biomasse (dans le scope 1) représentant un impact de + 1,2 %, et l'évolution des facteurs d'émission de certains pays réduisant ainsi les émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) de - 3,2 % par rapport à 2016.

Intensité des émissions de gaz à effet de serre (kgCO₂eq/m²)**1.3.1.1.3 S'adapter au changement climatique**

Le Groupe suit et anticipe continuellement les risques industriels et environnementaux, et les effets du changement climatique (notamment les événements climatiques extrêmes) en font partie. Nous appliquons ainsi dans nos sites industriels des plans d'urgence soigneusement élaborés.

Par ailleurs, le montant des provisions pour risque en matière d'environnement s'élève à environ 1,2 million d'euros en 2017 (vs 1,3 million d'euros en 2016).

Il est à noter que certains produits, tels que le gazon synthétique, peuvent aider nos clients dans leur effort d'adaptation au changement climatique en particulier dans des zones arides ou en manque d'eau.

1.3.1.2 Réduire l'empreinte environnementale des sites de production**1.3.1.2.1 La gestion de l'énergie****1.3.1.2.1.1 Des progrès en matière d'efficacité énergétique****Zoom sur les indicateurs clés****Efficacité énergétique**

- > Depuis 2010, nous progressons régulièrement en matière d'efficacité énergétique, avec une baisse de la consommation d'énergie moyenne par m² de produits fabriqué (-4 % entre 2017 et 2010), un des éléments du programme WCM.
 - > Entre 2016 et 2017, la légère augmentation de consommation d'énergie par m² de produits fabriqué (4,17 kWh par m² en 2017 contre 4,09 kWh en 2016) s'explique principalement par une prise en compte plus exhaustive des sources d'énergie utilisées.
- > en effet, dans un objectif d'amélioration de notre méthodologie de reporting en 2017, les consommations d'énergie reportées comprennent aussi les quantités de carburants consommées par les engins de manutention sur les sites de production (voir les précisions dans la note méthodologique en page 132) ;
 - > en 2017, un site sur deux (51 %) a ainsi amélioré son efficacité énergétique réduisant sa consommation d'énergie par mètre carré de produit fabriqué ;

- > depuis 2011, la certification européenne ISO 50001 reconnaît l'engagement pour une meilleure gestion énergétique des entreprises. En 2017, tous les sites européens de Tarkett employant plus de 250 personnes sont certifiés ISO 50001. Par ailleurs, quelques usines en dehors de l'Europe ont démarré le processus de certification ISO 50001 ;
- > indépendamment des systèmes de certification, un certain nombre de nos sites bénéficient déjà de pratiques répondant à des normes similaires aux normes ISO. Cela nous permet ainsi d'avoir notre propre retour d'expériences et d'identifier les meilleures pratiques à mettre en œuvre.

Exemples

- > **Un plan énergie particulièrement efficace à Bačka Palanka (Serbie) :** dès 2009, le site Tarkett de Bačka Palanka a défini et déployé une stratégie de gestion énergétique avec deux objectifs : utiliser davantage les énergies renouvelables et optimiser son efficacité énergétique. Au fil des années, l'engagement de nos équipes a permis d'aller au-delà de ces premiers objectifs et de mettre en place une stratégie d'excellence opérationnelle énergétique plus large et plus structurée, en capitalisant d'une part sur l'implication des équipes au quotidien et l'amélioration des équipements, et d'autre part sur des initiatives spécifiques. Chaque matin, les managers énergie, les responsables d'équipes et les opérateurs se réunissent pour analyser les indicateurs d'énergie des 24 dernières heures, décider des mesures correctives à mettre en place, et ainsi ajuster de manière optimale les flux d'énergie. Par ailleurs, des initiatives plus ciblées sont ensuite élaborées, en cherchant par exemple des moyens de transformer les déchets en énergie. Le site s'est ainsi dès 2009 doté d'une chaudière à bois utilisant la sciure issue de la production de parquet. La chaleur produite est réutilisée dans le processus de fabrication de revêtements de sol en vinyle. Grâce à ces démarches, 52 % des besoins énergétiques totaux du site proviennent de l'autoproduction d'énergie issue de la biomasse ou de la fourniture d'énergies renouvelables en 2017.
- > **Amélioration énergétique du système de refroidissement de l'eau à l'usine de Konz (Allemagne) :** l'équipe de Konz a réduit la consommation d'énergie du site en optimisant le système de refroidissement. En s'inspirant de la thèse d'un étudiant, l'équipe a réalisé un projet en 4 étapes entre juin 2016 et avril 2017. Le projet consistait à apporter différentes mises à niveaux techniques au système, en optimisant les paramètres pour atteindre l'efficacité maximale et se conformer aux normes de réglages. Résultat : la consommation d'énergie a été réduite de 50 % pour ce système sans impact sur la qualité de la production, permettant ainsi de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de réaliser des économies.
- > **Réduction d'énergie grâce à des ampoules à LED dans l'usine de Middlefield (États-Unis) :** l'usine a remplacé l'ensemble de l'éclairage du site par des ampoules à LED, fin 2016 et début 2017, soit 1979 ampoules au total. Des détecteurs de mouvements ont également été placés dans les bureaux, les couloirs, ainsi que dans certaines zones de l'usine. Cette initiative a permis de réduire de 5,6 % la consommation totale d'électricité de l'usine, qui fonctionne 7 jours sur 7 et 24h/24.

Exemple



- **Arrêt du traitement par oxydation thermique à l'usine de Farnham (Canada) :** cette action s'inscrit dans les changements apportés à la fabrication des revêtements de sol depuis 2010, qui ont pour conséquence la réduction de la quantité de Composés Organiques Volatils (COV) dans les matières premières utilisées. Pour traiter efficacement les COV, on utilise habituellement des oxydateurs thermiques régénératifs (OTR), souvent appelés incinérateurs, qui transforment tous les Composés Organiques Volatils en composés inorganiques par oxydation totale. Le site disposait de deux types de traitement des effluents issus de la production : un filtre électrostatique et un incinérateur. La diminution conséquente des COV a permis de ne plus utiliser l'oxydation thermique tout en répondant aux exigences réglementaires. Le processus a été mis en place en 2014 et a permis de réduire de 32 %, entre 2014 et 2017 la consommation de gaz naturel nécessaire au fonctionnement de l'incinérateur. Autres avantages : la diminution du niveau de bruit et des coûts de maintenance.

1.3.1.2.1.2 Développer les énergies issues de sources renouvelables

Développer l'utilisation d'énergies renouvelables sur site représente une opportunité locale à fort potentiel pour lutter contre le changement climatique.

Dans ce domaine, différentes initiatives sont mises en place et poursuivies pour **produire et consommer sur place de l'énergie renouvelable** :

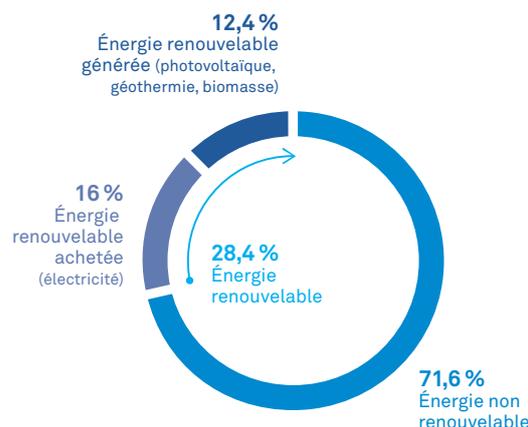
- les déchets de bois de nos usines sont utilisés comme biomasse pour la production d'énergie. Les neuf usines consommant de la biomasse ont d'ailleurs augmenté de 14 % l'utilisation de cette énergie renouvelable entre 2016 et 2017 ;
- les énergies géothermique et solaire sont utilisées dans un certain nombre de bâtiments administratifs et dans les usines, notamment sur les sites de moquette Desso à Dendermonde (Belgique) et à Waalwijk (Pays-Bas), ainsi que sur le site de linoléum de Narni (Italie).

En complément des actions sur site, Tarkett encourage également l'utilisation de sources d'énergies vertes produites par des tiers, telles que les énergies hydraulique, éolienne ou solaire, ou en achetant par exemple de l'électricité certifiée renouvelable.

Au total dans le monde, **7 usines achètent de l'électricité 100 % renouvelable** : Chagrin Falls (États-Unis), Middlefield (États-Unis), Narni (Italie), Dendermonde (Belgique), Goirle et Waalwijk (Pays-Bas) et Jacarei (Brésil). Cela permet d'éviter 22,5 kt CO₂e par an (base 2017 pour ces 7 usines) d'émissions de gaz à effet de serre.

Ces différentes initiatives ont notamment permis d'augmenter la part des énergies renouvelables, qui représentent plus de **28 % des consommations d'énergie totales du Groupe en 2017, contre 25 % en 2016.**

Part des énergies renouvelables dans la consommation d'énergie (%)



Exemples



- **Les sites d'Ohio (États-Unis) achètent 100 % d'électricité renouvelable** : démarré en 2016 avec le siège nord-américain à Solon puis étendu en 2017 aux sites de production de Middlefield et Chagrin Falls, Tarkett a signé des contrats en approvisionnement d'électricité renouvelable. L'ensemble de l'énergie achetée est certifiée par ENGIE Resources, qui fournit les certificats d'énergie renouvelable (RECs) associés. Pour la période de novembre 2016 à avril 2019, pour l'ensemble des sites en Ohio, cela correspond à une consommation estimée à près de 62 millions kWh par an d'énergie renouvelable. Cela représente l'équivalent de 39 000 tonnes CO₂e (gaz à effet de serre). Cette quantité provenant d'énergies renouvelables est équivalente aux émissions annuelles de gaz à effet de serre de 9 166 véhicules de tourisme ou aux émissions de CO₂ provenant de la consommation annuelle d'énergie de 4 582 foyers.
- **En 2017 le site d'Hanaskog en Suède utilise 80 % d'énergies renouvelables**, principalement issues de la combustion de biomasse sur site, mais également grâce à l'électricité renouvelable contenue dans le mix énergétique de l'électricité achetée.

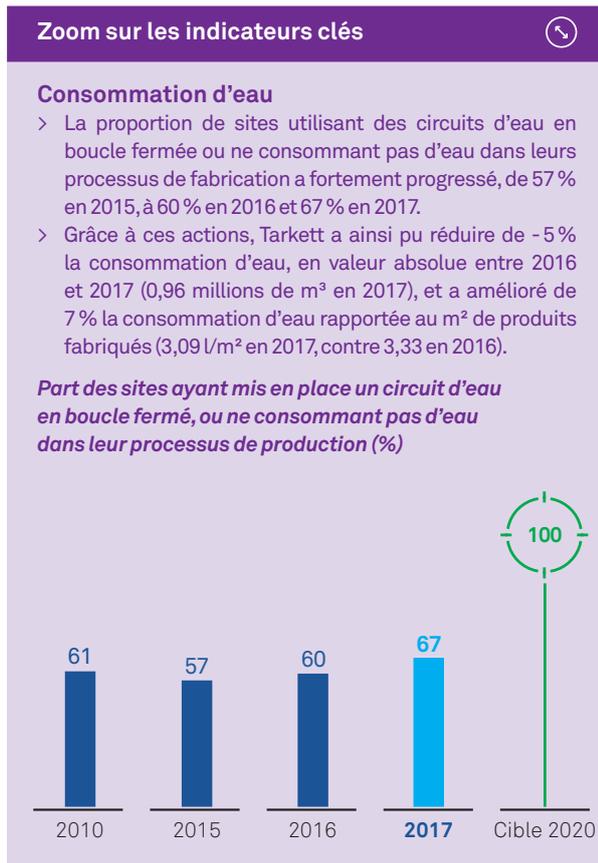
1.3.1.2.2 La gestion de l'eau

La plupart des procédés industriels utilisent de l'eau, comme matière première ou parce qu'elle a une utilité dans les procédés, et le secteur des revêtements de sol ne fait pas exception à la règle. Certains procédés de la moquette, par exemple, peuvent nécessiter de grandes quantités d'eau. Consciente de l'enjeu majeur que représente la préservation de cette ressource vitale, Tarkett gère l'eau de manière responsable et optimisée sur ses sites de production depuis de nombreuses années. Notre stratégie environnementale a pour objectif d'éviter de devoir prélever de grandes quantités d'eau à partir de sources externes. Même si les effluents polluants ne constituent pas un enjeu majeur pour Tarkett, nous nous attachons à les contrôler.

1.3.1.2.2.1 Des objectifs ambitieux

Tarkett s'est donc fixé deux objectifs : réduire la consommation externe d'eau sur nos sites et optimiser la qualité de l'eau rejetée.

- Notre objectif de consommation d'eau 2020 est ambitieux : tous nos sites industriels devront ne pas consommer d'eau dans leur procédé industriel, ou être équipés d'un circuit d'eau en boucle fermée, c'est-à-dire réutilisant à minima 98 % de l'eau utilisée. Cette mesure nous permettra de réduire directement notre consommation d'eau. Tout en travaillant à l'augmentation du nombre de ces circuits sur nos sites existants, nous améliorons également la gestion de l'eau sur les sites nouvellement acquis en y appliquant les mêmes standards.



1.3.1.2.2.2 Améliorer les standards relatifs aux effluents

En général, nos produits et processus ne génèrent pas d'effluents nécessitant un traitement important des eaux usées. Cela dit, en raison de la gamme variée de nos produits et de notre stratégie d'innovation en termes de matériaux et de méthodes de production, nous restons attentifs à la qualité de nos effluents.

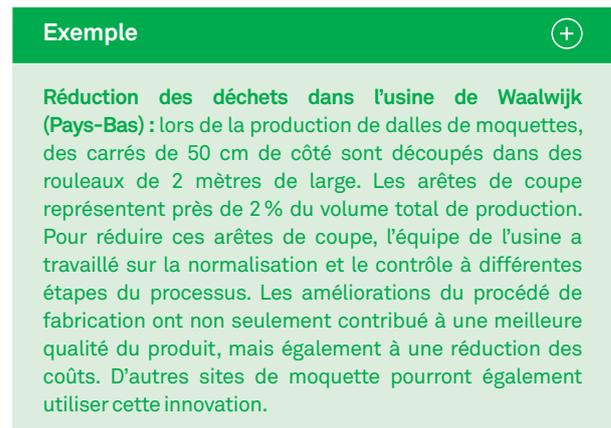
1.3.1.2.3 La gestion des déchets de production

Le recyclage des matériaux est un élément clé de notre approche d'économie circulaire et s'inscrit dans le cadre du programme d'excellence opérationnelle WCM (lire page 92). Nous développons, définissons et mettons en œuvre des plans d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts sur tous nos sites de fabrication à l'échelle mondiale.

Avec la volonté d'adopter l'approche la plus large possible dans la gestion des déchets, nous avons ainsi développé de nombreux systèmes de valorisation. Pour ce faire, nous avons installé sur plusieurs sites des systèmes de collecte et de recyclage des déchets de fabrication, qu'il s'agisse de produits défectueux et de chutes de production. Les déchets collectés sont soit recyclés directement et réinsérés dans notre cycle de fabrication, soit envoyés dans d'autres industries pour un recyclage externe.

D'un point de vue environnemental et économique, le recyclage présente trois avantages :

- réduire la production et la gestion des déchets ;
- minimiser notre utilisation de matières premières ;
- et réduire nos émissions de GES par rapport à l'utilisation de matières vierges.



1.3.1.2.4 Empreinte et impacts environnementaux locaux

Tarkett est engagé dans les problématiques globales telles que le changement climatique et la limitation des ressources, mais nous prenons aussi en compte d'autres impacts potentiels de nos activités industrielles auprès des communautés locales. De par ses procédés de fabrication, le Groupe est moins exposé et concerné que d'autres industries par les sujets liés aux émissions directes dans l'air, ou au traitement des effluents pollués sur site. Néanmoins la production de revêtements de sol a tout de même un impact local que nous prenons en compte.

« *Designing for life* » – Éco-concevoir dans le respect de l'environnement et de la santé

Notre système de management environnemental permet de suivre un certain nombre de ces impacts, tels que les nuisances sonores. Conformément à notre politique de dialogue et d'ouverture, nous partageons nos données internes de façon transparente avec les autorités locales concernées.

Ces dernières années, Tarkett a connu une croissance soutenue, souvent par le biais d'acquisitions. À mesure que nous nous développons, nous appliquons le principe de réutilisation de l'espace existant, partout où cela est possible.

En plus de réduire l'impact visuel et le dérangement causé aux communautés locales, cette approche de réutilisation de l'espace existant s'inscrit également dans la lutte que nous menons pour résoudre les problèmes globaux. Elle nous permet par exemple de réduire nos émissions de gaz à effet de serre et nos besoins en matières premières, en mutualisant les besoins de plusieurs unités sur un même site industriel.

1.3.1.2.5 Préserver les ressources

Comme le changement climatique, la limitation des ressources naturelles est l'un des défis auxquels Tarkett continue de répondre. La transition vers une économie circulaire, qui suppose notamment une conception des produits favorisant la valorisation et le recyclage de leurs matériaux est l'une des réponses à ce défi (lire chapitre sur l'économie circulaire page 102). La réduction et l'optimisation de l'utilisation de l'énergie et de l'eau à chaque étape de notre processus de fabrication en est une autre.

La gestion des ressources est par ailleurs le deuxième pilier de notre approche de conception en circuit vertueux « Closed-Loop Circular Design » (lire page 92). Tarkett progresse dans ce domaine grâce notamment à la mise en œuvre de son programme WCM (World-Class Manufacturing) dans l'ensemble de ses sites industriels à travers le monde. Ce programme joue un rôle fondamental dans la maîtrise de la gestion des ressources : contrôle des indicateurs clés, mise en place et suivi de plans d'action, amélioration continue de l'excellence opérationnelle.

1.3.2 Des espaces de vie sains et de qualité

Points clés



Tarkett souhaite également contribuer aux enjeux de société liés à l'urbanisation et au vieillissement de la population : comment construire et vivre dans des environnements intérieurs sains et de qualité, alors que nous y passons la majorité de notre temps ; comment le sol peut-il contribuer à la qualité de vie, à la santé et au bien-être au quotidien.

Le Groupe évalue et sélectionne des matériaux et conçoit des produits respectueux de la santé humaine et de l'environnement, selon les principes *Cradle to Cradle*®.

Il conçoit des revêtements de sol et des surfaces sportives qui participent à créer des environnements intérieurs sains et à la qualité de l'air intérieur, notamment :

- > avec des produits à des niveaux très faibles d'émissions de composés organiques volatiles ;
- > en utilisant des plastifiants sans phthalate ;
- > en offrant des solutions adaptées à l'asthme et aux allergies ;
- > en proposant des systèmes de pose, de colle, d'entretien ou d'hygiène également respectueux de la qualité de l'air intérieur ;
- > en intégrant la dimension acoustique et de confort visuel, ainsi que l'impact des couleurs, en fonction de l'utilisation de l'espace intérieur (bureau, école, hôpital, maison de retraite, etc.).

D'un point de vue sociétal, l'augmentation et le vieillissement de la population, ainsi que la concentration des populations dans les villes sont des défis auxquels Tarkett doit également continuer de répondre.

- > **la croissance démographique** : la croissance de la population dans le monde va s'accompagner du développement d'une classe moyenne qui atteindra 4,9 milliards d'individus en 2030, lesquels vont rapidement adopter les aspirations et les standards de la vie urbaine et de la société de consommation. Ce qui pourrait apparaître comme une perspective positive d'un point de vue économique, ne le sera réellement que si les modèles économiques, en général, et industriels, en particulier, évoluent vers une conception durable de la production et de la consommation ;
- > **le vieillissement de la population** : une forte croissance de la population associée à une amélioration globale des conditions de vie aura pour conséquence démographique un vieillissement de la population. Les revêtements de sol, en particulier dans les hôpitaux ou les maisons de retraite, ont un rôle majeur à jouer dans l'architecture intérieure des bâtiments car ils peuvent contribuer au maintien de l'autonomie et de la qualité de vie des personnes âgées ou malades ;

- > **l'urbanisation** : tout comme la croissance de la population, l'urbanisation continue de s'accélérer. Une réflexion approfondie des designers et des industriels s'avère indispensable, en vue de concevoir et d'apporter des solutions offrant au plus grand nombre un accès à des espaces de vie, de travail et de loisirs agréables et sains. Et ce, tout en répondant aux attentes du marché immobilier en termes de conception modulaire, de personnalisation et d'innovation.

1.3.2.1 Évaluer et sélectionner des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement : vers plus de transparence

Tarkett travaille en étroite collaboration avec l'EPEA (*Environmental Protection and Encouragement Agency*), un institut de recherche fondé en 1987, qui promeut la démarche *Cradle to Cradle*®. Le but est d'évaluer nos produits et matériaux sur des critères de santé et de d'impacts environnementaux, afin d'optimiser la composition et la fabrication de nos produits. Les résultats de ces évaluations nous permettent de mieux comprendre l'impact de nos produits et de sélectionner plus soigneusement nos matières premières en partageant notre cahier des charges avec nos fournisseurs.

Zoom sur les indicateurs clés



Matériaux évalués

Évaluation de nos matériaux selon les principes *Cradle to Cradle*[®] : 95,6 % des matériaux évalués en 2017 contre 94,6 % en 2016. L'objectif du Groupe est d'atteindre 100 % en 2020.

Ce travail avec l'EPEA est à l'origine de la création d'un nouvel outil de transparence, les Material Health Statements (MHS), lancés en 2016 en Amérique du Nord. À plus long terme, il est prévu de déployer l'outil d'information MHS à l'échelle globale, à commencer par la division EMEA en 2018. Une MHS décrit avec précision la composition d'un produit et fournit l'information relative à la concentration de ses composants (molécules chimiques), leur rôle dans le produit et les risques éventuels sur la santé et l'environnement en cas d'exposition à ces substances pour l'utilisateur de revêtement de sol, les poseurs de sol, etc.

Le processus MHS comprend plusieurs étapes :

- > **inventaire** : réaliser, en collaboration avec nos fournisseurs, l'inventaire des composants utilisés, jusqu'à 100 ppm (parties par million) ;
- > **évaluation** : analyser les composants tout au long de leur cycle de vie selon la méthodologie *Cradle to Cradle*[®] ;
- > **vérification** : les faire évaluer par une tierce partie et classer les molécules chimiques selon leur niveau de risque potentiel.

L'outil MHS a été développé dans le but de promouvoir la transparence des produits, en mettant à disposition de nos clients des outils d'information faciles à lire et à comprendre. Une fois les matériaux évalués, une note leur est attribuée, traduite par un code couleur.

Les résultats des MHS sont notamment pris en compte dans une logique d'optimisation, pour reformuler le produit selon les principes *Cradle to Cradle*[®] en sélectionnant des matériaux sûrs, sains et bénéfiques pour la santé humaine et l'environnement, et pouvant être recyclés un maximum de fois.

À fin 2017, nous avons publié en Amérique du Nord des MHS pour les produits suivants : revêtements de sol en vinyle (revêtement homogène iQ Johnsonite, Amerisport/Tarkett Indoor Sport), moquette (Tandus Centiva ethos[®]), lames et dalles de vinyle modulaires (gamme Tandus Centiva Victory[®]), linoléum (Harmonium, Veneto Essenza Natural Clay, Veneto Acoustiflor) et caoutchouc (Baseworks, Rubber Sheet, Rubber Stair Treads, Rubber Tiles).

Exemple



- > **En février 2017, Tarkett Amérique du Nord a participé au séminaire Healthy Materials Industry Days à San Francisco. La participation à cet événement a permis d'approfondir sa compréhension de Portico, un outil d'analyse et de prise de décision unique en son genre développé par le Healthy Building Network en partenariat avec Google. Portico aide les propriétaires, les architectes, les entrepreneurs et les fabricants à choisir les produits de construction qui répondent à leurs objectifs spécifiques en matière de santé et de durabilité, sur la base de leur(s) certification(s). Tarkett a fait partie des premières entreprises à alimenter la base de données de Portico.**

Exemple



- > **Depuis mars 2017, plus de 800 produits Tarkett présentés dans le catalogue Sustainable Minds[®] Transparency en Amérique du Nord : Sustainable Minds est un fournisseur d'applications, de données et de services dont l'objectif est d'aider les fabricants, les architectes et les designers à concevoir, commercialiser et à déployer des produits de construction plus écologiques et plus sains. L'entreprise, basée dans le Massachusetts, met un catalogue – Sustainable Minds[®] Transparency – à disposition des professionnels de l'architecture, de l'ingénierie et de la construction. Ce catalogue rassemble des informations sur les produits de construction, sur la base de certificats tels que Living Building Challenge, Well Building Standard, Green Globes, LEED V4, C2C ou The Collaborative for High Performance Schools et d'outils tels que les MHS ou les EPD (Environmental Product Declarations). Grâce à ce partenariat entre Tarkett et Sustainable Minds, plus de 800 produits Tarkett sont désormais présentés dans ce catalogue.**

1.3.2 Contribuer à la qualité de l'air intérieur

Depuis deux décennies, les bâtiments, neufs ou rénovés, ont fait d'énormes progrès en termes d'efficacité énergétique. Une conséquence de ces progrès est une possible dégradation de la qualité de l'air intérieur, lorsque des mesures ne sont pas prises pour contrebalancer les niveaux d'isolation qui ne favorisent pas le renouvellement de l'air. Or nous passons près de 90 % de notre temps à l'intérieur, ce qui fait du sujet de la qualité de l'air intérieur un enjeu majeur de santé publique.

La volonté de Tarkett est de concevoir des produits qui contribuent à créer des espaces intérieurs sains notamment en améliorant la qualité de l'air intérieur. Ces produits participent au bien-être des personnes utilisant les espaces dans lesquels ils sont installés, notamment les populations les plus sensibles comme les personnes âgées, les jeunes enfants ou les personnes allergiques ou asthmatiques.

Des revêtements de sol anti-allergènes et à faibles émissions de Composés Organiques Volatils totaux (COVT) : depuis 2011, Tarkett est un pionnier du développement de revêtements de sol à faibles, voire très faibles, émissions de COVT dans la quasi-totalité de ses gammes de produits. Tarkett propose des produits avec des niveaux d'émissions de COVT de 10 à 100 fois plus faibles que les standards mondiaux les plus stricts, à des niveaux tellement réduits qu'ils sont non-quantifiables. Cet effort a été reconnu par des certifications, dont voici quelques exemples :

- > iQ One, un revêtement de sol à base de polymères a obtenu la certification *Cradle to Cradle*[®] Or en 2016 ;
- > le vinyle modulaire Starfloor Click a été recommandé par l'association suédoise contre l'asthme et l'allergie en 2015 ;
- > 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 certaines gammes FiberFloor[®] dès 2012, puis progressivement, au fur et à mesure des années, à tous les FiberFloor[®] ainsi qu'à d'autres produits : iD Inspirations, Acczent, et plusieurs gammes de laminés. Par ailleurs, plusieurs gammes de linoléum, fabriquées à l'usine de Narni, ont reçu en décembre 2017 un certificat de la part de l'association britannique Allergy UK. Ce certificat est valable dans plus de 135 pays.

Zoom sur les indicateurs clés



Qualité de l'air intérieur

Notre objectif pour 2020 est d'atteindre 100 % de revêtements de sol produits à faibles émissions de Composés Organiques Volatiles Totaux (COVT < 100 µg/m³). En 2017, le pourcentage de m² produits, présentant ce faible taux d'émission de COV a encore augmenté pour atteindre 96 %, contre 92 % en 2016.

Exemples



- > **Des dalles de moquettes qui retiennent les particules de poussière :** la dalle de moquette Desso AirMaster® associée à la gamme de sous-couches EcoBase® est conçue selon une technologie brevetée qui retient quatre fois plus de particules fines de poussière que les moquettes classiques. Depuis 2015, ce produit a reçu la certification Gold Plus du GUI, un institut allemand spécialisé dans les analyses de la qualité de l'air intérieur. En 2017, ce certificat est toujours valable.
- > **Un traitement sans fluor pour protéger les revêtements de sol souples en Amérique du Nord :** Eco-Ensure est un traitement sans fluor et non volatil, ce qui évite les effets négatifs sur la couche d'ozone et de contribuer aux gaz à effet de serre. Cette nouvelle technologie de protection contre les tâches est désormais appliquée sur tous les revêtements Tandus Centiva de type moquette et tapis tissé ou tufté en Amérique du Nord. Ce traitement a été évalué par l'institut scientifique EPEA selon les critères *Cradle to Cradle*®.
- > **Tarkett a également innové avec les dalles de moquette Tandus Centiva ethos® Modular équipées de la technologie Omnicoat.** Cette technologie permet d'installer des dalles de moquette sur des surfaces humides et sur tout type de sol complexe sans entraîner des dégradations de qualité du revêtement de sol. Lorsqu'il est installé avec TarkettTAPE (film polyester avec adhésif à base de silicone), ethos® Modular équipé de la technologie Omnicoat, n'est pas affecté par l'humidité et le pH, éliminant ainsi le besoin de réaliser des mesures de contrôle de l'humidité du sol avant installation de la moquette. L'utilisation de ce système permet aux installateurs d'économiser du temps et des coûts d'installation. L'ensemble de ce système présente de faibles niveaux d'émissions de COVT, contribuant ainsi une bonne qualité de l'air intérieur.

1.3.2.3 Vivre dans des espaces intérieurs sains

Des matériaux de revêtements de sol respectueux de la santé, tels que les plastifiants sans phtalate : les phtalates sont principalement utilisés dans la fabrication de certains plastifiants, utilisés pour conférer à la matière plastique une certaine flexibilité. L'impact potentiel sur la santé humaine de certains phtalates de ce groupe de produits chimiques fait l'objet d'un débat scientifique et apparaît régulièrement dans l'actualité réglementaire et grand public :

- > à travers les travaux des agences sanitaires d'évaluation des substances pour la santé et l'environnement (ANSES en France, et EFFSA au niveau européen) ;
- > au niveau de l'ECHA (Agence Européenne des produits Chimiques), dans le cadre des évolutions des réglementations REACH et CLP ; ou
- > dans les campagnes d'information des associations de protection de la santé et de l'environnement.

Tarkett a proactivement recherché des alternatives, en collaboration avec ses fournisseurs. Nous avons considérablement investi dans la recherche et le développement et avons ainsi été capables de modifier nos formules et nos procédés afin de fabriquer des revêtements vinyles avec une technologie de plastifiant sans phtalate.

Tous nos sites de production de vinyle en Europe et en Amérique du Nord utilisent une technologie de plastifiants sans phtalate. Dans certains sites, nous pouvons aussi utiliser des contenus recyclés en complément des matières premières vierges pour certains produits qui peuvent alors contenir des traces infimes de plastifiants avec phtalate. Nos sites de moquette et de vinyle en Chine utilisent également cette technologie sans phtalate, également déployée progressivement au Brésil depuis 2016, ainsi qu'en Serbie et en Ukraine. Des tests sont en cours en 2017 et 2018 pour le site russe d'Otradny.

Cette décision appliquée sur toutes nos gammes de produits concernés en Europe et en Amérique du Nord illustre notre volonté d'anticiper et de répondre aux attentes de nos clients et de la société civile. En Amérique du Nord, certaines chaînes de distribution de bricolage et décoration ont aussi fait évoluer leurs exigences vis-à-vis de leurs fournisseurs en excluant les produits avec phtalate.

Zoom sur les indicateurs clés



Espaces intérieurs sains

Chez Tarkett, nous mesurons le pourcentage (% de m² produits) de revêtements de sol en vinyle sans phtalate (sauf contenu recyclé), avec un objectif de 100 % d'ici 2020 :

- > au niveau mondial 57 % en 2017 ;
- > en Europe et en Amérique du Nord, 100 % des sites de production de vinyle utilisent la technologie de plastifiants sans phtalate (excepté le contenu recyclé pour certains produits).

1.3.2.4 Bien vivre avec nos sols

Les produits Tarkett présentent des caractéristiques permettant de créer des espaces agréables, améliorant le bien-être et le confort des personnes. En voici quelques illustrations :

- **perception des couleurs** : les produits Tarkett à destination des lieux éducatifs (écoles, crèches, etc.) et des résidences pour personnes âgées sont spécifiquement conçus avec des couleurs et des motifs qui stimulent la mobilité et les capacités cognitives :

 - l'étude de 2017, menée par Tarkett en lien avec des spécialistes des couleurs, des designers et des spécialistes de l'éducation, concernait l'impact des couleurs sur le développement et le bien-être des enfants, dans des environnements éducatifs. Les résultats montrent que les enfants et adolescents développent leurs capacités d'apprentissage de manière différente selon les âges, mais toujours avec une interaction forte avec le monde qui les entoure, et avec les couleurs qui le composent. Ainsi par exemple, les capacités mémorielles sont supérieures de 55 à 78 % lorsque l'enfant est placé dans un environnement dont il apprécie les couleurs ⁽¹⁾,
 - dès 2012, Tarkett avait réalisé une étude scientifique, auprès de médecins et de spécialistes d'Alzheimer, afin d'analyser l'impact sensoriel et psychologique des sols sur la qualité de vie des patients. Outre l'hygiène, la sécurité et d'autres aspects réglementaires, les motifs des sols et les couleurs provoquent des émotions qui peuvent stimuler ou apaiser les patients atteints de la maladie d'Alzheimer, contribuant ainsi à mieux gérer les effets de la maladie. Les sols influencent aussi les rythmes biologiques et le confort acoustique des patients ⁽²⁾;
- **acoustique** : des produits insonorisant améliorent l'environnement acoustique des bâtiments. La moquette Desso SoundMaster® permet d'améliorer l'isolation au bruit (+15 dB) et l'insonorisation (amélioration de +100 %, comparé aux moquettes standards) ;
- **sécurité et hygiène** : des revêtements de sol antidérapants et sans joints, des solutions pour salles d'eau, des surfaces sportives qui améliorent la sécurité des athlètes.

De la conception du produit à la pose et l'entretien du revêtement de sol : Tarkett ne limite pas son champ de recherche uniquement à son produit. Dans une démarche holistique, nous nous intéressons également à l'ensemble du « système », c'est-à-dire à l'impact de nos produits sur la santé et l'environnement pendant la phase d'installation et d'entretien. Dans le cadre de notre engagement *Cradle to Cradle*®, nous cherchons ainsi des partenariats avec d'autres industriels engagés dans cette même démarche afin de pouvoir recommander des solutions complètes C2C produits, pose et entretien.

En Amérique du Nord, par exemple, Tarkett a travaillé étroitement avec les intervenants de la chaîne d'approvisionnement, en particulier l'entreprise Royal Adhesives & Sealants, pour s'assurer que les adhésifs que nous fournissons sont évalués selon la méthodologie *Cradle to Cradle*®. En 2016 et en 2017, Royal Adhesives & Sealants a travaillé étroitement avec Tarkett pour réaliser la certification C2C. Ce processus a permis de s'assurer que les différentes parties prenantes utilisaient les meilleures pratiques pour l'approvisionnement en matières premières, les procédés de fabrication et le traitement des déchets.

- **installation** : des produits conçus pour une installation, un entretien et une dépose facile. La gamme modulaire LVT, en pose libre et avec système de clipsage, ne nécessite aucun adhésif. Les solutions d'installation (adhésives et colles) évaluées en Amérique du Nord selon la méthodologie *Cradle to Cradle*®, permettent également de réduire le niveau des émissions de COV pendant la pose et facilitent le maintien des intérieurs sains. Les dalles de moquette Quick-Fix (réalisées en partenariat avec Velcro®) et les produits Tandus Tape+ garantissent que les moquettes peuvent être installées, réinstallées et recyclées facilement, sans endommager la surface du revêtement de sol.
- **entretien** : des systèmes d'entretien et de nettoyage écologiques, tels que notre système « drybuffing » (polissage à sec) pour les sols en vinyle, qui réduit les besoins en eau et en détergents, et limite également les émissions de COV lors de l'utilisation de produits nettoyants. À titre d'exemple, le nettoyage du sol vinyle iQ Natural en utilisant aussi le système de nettoyage (« Dry Buffing ») permet de réduire la consommation d'eau (- 18 %), de détergents (2,3 fois moins) et d'électricité (- 20 %). Sur la base d'un cycle de vie de 20 ans, ce sol peut permettre de réduire de 40 % les impacts du produit sur la limitation des ressources et le changement climatique.

(1) <http://kidsstudy.tarkett.co.uk/>

(2) https://media.tarkett.com/docs/PR_FR_structures_daccueil_alzheimer.pdf

1.4 « Closing the loop » – Boucler la boucle : une approche collaborative de l'économie circulaire

Points clés

Engagé en faveur d'une économie circulaire respectueuse de la santé, Tarkett a mis en place un certain nombre d'initiatives afin de se détacher progressivement de l'économie linéaire et réduire ainsi l'utilisation de ressources limitées tout en assurant la croissance du Groupe.

Le déploiement de « Green Tour » dans ses sites de production et la contribution active aux débats sur l'économie circulaire avec les différents acteurs économiques et publics illustrent l'engagement fort du Groupe dans ce domaine.

Des initiatives concrètes d'évolution vers un modèle économique circulaire, respectueux de la santé et du capital naturel :

- notre démarche d'éco-conception « Closed loop circulaire design » applique les principes *Cradle to Cradle*[®] (« du berceau au berceau ») : tout produit en fin d'utilisation peut devenir une ressource. La notion de déchet disparaît ;
- nous cherchons à utiliser des matériaux minéraux abondants dans la nature, rapidement renouvelables ou recyclés : 75 % de nos matières utilisées ne contribuent pas à la raréfaction des ressources ;
- nous utilisons de plus en plus de matières recyclées en provenance de nos lignes de production, de revêtements de sols utilisés ou d'autres industries : 160 000 tonnes, soit 12 % des achats de matières premières ;
- nous poursuivons le déploiement dans certains pays de notre programme *ReStart* de collecte des chutes de revêtements de sols après installations et en fin d'utilisation. Nous souhaitons renforcer nos efforts dans la mise en place de logistique de collecte à un coût incitatif pour nos clients, ainsi que dans la formation de nos équipes de ventes et des clients ;
- nous cherchons à améliorer la conception des produits et les techniques de désassemblage et recyclage des sols utilisés afin de faciliter le recyclage des différents ingrédients (système de pose sans colle, sous-couche de moquette...).

1.4.1 Notre démarche d'économie circulaire

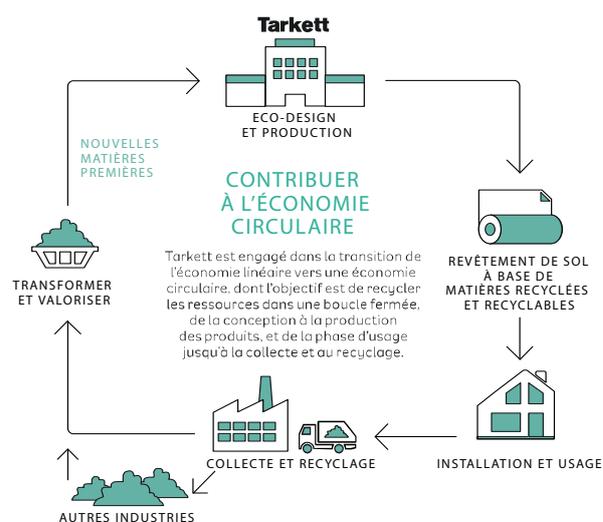
1.4.1.1 L'économie circulaire, de quoi s'agit-il ?

L'économie dite linéaire correspond au modèle de production et de consommation qui prévaut depuis la révolution industrielle et qui passe directement de la fabrication à l'utilisation puis à la destruction d'un produit. Générant une forte pression sur les ressources naturelles, ce modèle de développement se heurte aujourd'hui aux défis posés par l'épuisement prévisible de ces dernières, et la difficulté d'absorber la quantité de déchets générés, dans un contexte d'augmentation de la population mondiale.

En réponse à ces défis, l'économie circulaire substitue au schéma linéaire une logique de « boucle matière ». Ce modèle s'inspire du fonctionnement des écosystèmes naturels, et concrétise l'objectif de passer d'un modèle de réduction d'impact à un modèle de création de valeur positive sur un plan social, économique et environnemental. Il met notamment l'accent sur de nouveaux modes de conception et de production, l'augmentation de la durée d'usage des produits, l'usage plutôt que la possession de bien, la réutilisation et le réemploi des produits et le recyclage.

1.4.1.2 L'engagement de Tarkett

Engagé en faveur d'une économie circulaire, Tarkett a mis en place un certain nombre d'initiatives et d'étapes importantes afin de se détacher progressivement de l'approche linéaire. L'ambition à long terme est de pouvoir réutiliser ou recycler l'ensemble de nos produits dans une boucle fermée dont les étapes sont illustrées par le schéma suivant :



Pour concevoir aujourd'hui des produits qui seront les matières premières de demain, et choisir des matériaux sains et sûrs pour la santé et pour l'environnement et qui pourront être recyclés plusieurs fois, nous nous appuyons sur quatre piliers :

- > l'éco-conception et la production de produits recyclables et recyclés ;
- > la valorisation et le recyclage des déchets de production (cette partie est décrite dans le chapitre *Réduire l'empreinte environnementale des sites de production*, page 95) ;
- > la création de modèles économiques et de circuits logistiques permettant la collecte et la valorisation efficace des chutes d'installation et des revêtements de sol usagés ;
- > le développement de technologies et de capacités de recyclage, en interne ou par le biais de partenariats.

Dans un secteur hautement compétitif comme celui des revêtements de sol, cette évolution s'accompagne de nombreux défis techniques, logistiques et bien sûr économiques. Au regard de l'ambition que Tarkett affiche sur le sujet de l'économie circulaire, et de la complexité des projets à mener, nous avons fait le choix **d'adopter une approche collaborative**, en nous engageant aux côtés de partenaires plus ou moins directement liés à notre chaîne de valeur.

Nous travaillons ainsi en étroite collaboration avec des institutions telles que la Fondation Ellen MacArthur et son programme Circular Economy 100, l'institut scientifique EPEA (*Environmental Protection Encouragement Agency*), et des entreprises et organismes spécialisés sur le sujet, telle que Veolia en France pour notre programme *ReStart* ou Carpet America Recovery Effort (CARE) aux États-Unis, association professionnelle favorisant le recyclage de moquette et tapis dont Tarkett est membre fondateur à travers les activités de moquettes Tandus Centiva.

1.4.1.3 Une contribution active aux débats sur l'économie circulaire

Tarkett joue un rôle important dans les discussions du Forum économique mondial ou au niveau local en collaboration avec de multiples parties prenantes, en vue d'encourager un engagement plus large des acteurs économiques en faveur de l'économie circulaire (lire page 90).

Le Groupe participe également à des débats et conférences sur le sujet.

- > En juin 2017, Tarkett a présenté son modèle d'économie circulaire au Forum Mondial de l'Économie Circulaire, à Helsinki, en Finlande, qui regroupait 1 500 participants en provenance de 105 pays.
- > En septembre 2017, Tarkett s'est également exprimé lors de la Conférence des parties prenantes organisée par la Commission européenne à Bruxelles, qui avait pour sujet : Réinventer les plastiques – fermer la boucle. Tarkett y a présenté son engagement pour une utilisation responsable du PVC et pour une transparence sur la qualité des matières premières issues du recyclage.

Exemples



> **Promouvoir l'économie circulaire à la semaine d'Almedalen, en Suède** : Almedalen Week est un événement annuel qui a lieu chaque première semaine de juillet, à Visby, Gotland (une île suédoise de la mer Baltique). C'est le plus grand lieu de rencontre politique de la Suède et la combinaison unique d'un sommet politique et d'un Forum ouvert et démocratique. C'est dans ce cadre que Tarkett a dirigé en 2017 un séminaire et un débat sur l'approvisionnement durable en matériaux de construction pour les municipalités et le secteur privé.

> **Participation à la deuxième édition de l'événement international Circular Economy Hotspot** : après une première édition aux Pays-Bas en 2016, l'événement s'est déroulé du 20 au 22 juin 2017 au Luxembourg. L'objectif était d'échanger sur les freins et leviers du développement de l'économie circulaire, sur la base d'exemples de projets réalisés au Luxembourg au cours des deux dernières années. Plusieurs collaborateurs de Tarkett ont ainsi été amenés à témoigner et débattre : Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation et Environnement de Tarkett, membre du Comité exécutif, a ainsi présenté les priorités et les ambitions des entreprises de la région de Wiltz – dont Tarkett – qui se sont associées pour favoriser l'émergence d'une dynamique circulaire.

Une visite guidée « Green Tour » du site de Clervaux a également été organisée pour montrer à travers la démonstration pratique et des actions concrètes comment le développement durable est intégré au niveau de nos sites industriels, en particulier dans le domaine du recyclage et de l'économie circulaire.

> Tarkett a également eu l'occasion de **présenter diverses recommandations techniques en vue de faciliter la transition vers une économie circulaire au niveau de l'Union Européenne**, lors de rencontres avec la délégation officielle représentant entre autres des membres de la DG Environnement de la Commission Européenne et lors d'une table ronde en partenariat avec Veolia.

> **Contribution à la feuille de route « économie circulaire », pilotée par le Ministère de la Transition écologique et solidaire, en France** entre septembre et décembre 2017 : l'enjeu principal des groupes de travail réunis pour l'occasion par le gouvernement français est de construire le chemin permettant d'atteindre les principaux objectifs de transition vers une économie circulaire, fixés par la Loi de transition énergétique pour la croissance verte de 2015 : diminuer de moitié la mise en décharge des déchets et atteindre 100% de plastiques recyclés d'ici 2025. Les acteurs mobilisés autour de ce programme d'action étaient : entreprises, consommateurs, collectivités, associations, État. Tarkett a formalisé plusieurs recommandations et participé au groupe de travail « Consommation & production durable », qui a abordé différents axes de réflexion : l'information du consommateur, la durée de vie des produits et la lutte contre l'obsolescence programmée, l'économie de fonctionnalité (réemploi – réparation – réutilisation), l'incorporation de matériaux recyclés dans les produits, la préservation des ressources et l'approvisionnement durable, le levier de la commande publique, l'éco-conception des produits et des services. Le Ministère français prévoit que la feuille de route soit finalisée en février 2018.

« Closing the loop » – Boucler la boucle : une approche collaborative de l'économie circulaire

1.4.1.4 Le Green Tour de Tarkett : promouvoir l'économie circulaire et le développement durable

Le Green Tour est une visite d'usine, ouverte à nos clients, collaborateurs et partenaires, sous l'angle du développement durable. Cette visite permet de faire de la pédagogie autour de notre engagement et de notre démarche, en présentant la façon dont un site de production peut agir en faveur du développement durable, et contribuer à l'évolution du Groupe vers une économie circulaire.

Le Green Tour est aussi un levier pour inciter nos partenaires à s'engager à nos côtés. Il permet par exemple de stimuler l'initiative ReStart® en Europe (lire page 107), en aidant les installateurs, les sous-traitants, les architectes ainsi que les propriétaires de bâtiments à comprendre clairement comment ils peuvent travailler avec Tarkett pour réduire la quantité de déchets en décharge et développer le recyclage des revêtements de sol. C'est aussi un fort levier de fierté et d'implication de nos collaborateurs à l'engagement de Tarkett.

Exemple



Un Green Tour à l'usine d'Otradny (Russie) : des membres du Conseil de surveillance de Tarkett ont participé à ce Green Tour en juin 2017. Au cours de la visite, les principales initiatives de développement durable de l'usine ont été présentées aux participants. Parmi elles, des initiatives plus spécialement axées sur l'économie circulaire : une technique pour séparer les matières premières résiduelles de leurs sacs déchets en papier, puis réintroduire les matières premières récupérées dans le cycle de production (projet lauréat des Tarkett Awards 2010), le recyclage des déchets de PVC et la création de nouveaux types de produits à base de matériaux recyclés (lauréat des Tarkett Awards 2013), et un travail réalisé sur les matériaux d'emballage (lauréat des Tarkett Awards 2016). La certification des produits par le biais du système d'éco-étiquetage « Vitality Leaf » et la participation constante de l'usine à un conseil d'éco-construction ont été particulièrement appréciées.



- > la disponibilité des matériaux, qu'ils soient issus du recyclage ou à base de matières abondantes ou rapidement renouvelables ;
- > et la recyclabilité des produits ou l'utilisation de produits recyclés comme matière secondaire.

Ainsi, tout produit en fin d'utilisation est perçu comme une ressource et la notion de déchet tend à disparaître. Le terme *Cradle to Cradle*® (du berceau au berceau) symbolise cette boucle vertueuse.

Ces principes *Cradle to Cradle*® ont inspiré l'outil d'éco-conception de Tarkett : « Closed-Loop Circular Design » (design en circuit vertueux) développé par Tarkett (lire page 92).

1.4.2.1 Les certifications Cradle to Cradle®



Dans le cadre d'évaluations de produits réalisées par l'EPEA, Tarkett a obtenu plusieurs certifications *Cradle to Cradle*®.

La certification C2C – Cradle to Cradle Certified™ valide l'approche d'éco-conception sur la base de 5 critères :

- > respect de la santé ;
- > recyclage des matériaux ;
- > énergies renouvelables et gestion du carbone ;
- > gestion de l'eau ;
- > responsabilité sociétale.

Nous nous assurons de maintenir cette certification à jour afin d'assurer un niveau de transparence élevé sur l'ensemble de nos produits.

Tarkett a fait partie des premiers fabricants à recevoir des certifications C2C niveau Or pour certaines catégories de produits. En effet, en 2015, les moquettes Desso ont reçu la certification C2C Gold pour une collection de dalles de moquette (« Gold Collection »). Les efforts d'optimisation réalisés sur la collection de revêtement de sol en caoutchouc Johnsonite BaseWorks® ont aussi permis de passer d'une certification Bronze au niveau Argent en 2017.

Tarkett a obtenu des certifications *Cradle to Cradle*® pour différentes catégories de produits dont la moquette, le linoléum, le caoutchouc, le bois, le gazon artificiel et les adhésifs.

En 2017, Tarkett détient le plus grand nombre de certifications C2C du secteur des revêtements de sol, couvrant une large gamme de catégories de produits : voir le détail des produits avec certifications *Cradle to Cradle*® en annexe p. 109.

Exemple



Une certification C2C niveau Or pour la nouvelle collection de Linoleum : la gamme Originale de Tarkett (6 références) est la première collection de linoléum certifiée *Cradle to Cradle*® Or, obtenue en avril 2017. Elle est composée de matières premières 100% naturelles et renouvelables (huile de lin, colophane de pin, farine de liège et bois, pigments naturels et jute). Le site de Narni, en Italie, est particulièrement impliqué dans cette démarche, dont les produits sont utilisés par exemple dans le segment de marché de la santé.

1.4.2 L'éco-conception

L'éco-conception est une démarche qui vise, dès l'amont d'un processus de conception, à **trouver le meilleur équilibre entre les exigences, environnementales, sociales, techniques et économiques** dans la conception et le développement de produits, et sur l'ensemble du cycle de vie ⁽¹⁾.

L'ensemble des impacts sur la santé et l'environnement sont étudiés et évalués, et la démarche suppose la participation de nombreux métiers au sein de l'entreprise : recherche & innovation, marketing, achats, production, qualité...

Chez Tarkett, l'éco-conception s'inscrit principalement dans le cadre d'application du concept *Cradle to Cradle*® et se traduit par trois axes de travail prioritaires :

- > le choix des matériaux de qualité pour la santé et pour l'environnement, tant en tant que matières premières que matières secondaires/recyclées ;

(1) Norme NFX 30-264 Management environnemental – Aide à la mise en place d'une démarche d'éco-conception, 2013.

1.4.2.2 Un choix responsable des matériaux

Le choix de matériaux de qualité est l'un des piliers de notre approche de conception en circuit vertueux (Closed-Loop Circular Design), inspirée des principes *Cradle to Cradle*® (lire page 104). Le terme matériaux de qualité recouvre les notions de respect de la santé des personnes et de l'environnement, et d'économie circulaire.

Pour évaluer et sélectionner de tels matériaux, Tarkett travaille en étroite collaboration avec l'EPEA (*Environmental Protection and Encouragement Agency*), un institut de recherche fondé en 1987, qui est à l'origine du concept *Cradle to Cradle*®.

D'un point de vue environnemental, Tarkett souhaite favoriser les matières premières issues de matières minérales abondantes (par exemple le carbonate de calcium), les matières rapidement renouvelables (tels que bois, liège...) ou les matières recyclées, afin que les matériaux utilisés pour nos produits ne contribuent pas à l'épuisement des ressources.

Zoom sur les indicateurs clés

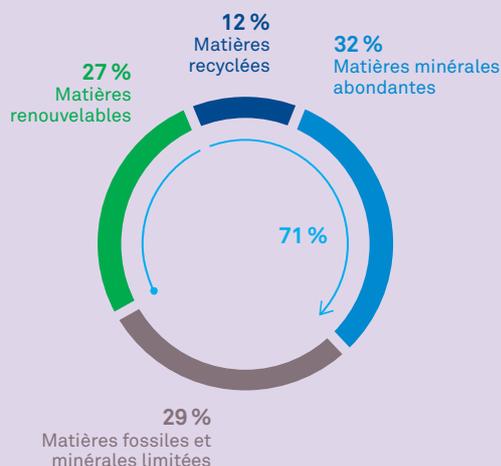
Sélection de matériaux de qualité

Notre objectif est de sélectionner des matériaux qui ne contribuent pas à l'épuisement des ressources (matières minérales abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées).

Part des matières premières ne contribuant pas à l'épuisement des ressources



Répartition des matières premières utilisées en 2017



Zoom sur les indicateurs clés

Matériaux recyclés

En 2017, nous utilisons plus de 160 000 tonnes de matériaux recyclés comme matières premières : ce qui représente près de 12 % des matières premières en volumes achetés. La progression importante en 2016 (80 000 tonnes) est en partie due à la méthodologie de reporting qui nous permet de mieux suivre cet indicateur.

Exemples

Tarkett s'engage pour une utilisation responsable du PVC : le PVC, ou polychlorure de vinyle, est une résine plastique dont l'industrie du bâtiment est le premier consommateur pour les performances techniques de ce matériau (résistance, facilité d'entretien et hygiène, acoustique...). Cependant la fabrication, l'utilisation et la gestion en fin de vie du plastique peuvent faire l'objet de controverses pour certaines applications (notamment les sacs plastiques ou les emballages) en raison d'impacts potentiels sur la santé et sur l'environnement.

Depuis 2010, en lien avec l'EPEA (*Environmental Protection Encouragement Agency*) et dans le cadre de notre approche *Cradle to Cradle*®, nous avons ouvert le dialogue sur le sujet, de manière transparente, pour définir les conditions durables de conception et production, d'utilisation et de recyclage du PVC pour des applications long terme telles que les revêtements de sol.

Ainsi sur le volet de la conception, Tarkett a été pionnier dans l'industrie du revêtement de sol à utiliser très largement des plastifiants sans phtalate pour les sols en vinyle et à proposer des sols avec des niveaux d'émissions de composés organiques volatiles très faibles (lire p. 100).

En ce qui concerne le recyclage du PVC, Tarkett a commencé à recycler les chutes de production dans son usine en Suède dès 1957, et a mis en place des systèmes de collecte de chutes de pose et de revêtement après-utilisation dans l'objectif de recyclage, depuis 1996 en Suède (lire p. 107).

1.4.3 Recyclage : de la fin de vie à la fin d'usage

Dans une approche collaborative et ouverte, Tarkett met en place différentes initiatives d'économie circulaire, apportant ainsi des solutions complémentaires pour transformer des déchets ou produits après usage en nouveaux matériaux et ressources de qualité :

- > recycler nos chutes de production ;
- > intégrer des déchets de revêtements de sols dans nos procédés de fabrication ;
- > utiliser des matières recyclées issues d'autres industries comme matières secondaires ;
- > valoriser les déchets de revêtements dans d'autres industries ;
- > mettre en place des réseaux de collecte de revêtements de sol auprès de nos clients ;
- > éco-concevoir le système de pose du revêtement de sol pour une dépose facile.

« Closing the loop » – Boucler la boucle : une approche collaborative de l'économie circulaire

1.4.3.1 Recycler nos chutes de production

Comme nous l'avons décrit dans le chapitre *Designing for life* (cf. page 94), nous avons historiquement cherché à optimiser le fonctionnement de nos usines **en recyclant au maximum nos propres déchets de production**, que ce soit au sein de nos propres procédés de fabrication, ou en partenariat avec d'autres industries. Notre objectif ici est de limiter la quantité de déchets industriels à traiter.

1.4.3.2 Intégrer les déchets de revêtements de sols dans nos produits

Nous avons développé notre capacité de recyclage des chutes de production, et des chutes d'installation de revêtements de sols, et des revêtements usagés dans nos propres procédés de fabrication. Cette démarche nécessite le développement d'unités de recyclage sur site. Tarkett dispose ainsi de sept unités de recyclage au sein des sites de production dans le monde : à Florence (États-Unis), Dalton (États-Unis), Ronneby (Suède), Clervaux (Luxembourg), Otradny (Russie), Jacarei (Brésil) et Narni (Italie).

L'un des exemples est le centre de recyclage situé au Luxembourg, sur le site de Clervaux. Il traite à la fois les chutes de production d'autres sites européens, et les chutes d'installation de revêtements. La sous-couche composée à partir de produits recyclés est utilisée sur plusieurs sites de production de revêtements de sols en vinyle en Europe, et sur la ligne de production de dalles vinyle de Clervaux.

Aux États-Unis, le site de Tarkett « Dalton Environmental Center » fonctionne sur le même principe et les produits recyclés sont utilisés dans la fabrication des sous-couches « ER3 » pour les moquettes Tandus.

1.4.3.3 Utiliser des matières recyclées issues d'autres industries

Nous achetons à plusieurs partenaires industriels des déchets ou des matières transformées à base de recyclé, que nous utilisons comme matières premières.

Un exemple emblématique de cette approche est la moquette Desso que nous fabriquons en Europe :

- d'une part nous achetons à Aquafil, une entreprise italienne, les fibres Econyl® qui sont composées de fils nylon 100 % régénérés et de déchets de fibres usagés issus des moquettes Desso. 74 % des références de collections de dalles de moquette Desso sont disponibles en fil Econyl® ;
- d'autre part, nous avons développé, en partenariat avec une entreprise de distribution d'eau potable aux Pays-Bas, une technique de valorisation du carbonate de calcium issu du traitement de l'eau ; ce carbonate de calcium, dont la taille et la répartition ont été adaptées, est ainsi utilisé comme matière première pour les sous-couches de moquette EcoBase®. En 2017 les équipes ont mis en place une initiative (qui a été récompensée par un Prix Tarkett Award) destinée à améliorer le procédé industriel pour le rendre plus performant tout en réduisant l'impact sur l'environnement et les coûts.

En Amérique du Nord, la sous-couche de moquette modulaire Tandus ethos® suit également le modèle d'économie circulaire. Nous avons mis au point une sous-couche de moquette à base de PVB (polybutyral vinylique) recyclé, films issus de pare-brises et de verre de sécurité usagés. Entre 2004 et 2017, cette utilisation du flux de déchets d'une autre industrie a permis de réutiliser plus de 18 500 tonnes de films PVB issus de 18 millions de pare-brises. De plus, lorsque la dalle moquette est retirée d'une installation après usage, la sous-couche de moquette ethos® peut être recyclée et réutilisée.

L'un des enjeux majeurs de ces initiatives d'utilisation de matériaux recyclés consiste à tracer la composition précise des matières que nous incorporons dans nos procédés de fabrication, et nous assurer de leur qualité environnementale et sanitaire. En dehors du recyclage de nos propres produits, nous ne travaillons qu'avec des partenaires capables de nous fournir cette traçabilité.

1.4.3.4 Collecter pour recycler les chutes de pose et des revêtements usagés : le programme ReStart®

Programme phare de Tarkett sur le sujet de la collecte et du recyclage, *ReStart®* répond à un double objectif :

- augmenter la collecte de produits post-utilisation et post-installation des revêtements de sols de Tarkett (ou en provenance d'autres fabricants de revêtements), afin d'utiliser moins de ressources vierges et de développer un modèle circulaire avec des produits de qualité et viable économiquement ;
- proposer à nos clients et prescripteurs une solution responsable pour éviter de recourir aux modes les plus courants de gestion de ces produits en fin de vie, l'incinération et l'enfouissement en décharge.

Aujourd'hui, ce programme existe sous plusieurs formats dans différents pays :

- en Suède, un dispositif de collecte des chutes de pose, gratuit pour le client, existe depuis les années 90 pour les revêtements en vinyle ;
- en France, *ReStart* est en place depuis 2010. Plus récemment, un partenariat a été mis en place depuis 2016 avec Veolia, afin d'optimiser la logistique de collecte et le tri des chutes d'installation des produits en vinyle et en linoléum ;
- en Belgique et aux Pays-Bas, un système de palette pour récupérer les dalles de moquette – RollerDoc™ – a été spécifiquement développé, afin de simplifier les étapes de désinstallation, de manutention et de collecte, et s'adapte particulièrement aux chantiers de rénovation ;
- en Amérique du Nord enfin, le programme existe depuis la fin des années 1990 pour la collecte et le recyclage de dalles de moquettes, et a été élargi aux revêtements de sol en vinyle depuis 2010.

Zoom sur les indicateurs clés



Le programme ReStart pour la collecte de revêtements de sol
De 2010 à 2017, Tarkett a collecté 99 000 tonnes de revêtements de sols (récupération post-installation et post-utilisation de revêtements de sol vinyle, linoléum ou moquette). En 2017, 4 100 tonnes de chutes d'installation et de revêtements de sols usagés ont ainsi été collectées à travers le programme *ReStart®*.

En dépit de l'engagement de Tarkett en faveur de l'économie circulaire, les volumes collectés en 2017 représentent une baisse significative par rapport à l'année 2016 (8 900 tonnes collectées) et aux années précédentes, ce qui nous éloigne de notre objectif 2020 de doubler les volumes collectés (38 000 tonnes) par rapport à 2010 (16 000 tonnes).

Cette forte baisse du programme *ReStart* s'explique cependant par deux phénomènes conjoncturels :

- tout d'abord, la principale diminution de volume concerne l'Amérique du Nord, où les produits collectés après plusieurs années d'usage (essentiellement les moquettes) ne correspondent plus aux matériaux utilisés dans la fabrication des nouvelles moquettes Ethos. En résumé, les anciennes moquettes Tandus ne sont plus compatibles avec les compositions des nouvelles moquettes. Cette tendance devrait malheureusement persister quelques années, avant de fortement s'inverser au profit de produits plus récents et dont nous maîtrisons plus efficacement le recyclage (techniquement et économiquement) ;
- en Europe, nous avons réduit la collecte de moquettes utilisées en raison de difficultés techniques de recyclage de certaines moquettes Desso qui ne disposaient pas d'une sous-couche facile à séparer des fibres. Les technologies de séparation des différentes couches et matériaux employées sont en cours d'amélioration. Par ailleurs, nous déployons sur l'ensemble de nos gammes de dalles de moquettes la sous-couche éco-conçue EcoBase, permettant un recyclage complet et plus facile de ces produits lorsqu'ils arriveront en fin d'usage. Enfin, le programme *ReStart* pour les sols vinyles et linoléum est en cours de redéploiement en France et dans d'autres pays européens et nous espérons ainsi accélérer l'engagement des clients.

Exemples



- **Remise du prix Tarkett ReStart Reclamation à la Katy Independent School District** : chaque année, Tarkett Amérique du Nord remet un prix *ReStart* (Tarkett *ReStart* Reclamation Award) afin de récompenser les acteurs impliqués dans le processus de recyclage des produits de Tarkett. En janvier 2017, le prix a été attribué au Katy Independent School District, au Texas, partenaire de Tarkett depuis près de 10 ans. Ce partenariat de longue date a permis à Tarkett de collecter et recycler plus de 110 000 mètres carrés de revêtements de sols depuis 2008, dans 17 écoles différentes, soit l'équivalent de 15 terrains de football.
- **Le linoléum, un revêtement de sol durable** : à titre d'exemple, sur le site Tarkett de Narni en Italie, certains déchets de production de linoléum sont utilisés pour produire des bouchons d'emballage pour les rouleaux de revêtements. Ces déchets sont traités dans le centre de recyclage interne, où ils sont transformés en poudre avant d'être envoyés à une entreprise externe pour être transformés en bouchons recyclés.

Le linoléum de Tarkett est fabriqué à partir de la même recette originale depuis 1898. Il continue pourtant d'être un revêtement de sol moderne et durable, fabriqué à partir d'ingrédients naturels et renouvelables tels que l'huile de lin, la résine de pin, le bois, la farine de bois, le liège et les pigments végétaux. Le linoléum Originale Essenza de Tarkett est conçu comme un nutriment technique, entièrement recyclable. En effet, le linoléum broyé séché peut être utilisé pour la production de « nouveau » linoléum, permettant ainsi de réaliser une économie de matières premières et un impact positif sur l'environnement.

1.4.3.5 Éco-concevoir le système de pose du revêtement de sol pour une dépose facile

Pour certains produits, Tarkett intègre dès la conception du produit l'enjeu de la dépose facile permettant ainsi une collecte, un tri et un recyclage plus efficaces.

Par exemple, les gammes modulaires vinyle en pose flottante et avec système de clipsage, ne nécessitent aucun adhésif : le revêtement se désinstalle donc très facilement.

Tarkett vient ainsi de lancer en Amérique du Nord une nouvelle gamme de LVT, ProGen™, un revêtement de sol de nouvelle génération qui est imperméable, résiste aux chocs, au trafic et à une utilisation intense, tout en étant facile à installer grâce au mécanisme de verouillage rapide.

Les dalles de moquette Desso Quick-Fix (réalisées en partenariat avec Velcro®) et les produits Tandus Tape+ offrent des solutions pour que les moquettes puissent être installées, réinstallées et recyclées facilement, sans endommager la surface du revêtement de sol.

1.4.4 Retour d'expérience de Tarkett : les challenges de l'économie circulaire

De par son expérience de plusieurs années du programme *ReStart*® et d'initiatives d'économie circulaire, Tarkett a pu identifier les principaux enjeux en matière de collecte et de réutilisation de revêtements de sol :

- **assurer la traçabilité des produits**, ainsi que celle des matières collectées et recyclées. En effet, dans une optique de recyclage, il est indispensable de connaître précisément la composition des produits qui sont collectés. Le travail d'éco-conception de Tarkett avec des matériaux de « qualité » (sans phtalate par exemple) et conçus pour être réutilisés ou recyclés (désinstallation facile, séparation des différentes couches) facilite à terme la collecte, le tri et la réutilisation des matériaux pour la fabrication de nouveaux revêtements de sols ;
- **mettre en place une logistique inversée** avec un maillage serré de points de collectes, proches des chantiers de construction ou de rénovation, afin de faciliter la vie du client qui doit trier et apporter les chutes de pose ou post-installation ;
- **favoriser un écosystème viable via des modèles économiques incitatifs** pour les différentes parties prenantes : le maître d'œuvre ou l'architecte/designer pour qu'ils exigent et prescrivent des revêtements à base de produits recyclés et recyclables ; l'installateur pour inciter à trier et à apporter ses déchets plutôt que de payer pour les envoyer en décharge ; l'intermédiaire qui collecte et trie pour optimiser la qualité des volumes collectés et assurer la traçabilité ; le fabricant de revêtements de sol qui doit former ses forces de vente et ses clients, identifier la composition des recyclats, concevoir en amont les produits à base de recyclats et adapter ses propres procédés de fabrication ;
- **concevoir des systèmes de sols** comprenant produits, méthodes de pose et de dépose, facilitant la récupération des revêtements de sol en fin d'usage tout en permettant la séparation des différentes couches.

Annexe – Certifications®

Annexe : Certifications Cradle to Cradle® par catégorie de produits (à fin décembre 2017)

		Niveau
Moquette	Desso® PA6 Solution Dyed Carpet Tiles Gold	Or
	EcoBase® Carpet Tile Backing	Or
	EcoBase™ PA 6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Argent
	EcoBase™ PA 6 Solution Dyed Carpet Tiles	Argent
	EcoBase™ PA 6.6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Argent
	Tandus Centiva ethos®	Argent
	Continuous Dyed Broadloom	Bronze
	Desso® PA6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Bronze
	Desso® PA6.6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Bronze
	emco ECOLINE® Pionier/emco ECOLINE® Pioneer	Bronze
	PA6 Solution Dyed Carpet Tiles	Bronze
	Solution Dyed Broadloom	Bronze
	Revêtements de sol résilient	Evolay
iQOne		Or
Linoléum	Linoleum Originale Essenza/Linosom Originale Essenza	Or
	Linoleum/Linosom	Argent
	Tarkett Linoleum Silencio/Acoustic/Acoustiflor/Ecopure ⁽¹⁾	Bronze
Caoutchouc	Johnsonite Rubber Wall Base (BaseWorks®)	Argent
	Johnsonite Rubber Tile and Sheet	Bronze
Gazon artificiel	FieldTurf	Bronze
Bois	Parquet	Argent
Adhésifs	Tandus Centiva B- 19 Adhesive	Or
	Tandus Centiva C- 56 Floor Primer	Or
	Tarkett 959 Vinyl Tile and Plank Adhesive	Or
	Tandus Centiva C- 12E Pressure Sensitive Adhesive	Argent
	Tandus Centiva C- 14E Pressure Sensitive Adhesive	Argent
	Tandus Centiva C-TR Adhesive	Argent
	Tarkett 901 Resilient Flooring Spray Adhesive and Sports HS Spray Adhesive	Argent
	Tarkett C-EX Pressure Sensitive Adhesive	Argent
Tarkett RollSmart Adhesive	Bronze	

(1) Ce produit sera certifié de l'argent en février 2018.

1.5 « Value chain and communities » – Soutenir les communautés et favoriser une chaîne de valeur responsable

1.5.1 Une gestion responsable et collaborative de la chaîne d'approvisionnement

Points clés



Tarkett associe ses fournisseurs à une démarche d'approvisionnement responsable mais également grâce à l'instauration de véritables partenariats, en accord avec les objectifs du Groupe.

Initiatives pour une chaîne de valeur responsable et collaborative :

- > nous engageons nos fournisseurs à respecter les principes du Pacte Mondial des Nations unies, qui couvrent les thèmes des Droits de l'Homme, des conditions de travail, de la lutte contre la corruption et du respect de l'environnement ;
- > nous associons nos fournisseurs dans notre démarche d'éco-conception et dans l'évaluation des matériaux selon les critères *Cradle to Cradle*[®] ;
- > nous avons établi des partenariats avec des fournisseurs de bois certifiés FSC[®] (Forest Stewardship Council[®]) ou PEFC[™] (Program for the Endorsement of Forest Certification) ;
- > nous avons obtenu la certification SA 8000 (responsabilité sociale) pour l'usine de fabrication de linoléum de Narni en Italie, qui s'est engagée dans une démarche d'évaluation de ses fournisseurs ;
- > nous formalisons un programme « Responsible sourcing » ;
- > nous formons nos collaborateurs au principe du Code éthique de Tarkett, qui comprend notamment un volet sur les relations avec les fournisseurs et partenariats commerciaux.

1.5.1.1 Associer les fournisseurs à une démarche d'approvisionnement responsable

La volonté de Tarkett de s'orienter vers un modèle d'économie circulaire, bâti autour de la philosophie *Cradle to Cradle*[®] (voir page 92), repose nécessairement sur l'engagement et l'adhésion des différents acteurs tout au long de la chaîne de valeur dans son intégralité.

Pour cela, nous sélectionnons avec soin les fournisseurs avec qui nous pouvons nouer des partenariats et nous cherchons à construire des relations commerciales de long terme avec les entreprises qui partagent nos valeurs. Nous suivons régulièrement que nos principaux fournisseurs et sous-traitants respectent les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies (UNGC) qui couvrent des thèmes tels que les Droits de l'Homme, les conditions de travail, les problématiques environnementales et la lutte contre la corruption.

Nous respectons évidemment nous-mêmes les principes du Pacte Mondial des Nations unies, et encourageons nos employés et nos partenaires à appliquer ces principes au quotidien, dans toutes les activités commerciales dans lesquelles ils sont impliqués.

Les sous-traitants représentent une part minime de la production totale de Tarkett, et comprennent un faible nombre de fournisseurs. La production industrielle de nos produits est donc essentiellement effectuée en interne, ce qui nous permet d'améliorer plus facilement notre chaîne de valeur.

Au-delà de nos engagements envers les principes de l'UNGC, nous souhaitons instaurer de véritables partenariats collaboratifs avec nos fournisseurs principaux, en les invitant à partager une vision et des ambitions communes en matière d'approvisionnement responsable. Cette collaboration passe par exemple par l'implication de nos fournisseurs chaque fois que nous évaluons de nouveaux matériaux selon les principes *Cradle to Cradle*[®] (lire p. 105) ou lorsque nous recherchons des données pour l'analyse du cycle de vie de nos produits.

Zoom sur les indicateurs clés



Des fournisseurs responsables

En 2017, nous avons acheté 74% de nos matières premières auprès de fournisseurs respectant les principes de l'UNGC (contre 64% en 2016). Ils s'engagent à respecter ces principes notamment de manière formelle dans le cadre de nos conditions contractuelles.



Les deux exemples suivants permettent d'illustrer cette approche collaborative :

Exemples



- Des partenariats avec nos fournisseurs de bois :** nous aidons nos fournisseurs à développer des programmes d'achats responsables pour leurs matières premières, et notamment le bois, au-delà de leurs obligations réglementaires. Nous avons ainsi établi des partenariats avec des fournisseurs de bois certifiés FSC® (Forest Stewardship Council®) ou PEFC™ (Program for the Endorsement of Forest Certification). Cela permet de garantir à la fois une gestion durable des forêts et le respect des droits humains, conformément aux principes de la « Chaîne de Contrôle », certifiée par un tiers indépendant.

En interne, la garantie de ces mêmes principes est assurée par la réalisation d'audits internes sur les sites de production, en particulier à Hanaskog en Suède et Orzechowo en Pologne. Par ailleurs, en accord avec notre démarche d'économie circulaire, tous nos sols en parquet (de 10 mm d'épaisseur ou plus) sont certifiés *Cradle to Cradle*® Silver.

Dans la division EMEA, Tarkett a renouvelé en 2017 son certificat « Chaîne de Contrôle » multi-site, à la fois pour le PEFC™ et le FSC®. Cela représente un total de 12 sites de production et filiales commerciales. Plus de 60 % de nos achats de bois totaux sont ainsi certifiés FSC® (FSC®C008972) ou PEFC™ (PEFC™/05-35-125).

Dans la division l'Europe de l'Est, où le certificat « Chaîne de Contrôle » a été renouvelé pour le FSC®, 13 % du bois acheté est concerné (SGS-COC009951).

Enfin, en Amérique du Nord, sur la gamme ClutchCourt en bois d'érable, utilisé pour la fabrication des terrains de basket, FieldTurf/Tarkett Sport propose une version du produit certifiée FSC®.

- Un approvisionnement responsable pour le site de production de linoléum de Narni (Italie).** Depuis 2009, l'usine met en œuvre le programme d'excellence opérationnelle *World Class Manufacturing* (WCM). Le niveau de maturité atteint par l'usine au cours des 7 dernières années lui a permis de nouer des partenariats durables avec des entreprises extérieures (fournisseurs et sous-traitants) afin de mettre en place sa démarche d'approvisionnement responsable. L'usine de Narni a également obtenu la certification SA 8000 (responsabilité sociale), pour sa capacité à évaluer et identifier les fournisseurs les plus à risque en fonction de leurs pays d'origine et du code de conduite appliqué. Ce processus a permis à l'usine de choisir ses fournisseurs en toute transparence et en minimisant les risques auxquels elle pourrait se retrouver confrontée à travers les activités de ces derniers. La décision de travailler avec tel ou tel fournisseur se base sur une grille de calcul prenant en compte les scores en termes de qualité, fiabilité, coûts, mais aussi en fonction de la responsabilité environnementale et sociale dont les fournisseurs font preuve. Si nécessaire, un audit effectué sur le site de production du fournisseur permet de collecter les informations utiles à l'élaboration d'un plan d'amélioration.

1.5.1.2 Renforcer les outils pour donner un cadre plus complet à la démarche d'approvisionnement responsable

Pour aller plus loin dans cette démarche d'approvisionnement responsable, Tarkett a formalisé en 2017 un programme de « responsable sourcing », qui sera poursuivi et consolidé en 2018 puis déployé plus largement. Ce programme vise à donner un cadre complet et précis aux actions du Groupe qui s'inscrivent dans cette démarche, au travers de procédures clairement définies. Le renforcement des outils utilisés permettra également de soutenir la mise en œuvre de cette démarche.

Tarkett maintient son engagement à promouvoir le respect des principes de l'UNGC à travers la formalisation de ce nouveau programme, qui souligne notamment l'importance de la transparence et de l'amélioration continue au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Le programme sera déployé progressivement à l'ensemble des fournisseurs, en fonction de l'analyse des risques. Il comprendra les éléments suivants :

- un code de conduite destiné aux fournisseurs ;
- des outils d'évaluation des risques, pour établir la liste des fournisseurs qui pourraient présenter certains risques et évaluer avec eux les actions de progrès à mettre en œuvre ;
- un outil d'auto-évaluation permettant aux fournisseurs de savoir où ils se positionnent par rapport aux exigences du Groupe ;
- un mécanisme d'alerte permettant de prévenir Tarkett de risques entrant dans le champ d'application de son devoir de vigilance ;
- des actions de sensibilisation et un accompagnement des fournisseurs en cas d'audits.

1.5.1.3 Appliquer le Code éthique

Chez Tarkett, nous souhaitons aussi que les collaborateurs soient les ambassadeurs de ces principes (intégrité, transparence, etc.), dans le cadre de leurs activités commerciales et relations avec les partenaires commerciaux. C'est l'objectif du Code éthique (lire page 116), qui existe chez Tarkett depuis 2009 : ce document définit les principes de base qui guident les collaborateurs du Groupe, ainsi que les principes fondamentaux qui ne doivent pas être enfreints.

Diverses mesures permettent de s'assurer que les employés incarnent les valeurs de la société, appliquent son Code éthique et se conforment également à leurs devoirs légaux et réglementaires. Par exemple, en 2017, c'est à minima l'ensemble des nouveaux collaborateurs ayant rejoint Tarkett dans l'année qui ont suivi la formation au Code éthique (soit en e-learning soit en présentiel). En 2018, l'intégralité des collaborateurs participeront à cette formation.

Extraits du Code éthique : « Le choix des fournisseurs et des prestataires de services du groupe Tarkett doit tenir compte de la qualité, des besoins, des performances et des coûts. Lors des négociations avec les fournisseurs et les prestataires de services, il est de la responsabilité de chaque dirigeant et collaborateur du groupe Tarkett de défendre au mieux les intérêts du Groupe dans le respect de la loi et d'obtenir les meilleures conditions, au-delà de tout favoritisme découlant d'éventuels liens d'amitiés ou de critères discriminatoires formellement interdits par ce Code. »

1.5.2 Un impact indirect sur les communautés locales

Points clés

De par ses activités de production et commercialisation proches des clients (architectes & designers, installateurs, distributeurs), Tarkett s'inscrit au sein du tissu économique local des pays dans lesquels le Groupe opère : 34 sites industriels dans 16 pays, ventes dans plus de 100 pays. Le Groupe cherche également à s'engager auprès des communautés locales.

Principales initiatives en tant que « voisin responsable » au sein des communautés locales :

- › **Tarkett Academy** : partage d'expertise pour former les professionnels installateurs et architectes, et jeunes aux métiers de soliers et techniques de pose : 19 500 personnes de 2012 à 2017 dans 8 pays dans le monde.
- › **Tarkett Cares** : Tarkett encourage chaque employé à consacrer jusqu'à 2 jours par an sur son temps de travail à une initiative de charité et partager ainsi son temps et son expertise, sur la base du volontariat : 1 400 collaborateurs impliqués en 2017. Ce programme est complété par des dons financiers et de produits.

1.5.2.1 Des activités ancrées localement

La nature des activités de Tarkett et la structure décentralisée du Groupe s'insèrent et contribuent à l'activité économique locale. Tarkett vend dans plus de 100 pays dans le monde et est présent à travers le monde à travers ses 34 sites industriels. La fabrication des produits est ainsi répartie dans 16 pays (France, Italie, Luxembourg, Royaume-Uni, Pologne, Belgique, Suède, Pays-Bas, Allemagne, Russie, Serbie, Ukraine, États-Unis, Canada, Chine et Brésil) et implantée au cœur des zones de commercialisation, afin de servir notre base de clients qui est très fragmentée et diverse. Nous impliquons ainsi une série d'acteurs locaux – installateurs, sous-traitants ou encore distributeurs. Tarkett tisse ainsi des relations avec les acteurs locaux et en respectant les cultures locales : à sa manière, Tarkett est russe en Russie, américain aux États-Unis et chinois en Chine.

Tout en bénéficiant d'une présence mondiale, le Groupe a toujours cherché à ancrer ses activités localement, en privilégiant la qualité et la pérennité des relations avec ses clients, afin d'offrir un service de proximité.

Nous adaptons notre offre de produits ainsi que les caractéristiques techniques, en particulier les designs (couleurs, motifs, formats, matières...), aux goûts et aux habitudes locales de nos clients et aux réglementations locales.

En complément de nos sites de production, nous établissons un réseau de distribution solide, pour garantir à nos clients locaux les livraisons et les volumes nécessaires de manière rapide et efficace. Des sites de fabrication locaux en Chine ou au Brésil, aux centres de distribution et de services clients en Russie, en passant par une forte présence en Amérique du Nord et en Europe, le réseau Tarkett représente un choix pertinent pour de nombreux projets d'installations de sols dans le monde, tant pour des clients locaux que pour des grands comptes internationaux.

1.5.2.2 Partager l'expertise : la Tarkett Academy

La *Tarkett Academy* forme les professionnels et les futurs soliers (poseurs de revêtement de sols) aux techniques de pose des sols. Ces formations sont dispensées au sein de douze centres Tarkett Academy situés dans huit pays : Australie, Brésil, Chine, France, Pologne, Suède, Russie et Serbie. Ces formations sont destinées aux jeunes professionnels comme aux installateurs expérimentés. Les sessions peuvent durer de quelques heures à une semaine, et sont principalement axées sur la pose et la maintenance des revêtements de sol.

En Amérique du Nord, les experts Tarkett forment directement les architectes et designers, via leurs organisations professionnelles, leur permettant ainsi d'obtenir un certain nombre de crédits de formation continue.

Zoom sur les indicateurs clés

Tarkett Academy

Tarkett Academy

De 2012 à 2017, Tarkett a formé près de 19 500 professionnels ou élèves aux métiers de soliers ou aux techniques de pose, dans le cadre de Tarkett Academy dans le monde dont 2 723 en 2017.

Exemples

- › **FloorSkills est le partenaire de formation officiel de Tarkett au Royaume-Uni.** Ce centre offre des formations de différents niveaux et répond aux normes les plus exigeantes de l'industrie au Royaume-Uni. Les formateurs de FloorSkills connaissent les techniques d'installation les plus en pointe pour les revêtements de sols en rouleaux de vinyle et modulaires (« *Luxury Vinyl Tiles* »), le linoléum, les planchers bois et les sols stratifiés.
- › **À la Tarkett Academy de Bačka Palanka (Serbie),** une équipe de formateurs et de chefs de produits expérimentés organise des sessions de formation pour les personnes cherchant à développer et améliorer leurs compétences d'installation des revêtements de sol Tarkett. En plus de la formation, le centre propose conseil et assistance aux partenaires du Groupe, notamment pour les projets techniquement complexes qui exigent un accompagnement particulier.
- › **En France, la Tarkett Academy, créée dès 1993 dans l'usine de Sedan,** forme des professionnels ou de futurs professionnels aux techniques d'installation de revêtements de sol en vinyle, linoléum, bois ou moquette. Aujourd'hui, les nombreux outillages des deux écoles de Sedan et Toulouse permettent d'accueillir les étudiants dans d'excellentes conditions. La formation est validée par un diplôme (CAP de solier moquettiste) reconnu par le ministère de l'Éducation nationale ou un titre professionnel (solier-moquettiste) reconnu par le ministère chargé de l'Emploi. Plus de 368 jeunes adultes ont obtenu un diplôme (CAP ou titre) après un parcours en alternance depuis la création de la Tarkett Academy en 1992 et chaque année, environ 180 installateurs professionnels viennent acquérir de nouvelles compétences dans le cadre de la formation continue.

« Value chain and communities » – Soutenir les communautés et favoriser une chaîne de valeur responsable

1.5.2.3 Tarkett Cares : engagement et aide aux communautés locales

En 2016, le programme Tarkett Cares a formalisé l'engagement du Groupe et des salariés de Tarkett envers les communautés locales dans de nombreux pays. L'un des objectifs principaux de ce programme est de contribuer à améliorer la vie des personnes dans les communautés où nous sommes implantés, et plus généralement de contribuer aux besoins locaux.

Tarkett Cares est un programme flexible permettant d'apporter ce soutien de diverses manières, correspondant à nos valeurs d'entreprise et notre approche du développement durable :

- **le volontariat** : Tarkett encourage chaque employé à consacrer jusqu'à 2 jours par an sur son temps de travail à une initiative de charité et partager ainsi son temps et son expertise, sur la base du volontariat. Cela peut se faire individuellement ou en équipe ;
- **le recrutement par cooptation** : pour chaque embauche réussie d'un nouvel employé sur recommandation d'un collaborateur Tarkett, le Groupe peut s'engager à faire un don à une association ;
- **la donation** : les entités de Tarkett peuvent également soutenir les initiatives locales par le biais de donations de matériaux, de produits ou financières, et en impliquant leurs employés dans ces projets.

Les initiatives locales sont nombreuses et variées : participation à la construction ou l'embellissement d'espaces de vie, amélioration de la qualité de vie et de la santé des populations locales, partage de compétences et développement des talents, encouragement de l'esprit d'entreprise ou encore protection de l'environnement.

Pour les équipes Tarkett, ces initiatives fondées sur le bénévolat offrent des moments forts de partage de valeurs communes, notamment les valeurs de générosité, solidarité, mais aussi de camaraderie et de bienveillance.

Zoom sur les indicateurs clés

Tarkett Cares

Les chiffres clés de Tarkett Cares en 2017 :

- 2 jours de volontariat possibles pour tous les employés pour des initiatives de charité ;
- plus de 140 initiatives à l'échelle mondiale ;
- près de 1 400 salariés impliqués ;
- 700 jours de travail ;
- 16 322 m² de revêtements de sols en don ;
- une valeur totale de plus de 500 000 € (valeurs des dons produits et financiers et des heures des salariés).



En 2017, Tarkett Cares a soutenu de nombreuses communautés par le biais de différentes initiatives :

Exemples

- **Nettoyage du rivage à Palolem Beach, Inde** : l'équipe commerciale de Tarkett en Inde a mené avec succès sa première initiative Tarkett Cares de 2017 en nettoyant la célèbre plage de Palolem dans le sud de Goa, longue de 1,6 km et fréquentée par de nombreux touristes indiens et étrangers. Des initiatives similaires ont été planifiées en 2017 dans d'autres régions.
- **Une journée de mobilisation pour trois organisations caritatives en Californie du Sud** : en février 2017, en marge de la réunion annuelle des commerciaux qui s'est tenue à Palm Springs (Californie du Sud, États-Unis), Tarkett a organisé une journée de bénévolat pour ses collaborateurs. 325 d'entre eux ont ainsi donné 5 heures de leur temps pour aider trois organisations caritatives locales (l'une d'entre elles accueille par exemple les victimes de violences domestiques) en réalisant des tâches variées : installer de nouveaux revêtements de sol, construire une rampe d'accès, installer des climatiseurs, repeindre des clôtures etc. Ce type d'action bénévole permet aux collaborateurs de Tarkett de s'impliquer avec les communautés locales qui les entourent.
- **Volontaires pour aider l'association d'aide alimentaire Food Angel à Hong Kong en mars 2017** : Food Angel est un programme d'aide alimentaire destiné à aider les familles et les retraités défavorisés, lancé en 2011 par la Bo Charity Foundation dont la devise est « Waste not, hunger not » (Pas de gaspillage = pas de famine). Sur les 3 600 tonnes de surplus de nourriture gaspillées chaque jour, Food Angel récupère 4 000 kg de nourriture comestible provenant de différents secteurs de l'industrie alimentaire. Les équipes de bénévoles de Tarkett Hong Kong ont ainsi préparé plus de mille repas sous forme de « dinner boxes » prêts à être distribués par Food Angel.
- **Une grande journée de solidarité à Sedan (France)** : Dans le cadre du programme Tarkett Cares en novembre 2017, 182 personnes volontaires du site de Tarkett ont aidé 18 associations locales en participant à l'un des 28 ateliers mis en place sur le site et dans d'autres lieux d'associations caritatives. Les activités de soutien ont été très variées, permettant ainsi à un grand nombre de salariés de prendre part à ce programme : collecte de vêtements et de jouets pour les organisations sociales (Croix Rouge, Restos du Cœur, etc.), formation à l'utilisation du défibrillateur, installation de 70 m² de plancher Tarkett au Secours Catholique, etc.

Exemples



- › **Tarkett France s'engage pour Les Restos du Cœur lors de son séminaire annuel** : en septembre 2017, 170 salariés ont fait du bénévolat auprès de cette association dont l'activité la plus connue est de distribuer des repas aux plus démunis tout au long de l'année. Les équipes ont collecté des fournitures pour la rentrée scolaire achetées par les clients dans les supermarchés locaux, préparé des colis alimentaires et trié des jouets provenant des différents centres de l'association.
- › **FieldTurf Tarkett aux États-Unis et l'association Make-A-Wish Georgia offrent une journée inoubliable à un enfant malade** : en septembre 2017, les bénévoles de FieldTurf Tarkett et l'association Make-A-Wish ont permis à un enfant atteint d'une maladie rare de rencontrer les Falcons d'Atlanta, une équipe de football américain. Le jeune Benjamin a ainsi rencontré l'équipe et a assisté à un match. La journée s'est terminée par une visite des coulisses de la fabrication du terrain à l'usine FieldTurf Tarkett de Calhoun.
- › **Le Jour de la terre en Amérique du Nord** : le « Earth day » est un événement annuel mondial qui a été célébré le 22 avril 2017 pour la 47^e année. La division Tarkett Amérique du Nord a mobilisé plusieurs sites pour des activités destinées à la protection de l'environnement. À Florence East (Alabama), les bénévoles ont ramassé près de 52 kg de déchets sur les routes, planté des arbres et installé des jardinières. Les employés ont reçu des sacs contenant des semences de légumes et des brochures avec des conseils de jardinage. À Dalton (Géorgie), le ramassage des déchets le long des routes entourant les installations a atteint près de 90 kg et un jardin de fleurs a été planté. À Solon (Ohio) des tasses de café réutilisables en céramique ont été offertes à tous les employés pour réduire les déchets générés par les gobelets plastiques jetables.

1.5.2.4 Soutien de projets de développement dans le monde entier

Le Groupe et ses collaborateurs prennent également part à des projets visant à soutenir le développement économique et social de communautés locales.

Exemples



- › **La première conférence des partenaires de Tarkett RoA (« Rest of Asia ») soutient un programme d'aide humanitaire en Thaïlande** : à Bangkok, en mai 2017 a eu lieu la première conférence des partenaires du réseau Tarkett RoA. Trente partenaires de distribution de Tarkett, représentant plus de vingt pays d'Asie, se sont réunis pour mieux comprendre la stratégie de croissance de Tarkett RoA et débattre du thème suivant : « Un partenariat pour une croissance durable ». Les conférenciers ont été invités à donner leur avis sur les modèles de distribution des différents partenaires. Pendant l'événement, Tarkett a associé ses partenaires à son programme Tarkett Cares en faisant un don d'un montant total de 900 US Dollars au projet The Baht for a Better Life, un programme d'accès à l'éducation pour les enfants défavorisés des quartiers pauvres de Bangkok et des zones rurales du pays. Ce don permettra de financer la construction et rénovation d'écoles, la fourniture d'outils d'apprentissage essentiels et des bourses d'études et de formation professionnelle.
- › **Pour un trajet en toute sécurité entre la maison et l'école** : en mai 2017, l'équipe Sécurité du site Bačka Palanka (Serbie), en coopération avec le Center for the Promotion of Safety in Traffic (CPST), a mis en place une initiative auprès de jeunes élèves, afin de les sensibiliser à la notion de sécurité au quotidien. Au cours d'ateliers éducatifs organisés par les équipes Tarkett, les 100 élèves de l'école primaire Vuk Karadzic à Bačka Palanka, ont pu acquérir les comportements sécuritaires à suivre à l'école, dans la rue et pendant les jeux. En parallèle, des représentants du CPST ont organisé toute une série d'événements suivant le même modèle, avec des exercices pratiques sur un parcours de circulation simulé, réalisé avec des sols textiles Tarkett. Plus de 7 000 enfants de 28 écoles primaires différentes ont bénéficié de cette série d'événements. L'initiative a été renouvelée également à deux reprises en septembre 2017, impliquant cette fois-ci trente employés du site Bačka Palanka.
- › **Tarkett offre une collection de 83 tableaux à une grande institution culturelle Serbe** : en octobre 2017, Tarkett a fait cette donation à la Galerie de Matica srpska, l'une des institutions culturelles les plus importantes de Serbie, en présence du Premier Ministre et du Ministre de la Culture de la Serbie. La collection comprend des œuvres d'artistes parmi les plus importants du 20^e siècle en Serbie, ainsi que des icônes d'artistes serbes et russes.

1.6 « Developing talents » – Développer les talents au sein du Groupe

Points clés



Tarkett est fortement mobilisé pour développer ses talents à travers sa démarche « Talent philosophy », sa politique de gestion des Ressources Humaines et la responsabilisation des équipes. Nourrie des valeurs de respect et d'intégrité du Groupe, Tarkett entend également promouvoir un environnement de travail inclusif et respectueux de la diversité et de la sécurité de chaque collaborateur.

Initiatives pour développer les talents :

- > **code éthique et « conformité »** : programme renforcé de formation des équipes ;
- > **sécurité** : progrès suivis à tous les niveaux du Groupe et partage des meilleures pratiques au sein du programme World Class Manufacturing. 2017 a été une année record de sécurité dans les usines ;
- > **santé et qualité de vie au travail** : de nombreuses initiatives ont été mises en place localement pour former et mobiliser les équipes sur des sujets tels que l'alimentation équilibrée, le sport et le tabac ;
- > **équité et diversité** : assurer la non-discrimination des collaborateurs, augmenter la part des femmes parmi les managers ;
- > **développement des carrières** : à travers notamment des programmes robustes de formation, des revues de performance et développement, la mobilité professionnelle, le partage d'expertise au sein de réseau d'experts, la reconnaissance des succès par les Tarkett Awards ;
- > **dialogue social** : à travers des enquêtes internes auprès de tous les collaborateurs tous les deux ans suivi de plans d'action locaux, le Tarkett Forum (le comité d'entreprise européen du Groupe), des accords collectifs couvrant l'ensemble des pays et de nombreux sujets, et l'ajustement des effectifs à l'activité quand cela est nécessaire.

1.6.1 Une approche partagée de la responsabilité

1.6.1.1 « Talent Philosophy »

Tarkett connaît une croissance continue depuis maintenant 10 ans.

Parce que les 13 000 collaborateurs sont un atout essentiel et les premiers acteurs de cette croissance, la fonction Ressources Humaines est stratégique.

Bien que Tarkett se soit constitué sur la base de nombreuses acquisitions, le sentiment d'appartenance au Groupe est très fort. Il est le fruit d'une politique de Ressources Humaines qui a permis de mettre en place de façon progressive une stratégie forte, préservant à la fois l'esprit entrepreneurial sur le terrain et les avantages d'un groupe international.

Pour accompagner encore davantage la croissance de Tarkett et le développement des talents, nous avons renforcé notre gestion des Ressources Humaines et le développement des talents en structurant en 2017 notre approche « Talent Philosophy ».

Chez Tarkett, la Talent Philosophy est basée sur cinq grands piliers :

- > **attirer les talents** : sur le principe « inside first, outside with potential, diversity always », nous favorisons en premier lieu la mobilité interne. Ensuite dans le cas d'une recherche de candidat à l'extérieur, nous recrutons le meilleur profil pour le poste à pourvoir mais aussi pour son potentiel de progression. De plus, nous cherchons à enrichir systématiquement la diversité de notre Groupe international ;
- > **engager les managers** : leur rôle est clé dans le développement des collaborateurs, le renforcement de leur autonomie, l'incarnation des valeurs de l'entreprise et le pilotage de performance. Rien ne peut se faire sans leur engagement dans le Talent management ;

- > **développer les compétences** : nous attachons une grande importance à la formation continue et anticipons l'évolution des carrières en développant la qualification et les compétences. Nous favorisons le développement par l'expérience, à travers la variété des missions, la participation à des projets spécifiques et la promotion interne ;
- > **viser la haute performance** : Tarkett est exigeant en matière de performance et s'en donne les moyens. Nos collaborateurs ont des objectifs ambitieux et suivent leur progression régulièrement avec leur manager, grâce à un retour (feedback) régulier et constructif ;
- > **motiver par la reconnaissance** : nous nous attachons à récompenser nos collaborateurs à la hauteur de leur contribution à la réussite du Groupe. Cette reconnaissance va au-delà de la rémunération ou des avantages traditionnels et s'exprime aussi par d'autres moyens, comme la visibilité, la promotion ou la participation à des programmes prestigieux, tels que le programme Business Leader@Tarkett, en partenariat avec la London Business School (cf. page 121).

1.6.1.2 Le respect de chacun, une valeur fondamentale du Groupe

La responsabilité de l'employeur s'exprime en premier lieu par le respect des collaborateurs et la volonté de créer un environnement de travail de sécurité, bienveillant et propice à la réussite de chacun sans discrimination. C'est une des valeurs fondamentales de Tarkett, intégrée notamment dans le Code éthique et la politique de Ressources Humaines et « Talent Philosophy », ainsi que par l'adhésion du Groupe aux 10 principes du Global Compact des Nations unies.

Exemple



Des ambassadeurs pour promouvoir les valeurs de Tarkett : le projet « *Promoting Tarkett's Values* », a été mis en place en 2016 et 2017 sur le site de Bačka Palanka (Serbie), pour faire en sorte que les valeurs sur lesquelles repose la culture de l'entreprise soient partagées par tous et intégrées à la vie de tous les jours. L'objectif est que les collaborateurs aient pleinement conscience de leur contribution individuelle à des valeurs comme l'attitude positive envers les clients, l'esprit d'équipe, le pouvoir d'agir, le respect, l'intégrité et l'engagement pour l'environnement. Elles ont été définies et traduites en comportements concrets par étapes, au cours d'ateliers auxquels ont participé plus de 400 collaborateurs. Désormais, un ambassadeur est choisi tous les trimestres pour porter chacune de ces valeurs, après nomination et vote de tous les employés.

1.6.1.3 La responsabilisation des équipes de Tarkett : la mise en place de programme de prévention de risques de conformité

L'un des principaux actifs d'une entreprise est sa réputation et sa crédibilité, sur la base de principes éthiques forts. Nous avons construit notre engagement éthique à partir de cinq valeurs :

- > l'attitude positive vis-à-vis du client ;
- > l'esprit d'équipe ;
- > la responsabilisation ;
- > le respect et l'intégrité ;
- > l'engagement envers l'environnement.

Le groupe Tarkett doit se conformer à toutes les lois et réglementations en vigueur. Nous nous engageons à développer nos activités dans le respect de principes communs qui expriment clairement nos valeurs éthiques et notre responsabilité. Ces principes doivent motiver et guider les actions de tous les collaborateurs de l'entreprise : c'est l'objet du Code éthique que nous avons développé en 2009.

Le Code éthique couvre un grand nombre de pratiques commerciales. S'il ne peut pas répondre à toutes les situations, il définit les principes de base qui guident les collaborateurs, ainsi que les principes fondamentaux qui ne doivent pas être enfreints. Sur chaque site, le management est responsable de la diffusion et du respect de ces valeurs éthiques par tous les collaborateurs. Les managers s'assurent que leurs décisions et pratiques sont cohérentes avec ce Code et l'ensemble des autres politiques et procédures internes mises en place.

Afin de nous assurer que tous les collaborateurs de Tarkett connaissent bien et s'approprient les valeurs et les comportements que nous souhaitons partager, nous avons lancé des programmes de conformité au Code éthique de Tarkett et des programmes de prévention des risques de conformité, notamment en matière de lutte contre la fraude, de lutte contre la corruption et de respect du droit de la concurrence. Ces programmes contiennent des formations pour les collaborateurs les plus exposés aux risques. Ces formations, obligatoires pour les collaborateurs qui y sont conviés, sont réalisées en présentiel ou en e-learning, et mettent en particulier l'accent sur l'identification de comportements prohibés car susceptibles d'être qualifiés de pratiques frauduleuses, de pratiques anti-concurrentielles, de pratiques de corruption ou de conflits d'intérêts, ainsi que sur les bons comportements à adopter pour prévenir ces risques.

Une année sur deux, l'intégralité des collaborateurs ayant accès à un ordinateur suivent la formation e-learning consacrée au Code éthique. Ceci était le cas en 2016, où 99 % d'entre eux ont réalisé cette formation.

Pendant l'année de césure, comme ce fut le cas en 2017, tous les nouveaux arrivants ayant accès à un ordinateur ont suivi la formation e-learning consacrée au Code éthique. En complément, des sessions en face à face ont été mises en place pour les employés qui n'utilisent pas d'ordinateur ou n'avaient pas pu suivre la formation e-learning. En 2017, 5 198 employés ont ainsi été formés au Code éthique (en formation présentielle ou en-ligne).

S'agissant de la prévention des risques de conformité, d'autres formations ont été effectuées auprès d'une sélection de collaborateurs (page 122).

1.6.2 La sécurité, une priorité

1.6.2.1 Un objectif mondial, une mise en œuvre locale

Bien au-delà de la conformité réglementaire, le groupe Tarkett a fait de la sécurité une priorité, considérant que le seul objectif acceptable est d'atteindre un taux d'accident égal à zéro à l'horizon 2020. Cette exigence doit être soutenue par un environnement de travail irréprochable, auquel nous parviendrons en partageant les expertises, les retours d'expérience et les bonnes pratiques, partout dans le monde.

Cet objectif est donc commun à l'ensemble du Groupe, mais sa mise en place ne peut se faire qu'à l'échelle locale. La sécurité doit faire partie intégrante des opérations et de la routine quotidienne de production, afin d'ancrer dans les esprits une véritable culture de la sécurité.

La responsabilisation en matière de sécurité commence au plus haut niveau de la direction. La réunion du Comité exécutif du Groupe de juin 2017 a abordé la revue des résultats en matière de sécurité. Les briefings trimestriels pour les cadres dirigeants (« *Quarterly Information Session* ») commencent également par des points sécurité. Ces résultats sont également présentés au Conseil de surveillance de Tarkett.

Le thème de la sécurité est suivi aussi de près dans l'enquête menée auprès des employés tous les deux ans (lire page 124). L'enquête réalisée en 2016 a ainsi montré que 85 % de nos collaborateurs considèrent que le Groupe est suffisamment attentif à la sécurité de ses employés. De même, 74 % d'entre eux estiment que les managers montrent l'exemple (une amélioration de 2 % par rapport à 2014). Des résultats encourageants qui doivent toutefois être améliorés en permanence.

Dans le cadre du programme *World Class Manufacturing* (WCM), des mesures pratiques ont été adoptées pour assurer un niveau élevé de sensibilisation et de développement de compétences en matière de sécurité, en particulier sur les sites industriels. Elles comprennent des formations régulières pour les employés, des audits fréquents sur les pratiques de nos sites, mais surtout l'instauration d'un dialogue ouvert et continu entre les managers et les employés.

Ainsi, le pilier Sécurité du programme WCM encourage les équipes de chaque usine à tester les initiatives mises en commun après les audits annuels des sites. Chaque mois, une conférence téléphonique permet aux 40 membres des équipes sécurité des différents sites de partager leurs résultats en matière de réduction des risques, d'exposer leurs initiatives et d'exprimer d'éventuels besoins d'aide de la part d'autres sites. À cette occasion,

« *Developing talents* » – Développer les talents au sein du Groupe

les responsables de la sécurité sont informés des sujets d'actualité autour de la sécurité pour les diffuser sur leur lieu de travail.

Une analyse rigoureuse des causes racines (« root cause analysis ») est menée après chaque incident ou accident. Des plans d'action sont ensuite élaborés et déployés, dans le cadre de notre stratégie d'amélioration continue.

Fin 2017, 89 % des sites avaient mis en œuvre WCM, le programme d'excellence opérationnelle de Tarkett. Ce programme accorde une importance majeure à la santé et à la sécurité.

De plus, 69 % des sites du Groupe ont obtenu la certification de sécurité OHSAS 18001 (contre 64 % en 2016). Cette norme internationale est une référence en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Nous effectuons un suivi rigoureux de nos progrès à travers plusieurs indicateurs sécurité.

Ces dernières années, des progrès majeurs ont été réalisés en matière de sécurité dans les usines grâce à la mise en place des pratiques du programme WCM.

Zoom sur les indicateurs clés

Sécurité

2017 a ainsi été une année record en termes de résultat sécurité pour les sites industriels de Tarkett. À titre d'exemple, le taux de fréquence des accidents avec arrêts de travail FR1t (nombre d'accidents avec arrêts de travail supérieur ou inférieur à 24h par million d'heures travaillées pour les employés et les entreprises extérieures travaillant dans les usines de Tarkett) s'est établi à 1,87 (vs 3,68⁽¹⁾ en 2016) ; soit une amélioration de -49 % par rapport à 2016 et -69 % par rapport à 2013.

(1) Ce chiffre a fait l'objet d'un retraitement par rapport à 2016 (3,56). Voir note méthodologique.

- Le Groupe suit également les accidents concernant les équipes hors usines (dans les bâtiments administratifs ou les forces de ventes). Les résultats sécurité en termes de taux de fréquence pour ces populations n'ont pas encore atteint les niveaux d'excellence des résultats sécurité en usine. C'est un domaine dans lequel le Groupe souhaite progresser dans les années à venir.
- Enfin, le nombre de maladies professionnelles dans les usines est resté stable en 2017 (soit 10).

1.6.2.2 Partager et diffuser les meilleures pratiques de sécurité sur tous nos sites

L'amélioration continue de notre activité passe par les enseignements que nous tirons de nos expériences, et par leur partage et leur mise en œuvre sur le terrain. Nous encourageons et valorisons ainsi les équipes à formaliser leur expertise. Nous favorisons aussi le partage des meilleures pratiques.

C'est dans ce but que l'équipe centrale du *World Class Manufacturing* (WCM) renforce la mise en application du pilier « Sécurité » de ce programme. Son rôle est de soutenir et d'encadrer les sites de Tarkett dans le monde entier.

Exemples



- **Déploiement des standards WCM dans l'ensemble des pays : formation des équipes en Chine à la sécurité.** En janvier 2017, la responsable du déploiement de ce pilier a passé deux semaines sur les deux sites de production de vinyle et moquette en Chine, à proximité de Pékin et Suzhou, pour travailler avec les collaborateurs à l'amélioration des normes dans une approche soucieuse de la sécurité : formation des équipes locales de sécurité, échanges sur l'évaluation des risques et l'acquisition des comportements sécuritaires, discussion sur la situation actuelle de chaque site et les améliorations qui pourraient être apportées aux méthodes de travail existantes. Les meilleures pratiques internationales de Tarkett ont été partagées avec les équipes locales, afin de clarifier ce qui peut maintenant être réalisé et comment, et en définissant des objectifs précis.
- **Renforcer la culture de sécurité en Amérique du Nord :** en février 2017, notre site de production de vinyle à Florence West, en Alabama (États-Unis), a organisé pour la deuxième fois un séminaire de deux jours et demi sur la sécurité. L'événement s'adressait en particulier aux membres de la Direction Générale de Tarkett North America et aux directeurs EHS (Environmental Health & Safety) issus des sites de distribution et de production. L'objectif de ce séminaire était d'insuffler une culture de la sécurité encore plus forte, en incitant notamment le personnel du département EHS en Amérique du Nord à communiquer davantage entre eux. Le programme était structuré autour d'une série de présentations, de formations et d'activités pratiques.
- **Une compétition sportive de lutte contre l'incendie en Russie :** en mai 2017, les sapeurs-pompiers de l'usine d'Otradny en Russie ont organisé la neuvième compétition sportive de lutte contre l'incendie. Ces brigades locales de volontaires ont été créées en 1995 pour renforcer la sécurité incendie des installations et favoriser la participation active des employés à la prévention et à l'extinction des incendies. Le but de cette compétition est de former des sapeurs-pompiers à affronter efficacement une situation de feu réelle. Entre 2009 et 2017, 384 employés de l'usine ont participé aux compétitions, tout en sachant que l'usine est composée à ce jour au total de 1123 employés. Les formations théoriques et pratiques pour ces équipes se déroulent tout au long de l'année.
- **Tarkett S.p.A. en Italie devient un exemple international avec son projet Zero LTA⁽¹⁾ :** pour son projet « Réduire les risques sur le lieu de travail pour les employés de plus de 50 ans », Tarkett en Italie a obtenu une mention spéciale dans le European Good Practice Award 2016-2017, un prix prestigieux promu par l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail. Le projet de Tarkett en Italie a été mis en place en 2010, à travers une série de mesures préventives. Il figurait parmi les 15 meilleures pratiques européennes décernées lors de la cérémonie qui s'est tenue à Malte. Le concours a réuni 42 entités commerciales de 23 États membres de l'Union Européenne.

(1) LTA = Lost Time Accident – Accident avec arrêt de travail.

1.6.3 Santé et qualité de vie au travail

1.6.3.1 Concilier vie professionnelle et vie personnelle

La façon dont le travail est organisé sur les sites du Groupe varie en fonction du cadre réglementaire du pays et des besoins particuliers de chaque site de production. Une grande partie de l'organisation du travail est établie par le biais de négociations collectives, et des accords ont été conclus dans des domaines tels que l'organisation des périodes de travail, le travail à temps partiel et le télétravail. Mais au-delà des accords collectifs, Tarkett se soucie également des risques psycho-sociaux, et est attentif aux sources de stress et aux questions d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Nous analysons la tendance générale par le biais de deux questions que nous avons ajoutées à l'enquête bisannuelle menée auprès de nos employés (lire page 124). L'enquête de 2016 indique une légère baisse de ces indicateurs, bien que les résultats diffèrent d'un pays ou d'un service à l'autre :

- > 72 % des employés considèrent leur charge de travail « raisonnable », contre 73 % en 2014 et 70 % en 2012 – la moyenne industrielle étant de 69 % ;
- > 62 % estiment avoir un « bon équilibre » entre leur vie professionnelle et personnelle, contre 63 % en 2014 et 60 % en 2012.

Au-delà des indicateurs généraux, les résultats par entité sont également analysés et suivis. Ainsi chaque manager RH des entités de Tarkett analyse en détails les résultats de l'enquête en matière de bien-être. Tous les sites qui observent une détérioration de leurs résultats doivent systématiquement élaborer et mettre en œuvre un plan formel d'amélioration.

Exemples

- > **À Narni (Italie), conception et mise en œuvre d'une politique de conciliation travail-vie personnelle** : en vigueur depuis 2014, cette politique a pour objectif de répondre aux besoins personnels des employés pour les aider à maintenir l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle. Les horaires de travail (y compris le temps du déjeuner) sont suffisamment flexibles pour s'adapter à la vie familiale. Une base de données spécifique, « banda ore » (« plage horaire »), permet de faire correspondre les besoins personnels aux contraintes organisationnelles. Le travail à temps partiel est facilité. Un congé prolongé donne la possibilité à tous les employés d'accéder à l'enseignement supérieur ou d'apporter une aide ponctuelle à des membres de leur famille. Par ailleurs, l'usine organise deux fois par an pendant la Journée Famille afin que les collaborateurs présentent à leurs proches leur environnement de travail.
- > **Pratiques de travail flexibles et travail à temps partiel pour garder enfants à Castle Hill (Australie)** : pour faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, les horaires sont aménagés pour les parents. Chaque cas est étudié individuellement par les services Ressources Humaines. Que l'enfant soit malade ou accidenté ou tout simplement pour venir le chercher à l'école le soir : les horaires de travail peuvent être assouplis pour répondre aux besoins de garde d'enfants.

1.6.3.2 Promouvoir la santé et le bien-être sur les lieux de travail

La promotion de la santé et l'amélioration du bien-être sur le lieu de travail viennent compléter les mesures liées à la sécurité et à l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Les initiatives engagées mettent l'accent sur la sensibilisation de tous les employés au travers de programmes de prévention et d'assistance dans les domaines du stress au travail, de l'alimentation, de l'activité physique, de la consommation de tabac...

Exemples

- > **Un panier de fruits chaque semaine à Cacem (Portugal)** : une entreprise livre un panier de fruits chaque semaine. Ce type de pratique est également mis en place à Madrid (Espagne) et à Castle Hills (Australie). Par ailleurs, sur le site de Clervaux (Luxembourg), au total 400 kg de fruits par semaine sont mis à disposition de l'ensemble des salariés locaux.
- > **Plusieurs initiatives autour du sport, de l'alimentation et du tabac à Jacarei (Brésil)** : l'objectif est d'inciter à la pratique sportive, d'encourager une alimentation saine, d'aider à arrêter de fumer : un partenariat avec une salle de sport, des séances de mesure des indicateurs de santé (poids, pression artérielle, glycémie), des programmes de nutrition, des conférences sur le cancer et la cigarette, la suppression des zones fumeurs...
- > **Un focus sur le bien-être au travail sur le site de Waterloo (Canada)**. En complément de son programme « Santé et bien-être », les équipes des activités Johnsonite ont mis en place trois initiatives en lien avec la santé. Des remises sont offertes à tous les employés intéressés pour des adhésions à des clubs de sport. Une infirmière est désormais disponible sur place pour répondre aux questions des salariés sur leur santé. Enfin, le défi « Travel Canada 60 days » propose à différentes équipes de parcourir chacune des 10 provinces et des 3 territoires du Canada. 60 % des employés ont participé. Depuis, certains ont choisi de marcher pour aller au travail, ou ont commencé à marcher pendant l'heure du déjeuner.
- > **Objectif santé à Sedan (France)** : chaque mois, sur un thème différent, autour de la santé des collaborateurs, une action de sensibilisation et de dépistage est mise en place : une journée d'information sur les conséquences sociétales d'une déficience auditive lors de la 20^e journée nationale de l'audition en mars 2017 et une journée don du sang. Par ailleurs, une journée spéciale nutrition a été organisée en mai 2017 : corbeilles de fruits à disposition des équipes, projection d'un film sur la nutrition et distribution d'un fascicule dans les espaces détente.
- > **Au siège de Tarkett (Paris – La Défense)**, le service des Ressources Humaines a organisé un événement interne à destination des salariés à l'occasion de la Semaine pour la qualité de vie au travail, durant laquelle une cinquantaine de manifestations se sont déroulées en France à l'initiative de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), en octobre 2017. Avec comme mots d'ordre : mieux se connaître, mieux travailler ensemble, être bien au travail, le programme proposait : des ateliers de yoga, l'intervention de l'infirmier du travail pour donner des conseils concernant le travail sur écran et l'ergonomie du poste de travail, la sensibilisation de la population itinérante aux risques routiers, ainsi que la mise à disposition de fruits, jus frais et barres de céréales.

Exemple



› **Un service médical à disposition de tous dans l'enceinte du site de Bačka Palanka (Serbie) :** ouvert tous les jours, ce service médical est opérationnel depuis mai 2017. Il est désormais possible pour tous les collaborateurs de l'usine de bénéficier sur place d'exams médicaux (électrocardiogrammes, contrôles de la vue...) et de consultations préventives et d'interventions rapides en cas de nécessité, grâce à la présence d'un médecin et d'un infirmier dans des lieux rénovés et équipés.

1.6.4 Équité et diversité

1.6.4.1 Assurer la non-discrimination, l'égalité et l'inclusion

Les principes fondamentaux de non-discrimination et d'égalité sont intégrés dans les valeurs de Tarkett (« Respect & Intégrité ») et les politiques de Ressources Humaines et dans notre Code éthique afin que les managers, les RH et chaque collaborateur les mettent en pratique au quotidien (lire p. 116 sur le Code éthique).

Ces principes couvrent notamment les sujets de l'égalité hommes/femmes, le respect du handicap, la diversité des âges, les droits et allocations de maternité, ainsi que la non-discrimination sur la base de l'orientation sexuelle, l'appartenance ethnique, la nationalité ou la religion.

Exemple



Une politique pour prévenir toute discrimination au Royaume-Uni : sur le site de Lenham, la direction des Ressources Humaines a inclus dans son règlement intérieur un chapitre décrivant la manière dont les employés peuvent faire des réclamations à propos de violations du principe d'égalité des chances, ainsi que la procédure suivie par l'entreprise pour traiter et enquêter sur ces allégations. Tous les employés sont encouragés à adopter un code de conduite précisément décrit, afin d'assurer un traitement cohérent et équitable pour tous. Chaque manager doit veiller à ce que tous les membres de son équipe connaissent ces règles et leur raison d'être, et s'assure que les réclamations pour discrimination soient traitées correctement et aussi rapidement que possible. Le service des Ressources Humaines est responsable du bon fonctionnement de cette politique et effectue des audits réguliers.

1.6.4.2 Favoriser l'égalité de traitement entre hommes et femmes

Tout comme son prédécesseur, le Président du Directoire Glen Morrison attache une grande importance au principe de la diversité et de l'inclusion, et défend personnellement l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes ainsi que le respect des valeurs de Tarkett (lire page 83).

Zoom sur les indicateurs clés



L'égalité entre hommes et femmes

- › Plusieurs indicateurs nous permettent de suivre le nombre de femmes parmi les cadres. Après une certaine stabilité ces dernières années, on note en 2017 une augmentation significative de la part des femmes parmi les cadres dirigeants (24 % contre 18 % ; soit 20 femmes parmi 84 « top senior executives » pour les postes du Comité exécutif et n-1). Pour la population des managers, la part des femmes s'établit à 27 % (soit 492 femmes parmi 1 811 managers), en légère amélioration (26 % en 2016, 25 % en 2015), sachant que les secteurs industriels et de la construction attirent généralement moins de femmes que d'autres secteurs.
- › Il est à noter que la part des femmes dans les instances dirigeantes a également augmenté, avec 44 % de femmes au Conseil de surveillance et 30 % de femmes au Comité exécutif (EMC) en 2017.

Même si l'évolution positive de ces indicateurs reste encore modérée, nous cherchons à appliquer des mesures concrètes sur le terrain pour promouvoir le rôle des femmes au sein de l'entreprise, notamment par la mobilité interne ou lors du processus de recrutement externe.

En Suède, par exemple, un plan d'égalité des chances a été déployé en vue de réduire les risques de discrimination sur la base du genre, de l'appartenance ethnique, du handicap, etc.

1.6.4.3 Encourager l'emploi des personnes handicapées

Selon les pays, la législation autorise ou non l'identification et le suivi des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise. Pour cette raison, il est difficile de déterminer un indicateur mondial unique pour suivre les progrès dans ce domaine.

En 2017, la part de salariés Tarkett déclarés handicapés était de 1,3 %. Tarkett s'emploie à faciliter l'intégration des employés handicapés dans l'environnement de travail, par la mise en œuvre de mesures concrètes à l'échelle locale, sur tous ses sites. À titre d'exemple, le site de Sedan (France) a adapté certains espaces de travail afin de permettre aux travailleurs handicapés de réaliser le même travail que d'autres employés, tout en limitant la manutention nécessaire.

Par ailleurs, certaines entités collaborent avec des entreprises qui favorisent l'emploi de personnes handicapées. Depuis 2010, l'usine d'Eiweiler en Allemagne, travaille avec l'association AWO, au sein de laquelle une vingtaine de personnes en situation de handicap effectuent environ 700 découpes d'échantillons de sol stratifié chaque jour.

Exemple



Une campagne de sensibilisation en France : à l'occasion de la 21^e édition de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, en novembre 2017, une campagne de communication et de sensibilisation a été menée à destination des 400 collaborateurs du siège de Tarkett (Paris – La Défense). Le message : « Nos différences sont une force. Et c'est à nous tous de créer un environnement de travail inclusif ! ». Pour changer la perception des salariés sur l'emploi des personnes handicapées, des affiches et une bande dessinée étaient disposées dans les espaces café, complétées par des vidéos de sensibilisation.

1.6.5 Développer et reconnaître les talents

1.6.5.1 Anticiper les besoins pour développer les talents

Pour une entreprise, anticiper ses besoins en matière organisationnelle et de gestion des compétences est l'opportunité de passer d'un mode de gestion réactif à un mode de gestion proactif des Ressources Humaines, c'est-à-dire de prévoir l'évolution de son marché et les besoins en Ressources Humaines qui en résultent. C'est également l'occasion de porter un autre regard sur le fonctionnement de l'entreprise et l'organisation du travail, notamment pour préparer les départs en retraite de salariés expérimentés, envisager les reconversions nécessaires, répondre à des difficultés de recrutement, accompagner les carrières et la mobilité, professionnelle et géographique.

La démarche de gestion des Talents, mise en place en 2008, est un processus formel de planification des ressources et des talents. Il permet d'adapter les Ressources Humaines aux contraintes de l'environnement et de s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, en d'autres termes : assurer l'adéquation entre les ressources et les besoins tant sur le plan quantitatif (les emplois) que qualitatif (les compétences). Le processus anticipe les besoins de l'entreprise pour les trois à cinq prochaines années et se fonde sur la vision d'avenir présentée dans le plan stratégique du Groupe. Cette approche formelle se traduit concrètement par un ensemble d'initiatives, décrites ci-dessous.

Exemple



Créer un environnement de travail attractif pour les jeunes talents dans la division Europe de l'Est de Tarkett (TEE). Au cours des 10 dernières années, les efforts de la division TEE pour construire une marque employeur forte ont permis de recruter un nombre significatif de jeunes talents. Tarkett a mis en place une coopération active avec les universités les plus importantes en Serbie : les étudiants visitent régulièrement l'entreprise ; les meilleurs étudiants peuvent effectuer leurs projets de recherche. Tarkett propose également des stages d'été et des bourses. Plusieurs programmes de formation destinés aux jeunes sans expérience professionnelle ont aussi été menés avec succès. Les anciens stagiaires deviennent ainsi les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise dans leurs universités d'origine. Au fil des années, Tarkett en Serbie a acquis une solide réputation en tant qu'employeur qui se préoccupe de ses collaborateurs et les valorise, propose une formation solide et offre de réelles opportunités de carrière : 80 % des managers, y compris aux postes de direction de la division, sont issus de la promotion interne.

1.6.5.1.1 La Revue de Développement et de Performance (RDP)

Cet entretien annuel constitue le socle de notre système de gestion de la performance. C'est une opportunité pour les managers et leurs équipes de passer un moment privilégié lors d'une discussion constructive et attentive. Du point de vue de l'entreprise, cela nous permet de comprendre les objectifs de carrière de nos employés et d'évaluer leur progression. De cette manière, nous pouvons gérer au mieux l'ensemble de leurs compétences, leur expertise et leur future carrière.

Zoom sur les indicateurs clés



La Revue de Développement et de Performance
55 % des employés de Tarkett ont bénéficié d'une Revue de Développement et de Performance (RDP ou équivalent).

1.6.5.1.2 Talent Inside

Une plateforme numérique de gestion des carrières, Talent Inside, a complété ce programme en 2016. Simple d'utilisation, cette plateforme permet de suivre et de gérer la revue annuelle individuelle (RDP) et la définition des objectifs professionnels de chaque collaborateur. L'outil permet aux employés de suivre leur propre progression (évaluations annuelles, objectifs, plans de développement...). Les managers, quant à eux, peuvent suivre la progression des salariés et les informer des besoins de leur équipe. Les managers prennent ainsi directement part au processus RH de suivi de la performance, et de gestion des carrières. L'outil permet également de consolider les plans d'action concernant la gestion des talents et de les suivre efficacement.

1.6.5.1.3 La revue des talents

La revue des talents est un processus structuré qui a pour objectif d'évaluer les opportunités de carrière en fonction des besoins à long terme de l'entreprise. Elle implique la direction et les Ressources Humaines lors de réunions régulières où sont examinés les changements d'organisation anticipés selon les besoins et l'environnement de l'entreprise, au regard des compétences, du potentiel et des souhaits d'évolution des collaborateurs. La revue des talents permet ainsi de prendre des décisions et de mettre en œuvre des plans d'action en croisant les changements d'organisation à venir et les possibilités d'évolution des collaborateurs. Ce processus s'adresse à des groupes d'employés ciblés spécifiques – managers, responsables, ingénieurs et techniciens. En 2017, 398 collaborateurs ont été intégrés au processus de la revue des talents réalisés avec les équipes RH et le responsable hiérarchique.

1.6.5.1.4 Le plan de développement du programme WCM

Cette initiative a pour objectif d'identifier les compétences clés pour la mise en œuvre du programme WCM (*World Class Manufacturing* – lire page 92) et l'atteinte des objectifs industriels. Des programmes structurés de formation WCM sont alors mis en place dans les usines en fonction des priorités et visent à développer le potentiel de croissance de tous les employés, qu'ils soient cadres ou ouvriers.

1.6.5.2 Favoriser la mobilité professionnelle

La dimension internationale croissante du Groupe confère une importance certaine à la mobilité professionnelle et offre ainsi aux salariés des perspectives motivantes de carrière. Afin de favoriser les opportunités de mobilité professionnelle, Tarkett a mis en place les processus et outils nécessaires.

- **le Programme COACH est utilisé** pour développer les compétences managériales des encadrants de premier niveau et les responsabiliser dans leur rôle primordial de management des équipes opérationnelles. Le programme est en place dans une grande majorité des usines de la division européenne. Il poursuit plusieurs objectifs : développer les compétences des encadrants dans le cadre du *World Class Manufacturing* (WCM), les aider à organiser leurs journées de travail, diriger une équipe, s'impliquer dans le management des usines et des équipes opérationnelles. Ses points forts : créé spécifiquement pour les encadrants de premier niveau, le programme s'appuie sur la pratique et les résultats concrets plus que sur la théorie. Il s'adapte à chaque usine afin d'être au plus proche des problématiques constatées au sein de chacune d'entre elles. En 2017, 274 personnes ont bénéficié de ce programme ;
- **Tarkett Careers, une nouvelle plateforme pour la mobilité internationale et le recrutement** : après un déploiement en Amérique du Nord, la division Europe a ouvert en 2017 la plateforme Tarkett Careers. Chaque collaborateur peut y trouver et être alerté des opportunités d'emploi dans les divisions nord-américaine et européenne, recommander ou diffuser à une personne de son réseau. La plateforme est également utilisée par les managers pour créer leurs formulaires d'offre d'emploi et suivre le processus de recrutement. Tarkett Careers sera progressivement déployé dans l'ensemble du Groupe ;
- **des documents d'orientation sont disponibles** : la Charte interne de mobilité, disponible à tous les employés via l'intranet et le Guide de la mobilité, document de référence utilisé par le réseau des Ressources Humaines ;
- **le Comité de Revue des Talents** : les DRH des différentes divisions se réunissent régulièrement pour échanger sur les opportunités de carrière internationale qui peuvent être offertes aux collaborateurs, et faire des propositions au Comité exécutif dans ce domaine, en répondant aux besoins actuels et futurs du Groupe. La Revue de Développement et de Performance (RDP) et la Revue des Talents sont des sources essentielles de données pour cela ;
- **le plan de développement du programme WCM** soutient également la mobilité professionnelle. Il est mis en place dans de nombreuses usines.

Zoom sur les indicateurs clés

La mobilité interne

52 % des postes de management ouverts ont été pourvus par des candidats internes. Cela représente près d'un poste sur deux. Ce chiffre a représenté 45 % en 2016 et 49 % en 2015.

1.6.5.3 La formation

Qu'ils soient destinés aux employés expérimentés ou aux nouveaux arrivants, nous sommes convaincus que les programmes de formation doivent être adaptés aux besoins spécifiques des personnes.

Exemples



Au niveau du Groupe

- **Une nouvelle plateforme de e-learning commune à l'ensemble du Groupe en 2018** : cette initiative de nouvelle plateforme e-learning Groupe, en cours de développement en 2018, remplacera la plateforme de formation en ligne existante, qui n'était pas accessible à toutes les entités du Groupe et dont les fonctionnalités étaient relativement restreintes, une nouvelle plateforme est en cours de développement. Son objectif est de proposer une offre complète de formation, facile d'accès et de suivi grâce à une plateforme numérique unique de dernière génération. Elle permet de construire des parcours de formation et de développement des compétences répondant à tous les besoins, de favoriser l'apprentissage collaboratif et de mettre les collaborateurs en relation avec des experts, des formateurs, des tuteurs. Le but est aussi d'accélérer le partage des meilleures pratiques et le transfert des connaissances, de stimuler un apprentissage continu ancré dans l'expérience concrète à partir de situations réelles quotidiennes, et de faciliter le suivi de toutes les activités liées à la formation et au développement des compétences. Après une expérimentation réussie dans la division nord-américaine en 2017, cette plateforme sera mise en place au niveau mondial en 2018.
- **Le programme BusinessLeader@Tarkett**, lancé en 2016 en partenariat avec la London Business School (LBS) a pour objectif de former les dirigeants de demain en développant leur compréhension approfondie de la culture entrepreneuriale de Tarkett, et leurs capacités stratégiques dans un contexte économique en perpétuelle évolution. Le programme alterne une semaine complète de formation à la LBS, des sessions plénières et des ateliers en groupe. En 2017, 78 personnes venant de 12 pays différents ont suivi ce programme de perfectionnement managérial de haut niveau. D'autres sessions sont prévues en 2018.
- **Une formation en ligne sur la stratégie environnementale de Tarkett** : une formation en e-learning a été lancée courant 2017 afin de sensibiliser et former les employés à l'engagement environnemental du Groupe. Les principaux thèmes de cette formation sont les suivants : qu'est-ce que le développement durable pour Tarkett ? Comment définir et appréhender l'approche Closed-loop circular design ? Des éléments de définition, des exemples d'initiatives spécifiques et les objectifs 2020 sont aussi présentés. En Amérique du Nord en 2017, cinq formations en présentiel (de 3 à 7 heures) ont également été organisées pour les équipes de ventes afin de leur présenter la stratégie environnementale et les aider à retranscrire l'ambition du Groupe de manière didactique auprès des clients.

Exemple



Des initiatives plus locales

Tarkett Amérique du Nord est l'un des lauréats du Training Top 125 : le magazine *Training* établit chaque année un classement des entreprises qui mettent en œuvre les meilleurs programmes de formation et de développement. La division nord-américaine de Tarkett fait partie des 125 lauréats du Training Top 125 annoncés pour l'année 2018. Le classement exact sera dévoilé lors d'un gala de remise des prix en février 2018, à Atlanta.

D'autres programmes de formation :

- > **des programmes ciblés** : destinés à renforcer les compétences de management (Manager@Tarkett), de gestion de projet (ProjectManagement@Tarkett), ou d'excellence commerciale pour les équipes de ventes (PowerUp en Europe) ;
- > **un programme dédié à l'innovation et à la créativité** : le programme Customer Experience 2.0 vise à favoriser l'utilisation de nouveaux outils et méthodes, dans le cadre du processus d'innovation du Groupe. Une formation, *Customer Centric Innovation@Tarkett*, a par exemple été conçue avec la célèbre école parisienne – d.school – autour de notions de « design thinking » et de méthodes d'innovation agiles. 62 personnes ont participé à cette formation en 2017 ;
- > **des formations en présentiel et e-learning sur l'éthique des affaires et la conformité** : des formations de sensibilisation aux risques de conformité et de présentation des bonnes pratiques doivent être suivies par une sélection de collaborateurs chaque année. En 2017, un module de formation relatif à la prévention des pratiques anti-concurrentielles a ainsi été adressé et suivi par une sélection d'un peu plus de 4 000 collaborateurs. Des formations en présentiel mises en place à l'initiative des services juridiques sont également venues renforcer ce dispositif de formation en ligne, notamment en matière de respect de la concurrence, de prévention et de lutte contre la corruption et en matière de protection des données personnelles ;
- > **le programme Intégration des nouveaux entrants permet de former toutes nos nouvelles recrues**. Dans le cadre de ce programme, les nouveaux arrivants sont mis en contact avec un référent qui les aide à s'intégrer facilement. En Europe, le module Tarkett's Live Campus permet de compléter cette intégration par une formation en usine de 1 à 4 jours permettant de mieux comprendre les activités et les produits du Groupe ;
- > **le développement des compétences managériales des encadrants de premier niveau en usine** : l'objectif est d'accélérer l'adoption des meilleures pratiques du programme WCM, de motiver les équipes, de créer une plus grande mobilité professionnelle et un vivier de compétences plus large. Deux modules de formation clés sont à présent en place dans toutes nos usines de production : Problem Solving Methodologies et COACH (compétences managériales pour les responsables d'équipes – lire page 121). Ces compétences sont à présent intégrées par nos équipes locales WCM, qui forment elles-mêmes les opérateurs sur le terrain.

1.6.5.4 Partager l'expertise : équipes pluridisciplinaires et réseau d'experts

Le développement de la « compétence collective » est un élément clé pour anticiper les évolutions nécessaires à la réalisation de la stratégie de d'entreprise. Il passe par le partage de l'expertise qui permet également aux collaborateurs d'améliorer leur savoir-faire, leur employabilité et leur mobilité. L'entreprise peut ainsi valoriser son vivier de compétences et améliorer ses résultats.

Pour favoriser ce partage de l'expertise, nous encourageons fortement le travail en équipes pluridisciplinaires, en associant des employés aux profils divers sur des projets à l'échelle du Groupe ou des divisions. Nous favorisons également le travail en réseau, les échanges de bonnes pratiques, les forums de « benchmark » interne (analyse comparative), ainsi que le transfert de connaissances.

Dans le cadre du programme WCM, nous organisons chaque année une série de réunions spécifiques sur l'un des sites de fabrication de Tarkett. L'objectif est de développer les compétences de nos experts en fabrication et de partager le savoir-faire en matière d'excellence opérationnelle. Depuis 2012, des initiatives d'analyse comparative ont été organisées au sein des usines du Groupe. Le programme WCM encourage également les opérateurs d'usine à s'engager et à proposer des idées dans un but d'amélioration, devenant ainsi acteurs du développement et de l'amélioration de leur environnement de travail.

Dans la même veine, nous avons lancé, en 2015, le Tarkett Expert Network pour valoriser au mieux l'expertise technique de nos services Recherche & Innovation et Opérations. Notre objectif est de capitaliser sur le savoir-faire de nos experts techniques, et de les aider dans le développement de leur carrière à long terme, via le tutorat, la formation et le partage des connaissances.

Exemples



- > **Le troisième Forum mondial de la maintenance professionnelle** : la maintenance professionnelle a pour objectif de mettre en place un système de maintenance performant permettant d'augmenter la disponibilité des équipements tout en réduisant les coûts pour les maintenir à niveau. Le Forum de la maintenance professionnelle (PM) de Tarkett est une réunion annuelle organisée par l'équipe du WCM Central dans le but d'échanger les expériences et les bonnes pratiques en la matière, de consolider ce réseau mondial et d'accélérer le déploiement de la maintenance professionnelle sur tous les sites Tarkett. En 2017, ce Forum a réuni sur le site de Bačka Palanka (Serbie) 50 participants de 21 sites, rassemblant pour la première fois des équipes en provenance de tous les continents.
- > **Une réunion internationale sur le Cost Deployment** : en 2017, l'usine de linoléum de Narni a accueilli 23 personnes provenant de différents sites de Tarkett à travers le monde, pour la réunion de référence du Groupe sur le Cost Deployment (CD). L'événement avait pour but d'encourager la mise en réseau des experts, l'identification des meilleures pratiques et le renforcement des échanges entre les usines. Le Cost Deployment (« déploiement des coûts ») est l'outil utilisé par les usines pour construire et livrer un Plan d'Action de Productivité solide et fiable.

Exemples



- › **Un Forum Early Equipment Management (EEM) :** 35 personnes des services techniques et d'ingénierie de 20 sites se sont réunies en 2017 sur le site de Ronneby (Suède), pendant 2 jours pour poursuivre la construction de la communauté EEM (méthode de gestion de projets industriels). Au cours de cet événement, le concept d'industrie 4.0 et les points clés pour développer « l'Usine du futur » chez Tarkett ont été abordés. Par exemple, dans le cadre de la maintenance préventive, Tarkett prévoit d'installer des capteurs connectés dans ses usines au cours des prochaines années pour faciliter le diagnostic à distance de ses installations. Cela facilite des interventions ciblées sur place à partir du moment où la machine alerte en cas de besoin précis de maintenance. Des capteurs connectés sont déjà installés à ce jour sur le site de Hanaskog (Suède) et Orzechowo (Pologne).
- › **Le lancement de la plateforme Trusted Peer :** lancée en septembre 2017, cette plateforme « entre pairs » a pour but de favoriser la communication entre tous les détenteurs de connaissances dans l'entreprise. Elle permet de rechercher facilement une information et de contacter les personnes détenant l'expertise nécessaire, sur des sujets relatifs aux produits Tarkett, aux processus industriels et procédés de fabrication, à l'environnement, et au design technique. Il est aussi possible d'entrer en contact avec des experts externes (universités, instituts, etc.). Cet outil devrait constituer un moyen rapide et facile de partager l'expertise dans tous les domaines liés à l'entreprise.

1.6.5.5 Promouvoir une culture entrepreneuriale

1.6.5.5.1 Impulser l'esprit entrepreneurial par la formation

Ces dernières années, Tarkett a poursuivi avec succès une stratégie de croissance par acquisitions et a intégré avec succès des entreprises du monde entier reconnues dans leur domaine.

Dans ce cadre, nous souhaitons continuer à faire vivre et développer un esprit entrepreneurial à l'échelle de l'entreprise. Nous encourageons ainsi nos employés à prendre des initiatives, des risques calculés et évaluer les opportunités selon des critères tangibles.

C'est dans cette optique que nous avons mis en place un référentiel de Leadership entrepreneurial au niveau du Groupe permettant de préciser les attentes en la matière. Ce modèle sert désormais de référence au développement des compétences des seniors managers et à vocation à être étendu à d'autres populations.

Exemple



Des projets issus de la formation en Serbie : la Galerija Podova est la plus grande chaîne de magasins spécialisée dans la vente de sols dans les Balkans. Les magasins proposent aussi à la vente des objets de décoration intérieure, afin d'offrir aux clients une palette complète de produits pour l'aménagement des espaces intérieurs. Les équipes de vente, salariés de Tarkett, fournissent des conseils techniques à des clients professionnels, architectes et décorateurs d'intérieur. Des formations ont été organisées pour les employés de tous niveaux et secteurs, sur le thème de l'amélioration continue de la performance et de la méthodologie de résolution de problèmes. Elles ont permis aux collaborateurs d'être force de proposition sur de nouvelles manières de travailler et nouvelles méthodes de vente, et ainsi développer leur esprit entrepreneurial. De nombreux projets ont été imaginés à la suite de ces formations, et ces innovations ont été mises en œuvre dans les 45 magasins.

1.6.5.5.2 Reconnaissance : les Tarkett Awards

Mis en place en 2010 à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise, les **Tarkett Awards** mettent en évidence les initiatives réussies et les meilleures pratiques dans toute l'entreprise. Leur objectif est d'encourager les réalisations exceptionnelles et les grands projets de chaque équipe. L'édition 2017 distinguait particulièrement le design, l'innovation et le développement durable. En 2017, sur plus de **241 projets** soumis, 7 équipes ont été récompensées pour leurs réalisations impressionnantes et inspirantes. Les représentants de chaque équipe ont pris part à la cérémonie de remise des prix en présence du Président du Directoire, des membres du Comité exécutif et des 150 cadres dirigeants du Groupe.

Exemple



Un prix Tarkett Award pour l'installation d'une nouvelle ligne de production à Jasto (Pologne) : ce prix récompense une équipe pluridisciplinaire qui a permis de mettre en place une nouvelle ligne de production de dalles vinyles haut de gamme LVT (*Luxury Vinyl Tiles*) sur le site de Jaslo, afin de répondre à la demande croissante du marché pour des sols modulaires. En mettant en pratique la méthodologie et les outils de ProjectManagement @Tarkett, les équipes ont répondu aux différents objectifs stratégiques de coûts, d'efficacité de production et de qualité des produits.

1.6.6 Le dialogue social

1.6.6.1 À l'écoute : l'enquête interne

Afin d'organiser efficacement un dialogue continu avec tous ses salariés, sur tous nos sites, nous menons une **enquête de satisfaction interne tous les deux ans** couvrant toutes les activités et sites du groupe et à destination de tous les employés. L'enquête est traduite en 17 langues, totalement anonyme et entièrement gérée par une tierce partie, afin d'éviter tout parti pris éventuel. Elle réunit 70 questions réparties sur 13 catégories différentes :

- > communication ;
- > image de l'entreprise ;
- > responsabilisation et responsabilité ;
- > leadership ;
- > loyauté et engagement ;
- > management ;
- > gestion de la performance ;
- > travail d'équipe et coopération ;
- > formation et développement ;
- > organisation du travail ;
- > excellence industrielle (WCM) ;
- > éthique et intégrité ;
- > leadership entrepreneurial .

Cette enquête, qui s'adresse à tous les employés, est complétée par une version spécifique destinée aux 150 cadres supérieurs de Tarkett. Ici, l'enquête est axée sur la stratégie, les perspectives d'avenir et le management. En 2016, cinq nouvelles questions pertinentes ont été ajoutées, couvrant des domaines essentiels tels que la mise en place de stratégies, l'engagement et la motivation des managers, le sens de l'innovation et les enseignements tirés des erreurs.

1.6.6.1.1 Les conclusions clés pour 2016

Le niveau élevé de participation traduit l'approbation des collaborateurs et leur confiance dans le caractère indépendant de cette enquête. **En 2016, 89 % des employés ont participé à l'enquête** (en hausse de 5 points comparé à 2014), soit environ 10 500 personnes. On observe aussi une tendance positive dans l'expression de leur opinion sur l'entreprise. Fondés sur un certain nombre de signaux positifs, déjà présents en 2014, les résultats de 2016 ont montré une progression dans la plupart des domaines couverts par l'enquête, illustrant ainsi à différents niveaux de l'organisation, la situation et les progrès réalisés ou à poursuivre pour instaurer un environnement de travail attrayant et encourager le développement personnel et professionnel.

En ce qui concerne les sujets de RSE, les tendances sont également encourageantes. Les résultats de l'enquête montrent que Tarkett est considérée comme une société responsable par ses employés, comme le montre le tableau suivant.

Zoom sur l'enquête interne : vision des employés de Tarkett sur la responsabilité du Groupe

Proposition de l'enquête	Pourcentage d'employés qui sont d'accord avec la proposition		
	2012	2014	2016
L'éthique et l'intégrité sont des valeurs centrales de la culture de Tarkett	66 %	70 %	71 %
Les pratiques contraires à l'éthique ne sont pas tolérées chez Tarkett	Non demandé	75 %	76 %
Je sais comment signaler des pratiques contraires à l'éthique	Non demandé	70 %	76 %
Tarkett attache de l'importance à la sécurité des employés	81 %	85 %	85 %
Je trouve que Tarkett est une société respectueuse de l'environnement	82 %	85 %	83 %

1.6.6.1.2 De l'écoute à l'action : les plans de progrès mis en place

À l'échelle du Groupe comme à l'échelle locale, l'enquête de satisfaction des employés de Tarkett est un outil de management précieux. L'analyse globale des résultats de l'enquête montre clairement les forces du Groupe et les domaines qui doivent être améliorés. En se basant sur cette analyse, chaque site/entité développe ensuite un plan d'actions sur mesure à appliquer à l'échelle locale. Ces plans locaux sont renforcés par les plans d'actions décidés au niveau du Groupe et de la division, et mis en œuvre en cohérence.

Exemple



Satisfaction des employés à Narni (Italie). Suite à la dernière enquête de satisfaction des employés, le site de production de Narni (Italie) avait identifié une légère baisse de la satisfaction des employés travaillant au service clients. L'équipe de Narni a donc décidé de se concentrer sur le service clients afin de fournir un feedback régulier en tant qu'équipe et individus sur la performance et les résultats ; d'étendre le programme d'excellence commerciale (Power Up – développé au sein de la divisions EMEA) au bureau des commandes et au service marketing ; et de développer des formations sur la communication téléphonique et l'informatique.

1.6.6.2 L'organisation du dialogue social

Le cadre réglementaire du dialogue entre les employeurs et les représentants des salariés varie d'un pays à l'autre. Cependant, au-delà du respect de la législation locale du travail, Tarkett applique dans tous les pays dans lesquels il opère le même respect de ses valeurs et des principes fondamentaux de la liberté d'association, et en particulier le respect des syndicats. Un dialogue constructif à tous les niveaux du Groupe est encouragé.

Le Tarkett Forum, Comité d'entreprise européen du Groupe, a été créé pour faciliter un tel dialogue en Europe. Plusieurs fois par an, ce Comité rassemble les représentants syndicaux de nos principaux sites européens pour dialoguer avec la Direction du Groupe, y compris avec le Président du Directoire. Ce comité permet de renforcer la coopération et le dialogue social, et se focalise sur les questions relatives au fonctionnement général de l'entreprise et aux questions de Ressources Humaines communes aux différents sites et pays en Europe.

1.6.6.3 Les accords collectifs

Tarkett s'engage – en complément des obligations légales propres à chaque pays – à respecter la liberté d'association, de négociation et de représentation collective de ses employés.

Nous appliquons ces principes sans exception et de la même manière dans tous les pays où le Groupe opère, que ce soit en Europe, aux États-Unis, en Russie, Serbie, Ukraine, Kazakhstan, au Brésil, en Chine ou en Inde.

Suite à cette politique volontariste, 144 accords collectifs sont en place chez Tarkett, dont 100 concernent le Groupe ou les sites dans leur ensemble et dont 15 % couvrent des thèmes liés à la santé et à la sécurité au travail. Ces accords couvrent des domaines variés, tels que la rémunération et les avantages sociaux, le temps de travail, l'organisation du travail et la classification de l'emploi. Ils s'appliquent dans 20 pays où Tarkett exerce une activité commerciale et/ou industrielle.

Ces accords abordent les thèmes suivants : salaires et avantages sociaux, classification des postes, temps de travail, organisation du travail, sécurité, santé et bien-être, formation et développement, restructuration et plans sociaux, activité syndicale et organismes représentatifs.

Pour garantir que les problématiques de Ressources Humaines essentielles et actuelles soient traitées et acceptées de façon formelle, les accords sont régulièrement actualisés. Cela se traduit par de meilleures relations professionnelles, favorisant de bonnes conditions de travail et un état d'esprit positif – des leviers clés pour assurer la performance économique sur le long terme de l'entreprise.

1.6.6.4 Évolution et ajustement des effectifs à l'activité locale

Tarkett a une vision à moyen et à long terme de son plan de développement et cherche à assurer une croissance rentable et durable. Le Groupe souhaite développer les compétences et l'employabilité de ses salariés, non seulement pour permettre à chacun de contribuer et de se développer au mieux au sein de l'entreprise, mais également pour anticiper les éventuelles conséquences d'une évolution de l'organisation.

Dans la mesure du possible, le Groupe s'attache également à anticiper les conséquences des variations d'activité. En cas de baisse d'activité, sans perspective de redressement, le Groupe peut être amené à réduire les effectifs de manière ponctuelle ou structurelle. L'adaptation de l'organisation du travail au niveau d'activité, la réduction d'effectifs ou les plans de restructuration se font dans le respect de la réglementation locale et des principes du Code d'éthique de Tarkett, en concertation avec les représentants du personnel. Dans le cadre de ces mesures d'ajustement à la baisse d'activité, Tarkett cherche en priorité à adapter l'organisation du travail (prise de congés payés, réorganisation du temps de travail, chômage partiel, etc.), réduire les effectifs temporaires (contrats à durée déterminée et intérimaires), favoriser le reclassement interne, et prendre en compte les critères sociaux dans les mesures de départs (retraite, âge, projets professionnels ou personnels...).

En 2017, Tarkett n'a pas mis en place de plan de restructuration, mais a procédé à certains ajustements des effectifs en fonction de l'activité locale. Suite à la décision de la direction de réorganiser l'activité de production de moquette en Ukraine à partir de janvier 2018, nous avons procédé à une restructuration de l'usine de production ukrainienne Tarkett Vinisin : 6 salariés ont été licenciés à fin décembre 2017. Dans le même temps, afin d'augmenter la productivité de notre usine de production serbe, il a été décidé de diminuer le nombre d'employés dans certains départements, ce qui a entraîné un processus de restructuration. Au total, 4 salariés ont été licenciés à fin décembre 2017. Par ailleurs, FieldTurf Poligras, une société du groupe Tarkett, a annoncé en 2017 la fermeture de son usine de gazon paysager pour terrains sportifs basée à Valls (Espagne). Cette décision a dû être prise en raison de la situation économique difficile de l'usine. Les 17 salariés ont été licenciés, dont 15 personnes à fin décembre 2017 et deux personnes à fin juin 2018. Tous les salariés ont été accompagnés dans leurs projets professionnels par une société externe spécialisée.

Annexe

ICPE des sites industriels en France

Le site de vinyle de Sedan en France est classé « à Autorisation » par un Arrêté préfectoral de juillet 2008 en particulier pour les rubriques liées à la transformation et au stockage de matières plastiques. Ainsi le site est notamment soumis « à Autorisation » pour les rubriques :

- > 2450-2-a – Imprimeries en héliogravure ;
- > 2663-2-b – Stockage de polymères (pour ses produits finis) ;
- > 2662-2 – Stockage de polymère (pour ses matières premières).

Le site de Sedan a confié sa veille réglementaire à un cabinet spécialisé ce qui lui a permis en particulier d'identifier les évolutions de la réglementation ICPE. En particulier, le site a communiqué tous les éléments aux autorités concernant les nouvelles rubriques 3000 et 4000. Le site est organisé en cas de sinistre majeur d'incendie ou de pollution grâce à un POI (Plan d'Opération Interne) et une équipe de pompiers interne capable d'intervenir 24h/24h et 7j/7j.

L'organisation du site lui permet d'être reconnu par les meilleurs standards. Ainsi, le site est certifié selon les référentiels ISO 9001 (Qualité), ISO 14001 (Environnement), ISO 50001 (Énergies) et OHSAS 18 001 (Sécurité), et a confirmé le niveau bronze WCM en septembre 2016.

Grâce à une politique volontariste le site a réduit considérablement son impact sur l'environnement depuis 2011 notamment. En effet, depuis 2011 les rejets industriels en COV (Composés Organiques Volatils) ont été divisés par 3, les consommations d'eau ont été divisées par 2 entre 2012 et 2014 et les déchets non recyclables ont été divisés par plus 4,5.

Pour ce faire le site utilise une méthode structurée d'analyse et de réduction des aspects environnementaux. Enfin, afin de protéger le milieu contre toute pollution accidentelle, le site a mis en place des séparateurs d'hydrocarbures sur les rejets pluviaux et un analyseur du niveau de pollution en continu sur les rejets d'eaux industrielles.

Le dossier de demande d'autorisation d'exploiter du **site d'Auchel** a été validé par la Préfecture le 22/08/2016 et le rapport définitif a été émis le 25/08/2016. Le dossier a été réalisé par le cabinet ENVIRO CONSEIL. Les installations du site d'Auchel relèvent du régime de l'Enregistrement. La version de la nomenclature prise en référence pour effectuer ce classement est la version 27.01 (octobre 2015).

Ainsi, le site est notamment soumis à enregistrement pour la rubrique : 2661.1 et 2661.2 – Transformation de polymères.

Les rubriques suivantes ont été classées à déclaration :

- > 2662 – Stockage de polymères ;
- > 2663.2 – Stockage de pneumatiques et produits dont 50 % au moins de la masse totale unitaire est composée de polymères ;
- > 4719 – Stockage d'Acétylène.

La rubrique 2910.A – Combustion à l'exclusion des installations visées par les rubriques 2770 et 2771 a été classée à déclaration avec contrôle périodique.

Gaspillage alimentaire

Chez Tarkett, le gaspillage alimentaire se limite aux services de restauration qui sont gérés par des fournisseurs externes ayant leur propre plan d'action, comme dans notre siège en France par exemple.

1.7 Rapport social et environnemental

1.7.1 Tableau de bord – Indicateurs sociaux, environnementaux et d'autres indicateurs RSE

Indicateurs sociaux

GRI	Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
Effectifs						
102-7a	Effectif total	-	-	12 819	12 428 ⁽¹⁾	
102-8a	Nombre total d'employés féminins en contrat permanent	-	-	3 221		
102-8a	Nombre total d'employés masculins en contrat permanent	-	-	8 576		
102-8a	Part d'employés permanents	-	-	92 %		
102-8a	Nombre d'employés féminins en contrat à durée déterminée	-	-	385		
102-8a	Nombre d'employés masculins en contrat à durée déterminée	-	-	637		
102-8a	Part d'employés en contrats à durée déterminée	-	-	8 %		
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	-	-	11 797		
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	-	-	1 022		
102-8c	Nombre d'employés féminins à temps plein	-	-	3 370		
102-8c	Nombre d'employés masculins à temps plein	-	-	9 020		
102-8c	Nombre d'employés féminins à temps partiel	-	-	236		
102-8c	Nombre d'employés masculins à temps partiel	-	-	193		
102-8c	Part d'employés à temps partiel [année de référence 2014]	0,3 %	1,4 %	3,3 %	3,0 %	2,9 %
102-8d	Nombre de travailleurs externes (à temps plein)	-	-	381		
102-8d	Part de travailleurs externes (% of total ETP)	-	-	3,0 %		
102-41a	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par les conventions collectives	-	-	62 %		
-	Total des rémunérations et avantages sociaux (millions d'euros)	5,0 %	-	672	639	618

(1) Nombre d'employés au 31.12.2016 comptabilisés selon la méthode du reporting financier, soit hors Lamine Park.

GRI	Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
401-1	Embauches et taux de rotation des effectifs					
401-1a	Nombre d'embauches	-	-	2 713	1 883	2 111
401-1a	Taux d'embauche	-	-	21 %	-	-
-	Nombre de contrats à durée indéterminée résiliés par le salarié (par exemple démission, départ à la retraite)	- 2,6 %	-	1 073	1 102	-
-	Nombre de contrats à durée indéterminée terminés par l'employeur (p.ex. licenciement)	- 19,5 %	-	474	589	-
-	Taux de rotation du personnel permanent			13 %	14 %	12 %
401-1b	Nombre de départs	-	-	2 470	-	-
401-1b	Taux de rotation du personnel	-	-	19 %	-	-
405-1	Diversité					
405-1a	Pourcentage d'administrateurs féminins au sein du Conseil de surveillance de Tarkett		-	44 %	33 %	33 %
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett en dessous de 30 ans	-	-	0 %		
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett entre 30 et 50 ans	-	-	11 %		
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett au-dessus de 50 ans	-	-	89 %		
405-1b	Pourcentage de femmes au Comité Exécutif de Tarkett		-	30 %	20 %	18 %
405-1b	Pourcentage de femmes dirigeants (EMC à EMC- 1)	6,1 %	-	24 %	18 %	18 %
405-1b	Pourcentage de femmes cadres supérieurs (EMC à EMC- 2)	- 3,9 %	-	24 %	28 %	-
405-1b	Pourcentage de femmes managers	1,2 %	-	27 %	26 %	25 %
405-1b	Pourcentage de femmes parmi les autres employés	-	-	28 %	-	-
405-1b	Pourcentage d'employés féminins	0,1 %	-	28 %	28 %	27 %
405-1b	Pourcentage d'employés en dessous de 20 ans	0,0 %	-	0 %	0,5 %	0,3 %
405-1b	Pourcentage d'employés entre 20 et 29 ans	0,9 %	-	15 %	13,8 %	14,5 %
405-1b	Pourcentage d'employés entre 30 et 39 ans	0,3 %	-	29 %	28,6 %	29,1 %
405-1b	Pourcentage d'employés entre 40 et 49 ans	- 1,7 %	-	27 %	28,5 %	28,2 %
405-1b	Pourcentage d'employés entre 50 et 59 ans	0,3 %	-	23 %	22,8 %	22,5 %
405-1b	Pourcentage d'employés au-dessus de 60 ans	0,1 %	-	6 %	5,8 %	5,4 %
405-1b	Pourcentage d'employés handicapés	- 0,1 %	-	1,3 %	1,4 %	1,3 %

GRI	Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
Formation et Développement des Compétences						
-	Part d'employés ayant bénéficiés de formations [année de référence 2011]	2,4 %	19,4 %	56 %	54 %	58 %
-	Nombre d'heures de formation (en milliers d'heures) [année de référence 2013]	35 %	72 %	345	255	273
412-2a	Nombre total d'heures de formation des employés sur le Code d'éthique	-	-	10 396		
412-2b	% d'employés qui ont bénéficié de la formation « Code éthique »	-	-	41 %	99 %	73 %
404-1	Nombre moyen d'heures de formation – Tous les employés	-	-	27		
-	Total des coûts de formation (en millions d'euros)	-	-	2,4	3,2	3,3
404-3	Part des employés ayant suivi une « revue de performance et développement » ou équivalent	-	-	55 %	-	-
-	Part des employés permanents ayant suivi une « revue de performance et de développement » ou équivalent	0,1 %	-	56 %	56 %	57 %
-	% de Revues des Talents menées pour des postes de management	-	-	18 %	-	-
-	Pourcentage des postes de management pourvus par un candidat interne	7,4 %	-	52 %	45 %	49 %
203-2	Nombre de personnes externes qui ont bénéficié de formations à la Tarkett Academy			2 723	3 575	3 974
Communication interne pro-active et dialogue social						
-	Progrès sur « Écoute des employés et participation au dialogue social » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence : 2010]	-	+ 6,5pts	-	60,0	-
-	Progrès sur « Communication pro-active envers tous les employés » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence : 2010]	-	+6pts	-	61,7	-
Santé et sécurité au travail						
403-2a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] – Tous les employés	24 %	-	1,55	1,25 ⁽¹⁾	-
403-2a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrable (arrêt de travail et absence < 24h) (FR1t) – Tous les employés	-	-	2,07	-	-
403-2a	Taux de gravité des accidents avec arrêt de travail (TG0t) – Tous les employés	36 %	-	0,062	0,045 ⁽²⁾	-
403-2a	Taux de fréquence des maladies professionnelles parmi les employés	-	-	0,90	-	-

(1) Ce chiffre a fait l'objet d'un retraitement par rapport à 2016 (1,17).

(2) Ce chiffre a fait l'objet d'un retraitement par rapport à 2016 (0,035).

GRI	Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
Santé et sécurité au travail						
403-2a	Taux d'absentéisme (employés)	0,2 %	-	2,5 %	2,3 %	
403-2a	Taux d'absentéisme (employés et travailleurs externes dans les usines) [année de référence 2014]	0,1 %	0,3 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %
403-2a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (FR0t) – Employés et travailleurs externes – Usines seulement [année de référence 2010]	- 6 %	- 45 %	1,38	1,46 ⁽¹⁾	2,32
403-2a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrable (arrêt de travail et absence < 24h) (FR1t) – Employés et travailleurs externes – Usines seulement	- 49 %	- 69 %	1,87	3,68 ⁽²⁾	6,26
403-2a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail total (FR2t) (arrêt de travail et arrêt < 24h et soins de premiers secours) – Employés et travailleurs externes. Usines uniquement [année de référence : 2013]	- 25 %	- 41 %	14,32	19,0	25,6
403-2a	Taux de gravité des accidents suite à arrêt de travail – Employés et travailleurs externes – Usines seulement – [année de référence 2013]	27 %	- 1 %	0,075	0,059 ⁽³⁾	0,070
403-2a	Nombre d'accidents mortels – dans les usines	-	-	0	0	0
403-2b	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (FR0t) – Travailleurs externes	-	-	6,62	-	-
403-4b	% d'accords formels portant sur des sujets de santé et de sécurité	-	-	15 %	-	-
-	Progrès sur « Respect et intégrité via l'adhésion aux valeurs de Tarkett » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence : 2010]	-	+ 5,5pts	-	61,5	-
Tarkett Cares : Engagement auprès des communautés locales						
203-2	Nombre d'initiatives Tarkett Cares en faveur des communautés locales : en heures travaillées, en don de produits et autres matériaux, ou dons financiers	-	-	141	-	-
203-2	Nombre d'employés impliqués dans des initiatives soutenues par Tarkett Cares	-	-	1 398	-	-
203-2	Nombre de jours de temps donné par le biais du bénévolat (sur la base de 7 heures par jour)	-	-	700	-	-
203-2	Quantité de produits Tarkett donnés aux initiatives communautaires (m ²)	-	-	16 322	-	-
203-2	Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires Tarkett Cares (en k€)	-	-	508	-	-

(1) Ce chiffre a fait l'objet d'un retraitement par rapport à 2016 (1,38).

(2) Ce chiffre a fait l'objet d'un retraitement par rapport à 2016 (3,56).

(3) Ce chiffre a fait l'objet d'un retraitement par rapport à 2016 (0,044).

Indicateurs sociaux par région

GRI	Indicateur	2017	Europe ⁽¹⁾	Amérique du Nord ⁽²⁾	Reste du Monde ⁽³⁾
Effectifs					
102-7a	Effectif total	12 819	37 %	31 %	32 %
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	11 797	4 391	3 613	3 793
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	1 022	397	341	284
401-1 Nouvelles embauches et taux de rotation					
401-1a	Nombre de nouvelles embauches	2 713	739	1 247	727
401-1a	Taux d'embauche des employés	21 %	15 %	32 %	18 %
401-1b	Nombre de départs	2 470	714	1 148	608
401-1b	Taux de rotation de l'effectif	19 %	15 %	29 %	15 %
Santé et sécurité au travail					
403-2a	Taux de fréquence d'accidents avec arrêt de travail enregistrable [FR1t]	2,07	3,85	1,58	0,66
403-2a	Taux de gravité des accidents [TG0t] – Tous les employés	0,062	0,083	0,006	0,530
403-2a	Taux de fréquence de maladies professionnelles	0,90	1,74	0,92	0,00
403-2a	Taux d'absentéisme [vs 2016]	2,5 %	3,2 %	2,0 %	2,1 %
403-2b	Taux de fréquence des accidents avec arrêts de travail [FR0t] – Travailleurs externes	6,62	5,96	10,11	0,00

(1) Europe : Corporate, EMEA & Tarkett Sports EMEA.

(2) Amérique du Nord : Tarkett Amérique du Nord + Tarkett Sports North America.

(3) Reste du Monde : Tarkett Europe de l'Est, Asie-Pacifique, Amérique Latine.

Indicateurs environnementaux

GRI	Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
Matériaux de qualité (« Good Materials »)						
416-1	Part des matières premières ayant fait l'objet d'une analyse <i>Cradle to Cradle</i> [®] [vs 2011] (% du volume acheté)	+1pt	88pts	96 %	95 %	80 %
	Part des matériaux au début de la chaîne d'approvisionnement [vs 2011] ne contribuant pas à la limitation des ressources (% du volume acheté)	+2pts		71 %	68 %	67 %
301-1	Part des matières premières renouvelables et recyclées (% d'achat de matières premières)	+9pts	-	39 %	31 %	-
301-2	Part de matières recyclées (% d'achat de matières premières)	+6pts	-	12 %	6 %	-
Gestion optimisée des ressources						
	Consommation d'eau (litres/m ²) [vs 2010]	- 7,2 %	- 40 %	3,09	3,33	3,32
303-1	Consommation d'eau (millions de mètres cubes)	- 5 %		0,96	1,00	
303-3	Part des sites de production ayant mis en place des circuits d'eau en boucle fermée (ou ne consommant pas d'eau dans le processus de fabrication [vs 2010])	+7pts	+6pts	67 %	60 %	57 %
302-3	Consommation d'énergie (kWh/m ²) [vs 2010]	2,1 %	- 4 %	4,17	4,09	4,21
302-1a	Consommation d'énergie de combustibles non renouvelables (GWh)			583		
302-1b	Consommation d'énergies renouvelables (GWh)			160		
302-1c	Consommation d'électricité achetée (GWh)			547		
302-1d	Électricité produite vendue (GWh)			0		
302-1e	Consommation totale d'énergie (GWh)			1 290		
305-4a	Intensité des émissions de gaz à effet de serre (scope 1 & scope 2) (kgCO ₂ e/m ²) [vs 2010]	- 2,1 %	- 9 %	0,92	0,94	1,02
305-1a	Émissions brutes directes de gaz à effet de serre (scope 1) (t équivalent en CO ₂)			112 972		
305-1c	Émissions de CO ₂ biogénique (t CO ₂)			56 057		
305-2a	Émissions brutes directes de gaz à effet de serre (en tonnes) (Scope 2/Location-based)			222 479		
305-2b	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre (scope 2/market-based)			171 549		

GRI	Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
Bien-être et qualité de vie						
416-1	Produits sans phtalate (% de m ² produits, revêtements en vinyle uniquement) [année de référence : 2010]		57pts	57 %	57 %	55 %
416-1	Produits à faibles émissions de COV (% de m ² produits, revêtements de sol uniquement) [année de référence : 2010]	+4pts	+75pts	96 %	92 %	92 %
Recyclage et réutilisation						
	Déchets non recyclés (g/m ²) [année de référence : 2015]	- 18 %	- 31 %	86	105	125
306-2a	Déchets dangereux (milliers de tonnes métriques)			9,5		
306-2b	Déchets non dangereux (milliers de tonnes métriques)			66,6		
306-2	Déchets envoyés en décharge (milliers de tonnes métriques) [année de référence : 2015]	- 26 %	- 33 %	13,6	18,4	20,3
306-2	Part du total des déchets envoyés en décharge (en %)			18 %	-	-
306-2	Part du total des déchets envoyés en recyclage externe (%)			65 %	-	-
306-2	Part du total des déchets envoyés en valorisation énergétique			8 %	-	-
306-2	Part des déchets non recyclés envoyés en décharge [année de référence : 2015]	-8pts	-13pts	51 %	58 %	63 %
301-3	ReStart – Quantité de chutes d'installation et de produits usagés récupérés (en tonnes) [vs 2010]	- 54 %	- 78 %	4 100	8 900	9 900

D'autres indicateurs RSE

Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial des Nations unies (% de valeur d'achat) [année de référence 2011]	+10pts	+32pts	74 %	64 %	72 %
Entités auditées [année de référence 2011]	-1pt	+44pts	96 %	97 %	92 %

1.7.2 Note méthodologique du reporting RSE de Tarkett

Depuis que Tarkett est coté en bourse (Euronext Paris), et en vertu des exigences réglementaires françaises en vigueur, Tarkett publie des informations sur les dimensions sociales, environnementales et sociétales de ses activités dans son document de référence (DDR). Ces informations incluent notamment les Indicateurs de Performance Clés (KPI) de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et du Tableau de Bord de Développement Durable de Tarkett. Ce Tableau de Bord est un outil essentiel pour suivre les progrès et orienter les performances. Son principal objectif est de procurer au Groupe des indicateurs pertinents lui permettant d'évaluer le déploiement de sa stratégie et de remplir ses obligations du point de vue réglementaire. Les progrès sont mesurés par rapport à une année de référence qui a été définie pour chaque indicateur.

Conformément aux exigences réglementaires françaises, les informations sociales et environnementales de l'entreprise ont été vérifiées par un organisme tiers indépendant (le rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales a été vérifié par l'un des commissaires aux comptes, désigné en tant qu'organisme tiers indépendant).

Cadre de référence

Le reporting RSE et le tableau de bord de développement durable de Tarkett ont été développés en s'appuyant sur les référentiels suivants :

- > la stratégie de développement durable du Groupe : chaque initiative stratégique s'appuie sur un ou plusieurs indicateurs quantifiés, dont certains font l'objet d'objectifs à long terme (2020) ;
- > la loi française de 2010 sur le Grenelle 2 et ses modifications ultérieures : les informations sociales, environnementales et sociétales requises par l'article L.225-102-1 du Code de commerce français sont incluses sous la forme d'indicateurs ou de statistiques quantifiées dans le tableau de bord (les informations qualitatives sont présentées dans d'autres rubriques du Rapport d'Activité) ;
- > le Pacte Mondial des Nations unies : en lien avec l'engagement du Groupe, le tableau de bord représente un outil de gestion de la performance sur toutes les dimensions du Pacte Mondial ;
- > les standards du référentiel international du Global Reporting Initiative (GRI) de 2016. Le rapport de Tarkett fait état autant que possible du référentiel « GRI Standard : core option » (option de base). Une table des matières GRI indique les domaines où les déclarations standard pertinentes peuvent être retrouvées dans ce rapport ;
- > le Protocole sur les gaz à effet de serre : les émissions de gaz à effet de serre sont quantifiées et déclarées conformément au Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) et au Protocole GHG du World Resources Institute (WRI).

Le tableau de bord de développement durable est construit selon trois dimensions : la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale et la gouvernance d'entreprise.

Procédures méthodologiques

En 2017, Tarkett a examiné et amélioré la documentation relative à ses procédures de reporting RSE. Ce travail avait pour objectif d'harmoniser davantage ses rapports avec le référentiel « GRI Standard : core option » et à intégrer les leçons tirées de sa campagne de reporting de 2016. Le nouveau manuel de reporting RSE définit :

- > les objectifs du reporting RSE de Tarkett et ses objectifs pour 2020 pour certains indicateurs ;
- > les principes de reporting, le périmètre de reporting, les outils de reporting, les contrôles internes et les règles sur lesquelles repose la consolidation des données ;
- > l'organisation, les responsabilités et la planification du reporting ; et
- > les définitions détaillées, les conditions spécifiques et les points de contrôle de tous les indicateurs inclus dans le reporting.

Le Manuel de Reporting RSE a été préparé en consultation avec les différents responsables internes de domaines de la RSE. Il intègre également les commentaires et retours recueillis lors d'une phase de test (« pre-closing ») effectuée sur les résultats à juin. La version finale du manuel a été présentée et approuvée par le Comité exécutif. Le manuel fera l'objet d'une révision annuelle qui tiendra compte des commentaires et de tout changement dans les exigences ou les objectifs de reporting.

Les informations suivantes présentent un résumé du manuel de reporting RSE :

Principes de reporting

> Inclusion des parties prenantes

Tarkett s'engage à répondre aux attentes de ses parties prenantes en s'investissant dans des relations à long terme. Tarkett s'engage auprès des parties prenantes par le biais de divers moyens pour s'assurer que ses stratégies et que le reporting rendent compte de leurs attentes.

> Contexte de développement durable

Tarkett est déterminé à contribuer, chaque fois que ses activités le lui permettent, à relever les défis les plus importants et les plus urgents auxquels la société est confrontée au XXI^e siècle (lutte contre le changement climatique, gestion durable des ressources naturelles rares, promotion du bien-être des espaces de vie).

> Matérialité

Tarkett a mené une enquête auprès des parties prenantes au cours de l'année 2016 afin d'identifier les sujets pertinents (« matériels ») au regard des activités de Tarkett et de s'assurer que ses politiques de développement durable correspondent aux attentes des parties prenantes.

> Exhaustivité

Le Rapport RSE de Tarkett couvre le même périmètre que le rapport financier consolidé. Les domaines abordés dans le rapport reflètent les impacts économiques, environnementaux et sociaux importants de l'organisation, dans l'objectif qu'aucun sujet RSE dit « matériels » pour Tarkett ne soit couvert par ce rapport. En outre, Tarkett s'efforce d'identifier et de passer en revue tout nouveau sujet émergent ou futur pouvant concerner ses activités.

> Exactitude

Tarkett s'efforce d'assurer l'exactitude des données déclarées, à l'aide de définitions et de procédures clairement documentées dans son Manuel de reporting RSE et par le biais de plusieurs contrôles.

> Équilibre

Tarkett suit la performance afin de rendre compte des progrès réalisés ainsi que des défis, reflétant ainsi de manière transparente les dimensions positives et négatives de ses performances en matière de RSE.

> Clarté

L'information RSE est présentée par Tarkett de manière claire et avec suffisamment de détails qui peuvent être facilement compris par les parties prenantes.

> Comparabilité

Tarkett encourage la cohérence du reporting grâce à des procédures bien documentées et présente les indicateurs en les comparant avec les périodes précédentes et les années de référence.

> Fiabilité

Les données faisant l'objet du rapport sont documentées et retracées à la source d'origine par le biais de contrôles internes et d'une vérification externe par des tiers, ce qui permet d'avoir pleine confiance dans l'authenticité du contenu publié.

> Rapidité

Tarkett publie des informations RSE chaque année avec les rapports financiers annuels publiés en mars/avril.

Période de reporting

La période de reporting annuelle correspond à celle de l'exercice financier, à savoir l'année civile du 1^{er} janvier au 31 décembre. Le présent rapport concerne la période du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2017.

Fréquence de reporting

Le reporting RSE est réalisé chaque année à des fins de publication externe. Les rapports intermédiaires à des fins internes sont réalisés pour certains domaines (p. ex., un rapport mensuel sur les KPI industriels WCM). Suite à la mise en œuvre du nouveau manuel de reporting RSE, Tarkett a réalisé un exercice complet de reporting intermédiaire à la fin du mois d'octobre 2017. Cette initiative a permis de préparer la campagne de fin d'année et d'accompagner le déploiement du nouveau manuel de reporting RSE.

Rapport social et environnemental

Périmètre de reporting

Le périmètre de reporting s'étend à l'ensemble du Groupe et couvre la totalité des activités contrôlées par le Groupe, à l'exception du site de Cuzorn dont la production a cessé en 2014.

La dimension sociale couvre :

- les travailleurs (salariés et prestataires externes) de toutes les entités du périmètre financier consolidé : il s'agit de toutes les usines de fabrication, du réseau de vente et des bureaux administratifs ;
- la sécurité et l'absentéisme sont signalés sur deux dimensions :
 - 1) les usines = toutes les usines suivies par le programme industriel Tarkett WCM (*World Class Manufacturing* – toutes les opérations de fabrication) incluant les employés salariés de Tarkett et les prestataires externes travaillant dans les usines ;
 - 2) Groupe = tous les employés de Tarkett (sauf lorsque des limites spécifiques sont imposées au périmètre de reporting).

La dimension environnementale couvre :

- les activités de fabrication dans toutes les usines du périmètre financier consolidé ;
- les produits finis de revêtement de sol et de revêtement sportif fabriqués dans toutes les usines du périmètre financier consolidé.

Règles pour les contreparties et les participations inférieures à 100 % : à l'heure actuelle, Tarkett a une participation inférieure à 100 % et une co-entreprise (Laminate Park). Pour le reporting de la dimension sociale, les deux entités sont consolidées à 100 %. (Les chiffres de l'effectif dans les autres chapitres du Rapport d'Activité de Tarkett excluent les effectifs de Laminate Park). Pour le reporting de la dimension environnementale à l'usine de Laminate Park à Eiweler, en Allemagne, la ligne MDF est consolidée au niveau de sa part relative de la production. Cela signifie que les indicateurs environnementaux de cette usine pour la ligne de MDF sont consolidés au prorata de la part détenue par Tarkett dans le volume de production de produits en MDF semi-finis. Les indicateurs environnementaux de l'usine pour la ligne de produits stratifiés dans la même usine sont consolidés à 100 %, ce qui correspond à la part détenue par Tarkett de 100 % relative au volume de production de produits finis stratifiés.

Organisation de reporting

La coordination du reporting RSE est réalisée conjointement par le CFO et le VP Group Communications et RSE. La responsabilité de chacun des domaines RSE et des indicateurs concernés incombe à un membre du Comité exécutif de Tarkett (EMC). Etablir clairement la dépendance et la responsabilité de chacun garantit la réalisation d'un reporting précis, fiable et réalisé en temps opportun des données et des indicateurs RSE.

Outils de reporting

Tableau de bord RSE de RH : données concernant les travailleurs, les effectifs, la diversité, etc., recueillies dans un tableau de bord Excel spécifique et consolidées par le Groupe.

Tableau de bord du programme Tarkett Cares : données compilées dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

Satisfaction des employés : mesurée tous les deux ans par le biais d'une enquête de satisfaction réalisée en interne. La prochaine enquête est prévue en 2018.

Conformité : données relatives à la formation sur les domaines de conformité (p. ex., la concurrence) qui sont recueillies dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

Formation : données sur la formation dispensée par Tarkett Academy qui sont recueillies dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

Indicateurs WCM relatifs à l'environnement, à la sécurité et à l'absentéisme : les données sont consignées dans un tableau de bord dédié pour chaque usine de fabrication, les données sont téléchargées tous les mois dans une base de données de Groupe.

Espaces de bien-être et de qualité de vie : données concernant le volume des produits sans phtalate, et des produits à faible émissions de composés organiques volatiles totaux (COVT), recueillies auprès des usines dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

Matériaux de qualité : indicateurs sur la rareté des ressources et évaluation de leurs dimensions *Cradle to Cradle*® compilés à partir des données d'achat des matières premières et de la classification des matériaux, consolidés dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

Programme Restart & réutilisation : données sur la collecte des déchets post-installation, post-consommation et post-fabrication et réutilisation recueillies dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

Engagement des fournisseurs en vertu du Pacte Mondial des Nations unies : données compilées à partir des données d'achat des fournisseurs de matières premières.

Limites spécifiques du périmètre de reporting

Sécurité : exclusion du réseau de vente Beynon. Les activités Grassmaster n'effectuent pas le suivi des accidents de premiers soins.

Absentéisme : exclusion des entités suivantes aux États-Unis, où les heures perdues en cas d'absentéisme imprévu ne sont pas suivies conformément aux règles du Groupe : Réseau commercial Solon & Resilient, Réseau commercial de Diamond West, Réseau FieldTurf Amérique du Nord & Réseau commercial, Réseau commercial FieldTurf USA, Réseau commercial Beynon (ces entités représentent environ 25 % des effectifs nord-américains de Tarkett).

Heures de formation : exclusion de FieldTurf EMEA siège & Réseau commercial, FieldTurf Réseau commercial Espagne.

Part des salariés recevant une formation : exclusion de FieldTurf EMEA siège & Réseau commercial.

Frais de formation : exclusion de FieldTurf EMEA siège & Réseau de vente, Tandus US.

Évaluation annuelle du rendement : Absteinach & Laminate Park.

Postes internes de management pourvus en interne : Laminate Park.

Évaluation des matières premières et pénurie/abondance de ressources : toutes les matières premières achetées pour la production de revêtements de sol finis et semi-finis et de produits de surface de sport, à l'exclusion des produits finis externalisés, des produits chimiques de traitement et des emballages.

Indicateurs environnementaux de fabrication : les indicateurs de l'eau, de l'énergie, des émissions de gaz à effet de serre et des déchets sont déclarés pour tous les sites industriels qui entrent dans le périmètre de reporting.

Indicateurs espaces de bien-être et de qualité de vie : part des volumes de produits sans phtalate, ou à faibles émissions de COVT excluent tout volume de production semi-finie, volume de production pour l'industrie automobile à Clervaux, France, et les sols stratifiés de marque Hornitex et Easium par Laminate Park.

Engagement des fournisseurs envers le Pacte Mondial des Nations unies : toutes les matières premières achetées pour tous les sites dans le monde pour la production de produits de revêtement de sol finis et semi-finis, notamment les matériaux d'emballage inclus dans la nomenclature, y compris les produits finis externalisés (LVT), à l'exclusion des revêtements de surface.

Définitions des indicateurs RSE**(extrait du manuel de reporting RSE de Tarkett)****> Indicateur Social**

Équivalent temps plein (EPT) : utilisé pour mesurer l'effectif efficace au cours de la période de reporting par opposition à l'effectif représenté par le nombre d'employés présents à la fin de la période de reporting. Données rapportées à la fois pour les employés de Tarkett et les prestataires externes.

Effectifs : nombre d'employés salariés de Tarkett au dernier jour du mois de la période de reporting.

Employés salariés de Tarkett : tous les employés, engagés et salariés de Tarkett, notamment les stagiaires/étudiants et apprentis s'ils figurent sur la liste des salariés. En est exclus, le personnel non actif (employés en congés de plus de 6 mois).

Contrat à durée indéterminée : employé engagé par Tarkett pour une durée indéterminée (c'est-à-dire contrat à durée indéterminée pour une période indéterminée). À l'exception de la Chine où les salariés sous contrat à durée déterminée de 2 ans ou plus sont considérés comme permanents.

Contrat à durée déterminée : employé salarié de Tarkett et engagé pour une durée limitée spécifiée (c'est-à-dire, contrat à durée déterminée de l'employé).

Zones géographiques : Europe comprend Tarkett EMEA, Tarkett Sports EMEA & Corporate ; l'Amérique du Nord comprend Tarkett North America et Tarkett Sports North America ; le reste du monde comprend Tarkett Europe de l'Est, Asie-Pacifique et Amérique latine.

Prestataire externe : tout travailleur qui n'a pas de contrat de travail avec Tarkett ou qui ne fait pas partie de la masse salariale de Tarkett (p. ex., les prestataires externes sous contrat avec une agence d'intérim ou d'emploi temporaire embauchés pour soutenir les opérations régulières).

Manager : un employé avec au moins une personne directement sous sa direction à la date du reporting (p. ex., au 31.12), notamment les cols bleus (p. ex., les chefs de quart, les chefs de Groupe, les superviseurs de poste et les chefs d'équipe).

Autres employés : tous les employés autres que les managers à la date du reporting.

Employés handicapés : conformément aux lois du travail locales lorsque cela est autorisé.

Cadres dirigeants (EMC à EMC- 1) : le Président du Directoire, les membres du Comité exécutif (EMC) et les dirigeants dont ils sont responsables (directement ou non).

Cadres supérieurs (EMC à EMC- 2) : cadres dirigeants et cadres supérieurs qui sont directement sous leur direction (qu'ils aient ou non des personnes directement sous leur responsabilité).

Employés embauchés : nombre d'employés (avec contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée) qui ont été ajoutés à la liste de paie notamment les employés embauchés le dernier jour de la période de référence.

Taux d'embauche des employés : employés embauchés/effectif total.

Nombre total de départs d'employés : nombre d'employés (avec contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée) qui ont été retirés de la liste des salariés.

Taux de rotation du personnel : départs/effectifs.

Taux de rotation du personnel permanent : départs du personnel permanents/effectifs des salariés permanents.

Part des employés ayant reçu une formation : un employé est considéré comme « ayant reçu une formation » si le nombre d'heures cumulées de formation reçues au cours de l'année complète dépasse 1 journée complète (8 heures).

Heures de formation : se former dans le cadre de Tarkett est considéré comme activité de développement, comprenant un accompagnement spécifique ainsi qu'une confirmation de présence.

PDD, Matrice de Polyvalence ou entretien d'évaluation équivalent : l'évaluation annuelle (« Performance and Development Dialogue » et « Polyvalence Matrix ») est une discussion d'échange annuelle entre l'employé et son manager pour discuter des réalisations, des compétences, des opportunités d'amélioration et du programme de développement.

Revue des Talents effectuée pour les postes de management : un processus structuré permettant de prendre les décisions clés liées aux besoins de l'organisation, aux priorités de développement des employés et à la progression des carrières.

Postes de management ouverts pourvus par candidat interne : un poste de management est un poste (manager) avec au moins une personne sous sa direction. Un candidat interne est un candidat qui est déjà un employé par Tarkett.

Nombre de personnes externes ayant reçu une formation dispensée par Tarkett Academy : nombre de personnes (à l'exclusion des employés et des prestataires externes) ayant suivi une formation/programme de formation technique Tarkett Academy dans le réseau Tarkett Academy.

Réseau Tarkett Academy : Tarkett Academy organise et dispense des programmes de formation technique spécifiques (en installation et maintenance de revêtements de sol) dans des centres de formation dédiés et dans d'autres lieux.

Centre de formation technique dédié Tarkett Academy : un programme de Tarkett dédié à la formation technique (notamment la formation pour les personnes extérieures).

Nombre d'accidents – employés : à l'exclusion des accidents survenus aux visiteurs et des accidents de trajet qui sont suivis de manière indépendante ; où les visiteurs peuvent inclure des employés de Tarkett visitant un autre site Tarkett.

Arrêt de Travail (AdT) prolongé : un accident avec AdT prolongé (y compris, décès) lorsque la personne est gravement blessée et par conséquent, n'est pas disponible pour travailler pendant une période de plus de 24 heures.

Accidents avec AdT < 24 heures : un accident sur le lieu de travail qui est suffisamment grave pour empêcher la personne blessée de travailler pour le reste de la journée mais tout en restant disponible pour revenir travailler le jour suivant.

Accidents avec soins de premiers secours : un accident mineur sur le lieu de travail lorsque la personne blessée est capable de retourner au travail après une brève période de traitement par une infirmière professionnelle ou d'un membre du personnel qualifié.

Taux de fréquence des accidents – AdT prolongé uniquement [FR0t] # AdT x 1 000 000/heures travaillées

> **Retraitement** : valeurs de 2016 (Groupe et usines seulement) traitées de nouveau pour inclure 2 AdT d'employés (poseurs) non intégrés auparavant.

Taux de fréquence des accidents – AdT prolongé et AdT < 24 heures [FR1t] : Nombre d'AdT + Nombre d'accidents avec AdT < 24 heures par million d'heures travaillées

> **Retraitement** : valeur de 2016 (Usines seulement) traitée de nouveau pour inclure 2 AdT d'employés (poseurs) non intégrés auparavant.

Taux de fréquence des accidents – AdT prolongé, AdT < 24 heures et premiers secours [FR2t] : Nombre d'AdT+ Nombre d'accidents avec AdT < 24 heures + Nombre d'accidents avec premiers secours par million d'heures travaillées

Taux de jours civil perdus en raison d'AdT – taux de gravité des accidents [TG0t] : nombre de jours de travail perdus en raison d'AdT x 1 000/heures travaillées

> **Retraitement** : valeurs de 2016 (Groupe et usines seulement) traitées de nouveau pour inclure les jours perdus en raison d'un accident survenu avant 2016.

Maladies professionnelles : une maladie professionnelle (ou maladie) est définie comme « toute affection ou trouble anormal, autre que celui résultant d'un accident professionnel, provoqué par l'exposition à des facteurs associés à l'emploi ».

Taux de fréquence des maladies professionnelles : # maladies professionnelles/heures travaillées x 1 000 000

Heures perdues en raison d'absentéisme : nombre d'heures travaillées perdues en raison d'une absence imprévue (maladie, d'accidents du travail, grèves ou autres absentéisme non justifié) de tous les employés pendant la période de reporting jusqu'à 30 jours. À l'exclusion de l'absentéisme « prévue pour congé de maladie » (p. ex., en Amérique du Nord où certaines catégories de travailleurs, tels que les employés de bureau, font l'objet d'un quota préétabli de « congés de maladie payés » qu'ils peuvent prendre sans aucune justification et où les jours de maladie réels ne sont pas suivis).

% du taux d'absentéisme : heures perdues pour absentéisme/ nombre total d'heures planifiées

% de l'effectif salarial total couvert par les conventions collectives : toutes les négociations qui ont lieu entre les organisations d'employeurs, d'une part, et celles des travailleurs (syndicats), d'autre part, afin de déterminer les conditions de travail ou pour régler les relations entre employeurs et employés.

% d'accords formels couvrant des domaines de santé et de sécurité : part de tous les accords formels qui couvrent des domaines de santé et de sécurité.

Progrès sur le thème du respect et l'intégrité par l'adhésion des valeurs de Tarkett : moyenne des réponses à deux questions de l'enquête de satisfaction des employés réalisée tous les deux ans : « Je crois que les valeurs de Tarkett donnent des orientations claires pour les employés » et « Je crois que les comportements des managers sont compatibles avec les valeurs de Tarkett. »

Progrès sur le thème de l'écoute et du dialogue social auprès des employés : moyenne des réponses à deux questions de l'enquête de satisfaction des employés réalisée tous les deux ans : « Dans mon département, des opinions différentes sont discutées ouvertement lors des prises de décision » et « Un effort suffisant est fait pour obtenir les avis et opinions des personnes qui travaillent chez Tarkett. »

Progrès sur le thème de la communication proactive dans l'enquête de satisfaction des employés : moyenne des réponses à trois questions de l'enquête de satisfaction des employés réalisée tous les deux ans : « Mon manager me tient suffisamment informé(e) des questions qui me concernent », « La Direction m'explique bien les raisons qui motivent les orientations stratégiques » et « Dans l'ensemble, je suis bien informé chez Tarkett ».

Rémunération totale et avantages sociaux : total des avantages sociaux à court terme.

Tarkett Cares

Initiatives communautaires : le programme Tarkett Cares encourage la participation des employés et des organisations de Tarkett à des initiatives communautaires locales qui contribuent à améliorer le bien-être de la communauté à et à répondre à ses besoins. Conformément aux directives de Tarkett Cares, l'initiative doit être liée aux valeurs de Tarkett, à son activité principale ou à son engagement en matière de développement durable et être réalisée avec une organisation à but non lucratif officiellement reconnue (notamment les services publics comme les écoles).

Employés impliqués : nombre total d'employés qui ont consacré 1 heure ou plus à des initiatives communautaires.

Heures de bénévolat : nombre total d'heures de bénévolat réalisé pendant les heures de travail. Selon les règles de Tarkett Cares, chaque employé peut travailler bénévolement (partager son temps et son talent) entre 1 heure et 2 jours par an pendant les heures de travail. Les heures de bénévolat en dehors des heures de travail (p. ex., le soir, le week-end, les jours fériés) ne sont pas incluses.

Produits de revêtement de sol donnés : nombre total de mètres carrés de produits de revêtement de sol cédés dans le cadre d'initiatives communautaires.

Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires : valeur des produits de revêtement de sol donnés en fonction du prix d'usine standard (coût de production) + valeur des autres contributions en nature (coût du matériel acheté) + dons en espèces + valeur des heures de bénévolat (calculée à partir du montant total de la rémunération et l'ETP).

Code d'éthique

% d'employés ayant suivi une formation au Code éthique : nombre d'employés (effectif total) ayant suivi le module d'apprentissage en ligne de Tarkett au Code éthique de Tarkett ou ayant reçu une formation « en personne »/en présentiel au Code éthique de Tarkett.

Nombre total d'heures de formation des employés au Code éthique : basé sur une durée standard de formation en ligne ou en personne au Code éthique de Tarkett de 2 heures.

> Environnemental

Indicateurs sur les matières premières : achats de matières premières uniquement (c'est-à-dire les matériaux inclus dans la nomenclature) (à l'exclusion des achats indirects et des produits finis). La plupart des données d'achat de matières premières proviennent de la base de données SAP mondial de Tarkett. Le reste (soit 26 %) est rapporté par les usines.

Part des matières premières ayant fait l'objet d'une évaluation (% du volume acheté) : part des matières achetées (en tonnes métriques) pour lesquelles une étude d'impact a été réalisée conformément aux principes *Cradle to Cradle*® (C2C). « *Redéfinir la qualité des produits* », disponible en français, sur www.c2certified.com. Tarkett utilise la classification ABC-X, qui permet d'évaluer les risques liés à l'impact des substances chimiques sur l'environnement et la recyclabilité de ces substances. Pour les matières premières dans SAP, les catégories A, B, C, [], X et [X] sont considérées comme évaluées au niveau de l'UGS. Pour les autres matières premières, les catégories A, B, C, [], X, [X] et Gris sont considérées comme évaluées par la famille des matières premières. Pour les matériaux en PVC, toutes les matières premières sont considérées comme ayant été évaluées.

Part des matériaux en début de chaîne d'approvisionnement qui ne contribuent pas à la rarefaction des ressources (% du volume acheté) : matériaux caractérisés en fonction des ressources utilisées dans leurs processus de production (fossiles, minéraux rares, minéraux abondants, renouvelables, recyclés). Les 3 catégories qui ne contribuent pas à la rarefaction des ressources sont : minérales abondantes, renouvelables et recyclées.

Origine fossile : toute ressource synthétisée à partir de combustibles fossiles, en particulier de pétrole, mais également de sulfates. Cette catégorie exclut les minéraux fossiles comme le carbonate de calcium. Le chlorure de polyvinyle (PVC) est considéré comme ayant une origine fossile (pétrole) à 43 % et de minéral abondant (sel marin) à 57 %.

Origine minérale : un élément chimique ou une combinaison inorganique d'éléments chimiques présents naturellement, extraits du sol ou de l'eau et utilisés dans des activités économiques. Cette catégorie comprend des minéraux fossiles tels que le charbon ou le calcaire. Les ressources minérales abondantes qui ne sont pas menacées par la rarefaction. La réserve naturelle peut être importante (sel marin – chlorure de sodium, calcaire – carbonate de calcium...), ou il peut s'agir de très bon procédé de recyclage (comme l'aluminium) ou elle peut être pratiquement inépuisable (chlore dans l'eau de mer). Les ressources minérales limitées sont menacées d'épuisement à court terme (telle que définie par certains modèles choisis) et elles doivent être remplacées en priorité.

Origine renouvelable : ressource dont les réserves peuvent être réapprovisionnées en un temps égal ou inférieur à celui nécessaire à sa consommation.

Origine recyclée : selon la définition figurant dans ISO14021, notamment les déchets de sols post-consommation et post-installation collectés par Tarkett (p. ex., *ReStart*) et recyclés efficacement et réutilisés dans les produits Tarkett, les déchets post-fabrication recyclés de Tarkett utilisés dans la production de Tarkett les déchets de consommation et/ou de post-production) achetés par Tarkett auprès d'autres secteurs industriels pour la production de Tarkett et le contenu recyclé d'autres matières premières achetées.

Indicateurs d'intensité environnementale de fabrication : Tarkett suit et rend compte de ses performances environnementales par mètre carré de revêtement de sol. Ces ratios d'intensité sont calculés en divisant les indicateurs de fabrication environnementale (numérateur) (eau, énergie, émissions de gaz à effet de serre et déchets non recyclés) par la quantité (dénominateur) de produits finis, à savoir le revêtement de sol en mètres carrés. La quantité de produits semi-finis n'est pas incluse.

Consommation d'eau : toute l'eau consommée dans le processus de production/techniques, notamment pour le refroidissement ainsi que l'eau non consommée dans le processus de production, mais consommée sur place (p. ex., pour les sanitaires, les cantines). Les sources d'eau sont les eaux souterraines, les eaux de surface et les eaux municipales. Hors consommation d'eau de pluie (11 800 mètres cubes).

Part des usines de fabrication qui ont mis en place des circuits d'eau en boucle fermée (ou qui n'utilisent pas d'eau dans leur procédé) : circuit d'eau en boucle fermée considéré comme lorsque l'eau est recyclée et réutilisée dans une boucle fermée. Le seul appoint normalement requis est le remplacement des petites pertes d'eau. Chaque usine calcule le % d'eau réutilisée en utilisant les données de débit et la formule $A/A + B + C$ où A = volume d'eau réutilisé ou recyclé, B = volume d'eau consommé et rejeté directement et C = volume d'eau consommé pour remplir la boucle. Les installations sont considérées comme ayant une circulation d'eau en boucle fermée lorsque les résultats sont > 98 %.

Consommation de carburant non renouvelable : comprend la consommation de mazout, de gaz naturel, de gaz de pétrole liquéfié, de propane et de butane.

Consommation de carburant renouvelable : comprend la consommation de biomasse, de biocarburants, d'énergie géothermique, solaire thermique et solaire photovoltaïque. À l'exclusion de l'achat d'électricité renouvelable déclaré séparément dans le cadre de l'achat d'électricité.

Consommation d'électricité achetée : consommation d'électricité renouvelable et non renouvelable achetée.

- > **Électricité non renouvelable** : part de l'électricité achetée auprès d'un fournisseur utilisant une source d'énergie non renouvelable pour produire l'électricité fournie au cours de la période considérée. Y compris une petite quantité (0,3 %) de chaleur achetée d'un réseau de chauffage urbain.
- > **Électricité renouvelable** : part de l'électricité achetée à un fournisseur utilisant une source d'énergie renouvelable pour produire l'électricité fournie au cours de la période considérée.

Électricité produite vendue : électricité renouvelable produite et vendue au réseau (actuellement une quantité négligeable).

Consommation totale d'énergie : carburant renouvelable + carburant non renouvelable + consommation d'électricité achetée. La consommation de vapeur est exclue (17 GWh en 2017 dans une usine).

Déclaration des émissions de gaz à effet de serre (GES) :

- > En 2017, Tarkett a harmonisé son inventaire des émissions de GES sur les normes GHG Protocol et GRI 2016.
- > En tant que tel, il inclut désormais les émissions de biomasse CH₄ et N₂O de catégorie 1 (impact +0,7%) ainsi que les émissions de CO₂ biogéniques hors périmètre. En outre, les émissions de GES de catégorie 2 basées sur le marché et celles basées sur la localisation font maintenant l'objet d'une déclaration (qui comprend également désormais les émissions de CH₄ et de N₂O ainsi que les émissions de CO₂).

Émissions de GES directes brutes (catégorie 1) : consommation de gaz naturel, fuel, GPL, propane, butane et biomasse multipliée par leurs facteurs d'émission respectifs (pour la consommation de biomasse, cet élément concerne uniquement les émissions CH₄ et N₂O de catégorie 1, émissions de CO₂ biogéniques hors catégorie sont rapportées séparément).

Émissions de CO₂ biogénique (hors catégorie) : émissions de CO₂ résultant de la combustion de biomasse ou de biocarburant sont déclarées en dehors des émissions de GES de catégorie 1, catégorie 2 et scope 3. Ces émissions sont déclarées hors catégorie parce que l'impact de la catégorie 1 de ces carburants a été déterminé comme étant à un niveau « 0 » net (puisque la source de combustible absorbe elle-même une quantité équivalente de CO₂ pendant la phase de croissance).

Émissions indirectes brutes (catégorie 2) (GES) basées sur la localisation : consommation électrique totale multipliée par les facteurs d'émission basés sur la localisation, où la méthode basée sur la localisation reflète l'intensité moyenne des émissions de GES des réseaux sur lesquels la consommation énergétique données moyennes sur les facteurs d'émission.

Émissions indirectes brutes (catégorie 2) (GES) du marché : consommation d'électricité multipliée par un facteur d'émission basé sur le marché qui correspond aux caractéristiques de l'électricité achetée. Pour l'électricité renouvelable achetée, le facteur est de 0 kgCO₂e/kWh. Dans d'autres cas, le facteur d'émission spécifique au fournisseur communiqué par le fournisseur d'électricité ou en l'absence d'un fournisseur spécifique factorise le facteur d'émission basé sur le mix de production d'électricité régionale ou enfin le facteur d'émission par défaut localisé.

Source des facteurs d'émission : les facteurs d'émission de catégorie 1 et biogéniques hors catégorie (kgCO₂e par kWh) proviennent des critères Defra de 2017 sur des facteurs de conversion GHG du gouvernement du Royaume-Uni pour les rapports d'entreprise. Les facteurs d'émission basés sur la localisation 2 (kgCO₂e par kWh) proviennent de 3 sources : Defra 2017 pour l'électricité achetée au Royaume-Uni ; US EPA : eGRID 2014v2. Émissions de sous-région : gaz à effet de serre pour l'électricité régionale achetée aux États-Unis et IEA « Émissions de CO₂ provenant de la combustion 2017 (facteurs d'émission 2015) », tous les autres pays ont acheté l'électricité.

Produits « sans phtalate » : produits « sans phtalate ajouté » signifient qu'aucun plastifiant à base de phtalate (DOP ou DINP) n'entre pas dans la composition de la matière première vierge (pas plus de 0,1 % de la masse) qui compose le produit, mais la matière recyclée peut toutefois contenir des phtalates résiduels.

Part de « sans phtalate » : part de la quantité de production (m²) de produits pouvant contenir des phtalates, à savoir :

Tous les produits en vinyle (y compris le LVT sous-traité) et tous les autres produits contenant des pièces en PVC (p. ex., certains tapis fabriqués en Amérique du Nord).

COV : Composés Organiques Volatils.

Produits à faibles émissions de COV : produits dont les émissions TVOC ≤ 100 µg/m³ conformément aux directives ISO 16000-9 (chambre d'émission) et méthodes d'essai locales (revêtements de sol en bois : excluant les émissions naturelles provenant du bois lui-même).

Produits d'émissions de COV non quantifiables : produits dont les émissions TVOC, SVOC et formaldéhyde ≤ 10 µg/m³ conformément aux directives ISO 16000-9 (chambre d'émission) et méthodes d'essai locales.

Part des émissions de COV faibles : part de la quantité de production (m²) de revêtements de sol intérieurs et de surfaces de sports d'intérieur pouvant libérer des COV, à savoir, tous les produits à l'exception des gazons artificiels et des surfaces extérieures.

Déchets : tous les déchets retirés des usines de fabrication (déchets industriels, déchets de bureau, déchets de cantines, etc.) collectés par un prestataire de service sous contrat (ceci peut exclure certains déchets non industriels enlevés par les autorités municipales qui ne procurent aucune information de suivi tels que la quantité et le type de déchets éliminés). Tarkett catégorise les déchets selon leur nature, dangereux et non dangereux, et également en fonction de leur destination : mise en décharge, incinération avec récupération d'énergie, incinération sans récupération d'énergie, autre traitement et recyclage. Les eaux usées non dangereuses sont exclues.

Déchets dangereux : déchets dangereux correspondant au sens de la législation nationale au point de production.

Déchets non dangereux : déchets qui ne sont pas classés comme dangereux au sens de la législation nationale au moment de la production.

Déchets non recyclés : tous les déchets à l'exclusion des déchets envoyés pour recyclage externe.

Déchets mis en décharge : tous les déchets expédiés à la décharge.

Déchets envoyés pour recyclage externe : déchets envoyés pour recyclage externe, y compris les déchets envoyés à d'autres usines de Tarkett pour le recyclage interne. Cette catégorie comprend également

les déchets de tapis envoyés à l'industrie du ciment comme une source de carbonate de calcium ainsi que le remplacement des combustibles fossiles.

Produits collectés post-installation ou post-consommation : les déchets post-consommation comprennent les revêtements de sol et les produits de surface de sport qui ont été utilisés et retirés pour être mis au rebut (p. ex., les anciens produits récupérés du sol lors d'un projet de rénovation, éventuellement avec du béton et/ou de la colle) et d'autres déchets (p. ex., résine de polyvinylbutyral (PVB) provenant de pare-brise de véhicules recyclés). Déchets de planchers post-installation produits lors de l'installation de revêtements de sol et de produits de surface de sport (p. ex., morceaux de plancher propres non utilisées, récupérées auprès des installateurs lors de l'installation). Collecté par le biais de la collecte organisée par Tarkett des déchets post-consommation ou post-installation (p. ex., par le biais du programme *ReStart*).

> Autres indicateurs RSE

Engagement des fournisseurs envers le Pacte Mondial des Nations unies : part des achats directs effectués auprès des fournisseurs qui se sont engagés envers le Pacte Mondial des Nations unies. Tarkett a commencé en 2011 à intégrer dans tous ses accords d'approvisionnement une clause obligeant les fournisseurs à « maintenir une politique d'entreprise qui respectera les engagements du Pacte Mondial des Nations unies en appliquant au sein de leur entreprise et à leurs propres fournisseurs les dix principes du Pacte Mondial que le fournisseur s'engage à respecter ». Par conséquent, les fournisseurs qui ont signé un accord d'approvisionnement officiel ou des clauses du Pacte Mondial de l'ONU avec Tarkett sont considérés comme ayant adhéré aux principes du Pacte Mondial des Nations unies.

Audit interne : part des actifs opérationnels audités sur ce domaine au cours des 4 dernières années.

1.7.3 Tableau de concordance Grenelle 2/GRI/Rapport Tarkett

S'inscrivant dans le cadre français de la loi Grenelle 2, le reporting de Tarkett dépasse les obligations légales et s'inspire de référentiels internationaux exigeants, au premier rang desquels celui de la Global Reporting Initiative (GRI). Les chapitres cités au sein du tableau de concordance se réfèrent à la version intégrale du Document de Référence, composé de 295 pages.

GRI Tableau de concordance

GRI Standard	Description	Numéro de page/ chapitre du document de référence (DDR)	Correspondance Grenelle II
Présentation des éléments standards			
	102-1 Nom de l'organisation	Couverture	II.a) 1.1
	102-2 Principales marques, principaux produits ou services	1.4.4 et 1.6.1	-
	102-3-Localisation du siège de l'organisation	7.1.1.	-
	102-4 Pays où l'organisation est implantée	1.4.3. et 1.5.	-
	102-5 Mode de propriété et forme juridique	7	-
	102-6 Marchés desservis	1.5	-
	102-7 Taille de l'organisation	3.7	I. a) 1.1
	102-8 Information sur les employés	3.7	I. a) 1.2
	102-9 Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	3.5.1	III. c) 2
	102-10 Modifications majeures de la chaîne de l'organisation et sa chaîne d'approvisionnement	3.2.1 et 3.7	PG1
	102-11 Démarche ou principe de précaution pris en compte par l'organisation et comment	3.1.1 et 3.1.2	-
	102-12 Chartes, principes et autres initiatives externes auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	3.2.3	PG3
	102-13 Affiliations à des associations professionnelles ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	3.2.3	I. a) 1.1
	102-14 Déclaration du décideur le plus haut placé dans l'organisation	3.1.1	II.a) 1.1
	102-16 Valeurs, principes, standards et normes de conduite	3.1.1, 3.6.1 et 3.6.4	III. d) 1
	102-18 Structure de gouvernance de l'organisation	3.1.1, 3.6.1 et 3.6.4	III. d) 1 et 3.6.4
	102-40 Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	3.1.3.	III. b) 1
	102-41 Accords collectifs	3.2.1.2	III. b) 1
	102-42 Identification et sélection des parties prenantes	3.6.6.4	I. c) 2
	102-43 Les relations entretenues avec les parties prenantes de la société	3.2.1	-
	102-44 Modalités du dialogue avec les parties prenantes de la société	3.2.1 et 3.2.3	III. b) 1
	102-45 Entités incluses dans les états financiers consolidés	3.2.1	III. b) 1
	102-46 Définition du contenu du rapport et les limites des sujets abordés	Note méthodologique	PG4
	102-47 Liste de sujets majeurs	3.2.1.	-
	102-48 Reformulation d'informations communiquées dans les rapports antérieurs	3.2.1 et Note méthodologique	-
	102-49 Changements dans le reporting	n.a.	PG1
	102-50 Période de reporting	3.2.1 et 3.7	PG1
	102-51 Date du rapport le plus récent	3.7	-
	102-52 Cycle de reporting	3.7	-

GRI Standard	Description	Numéro de page/ chapitre du document de référence (DDR)	Correspondance Grenelle II
Présentation des éléments standards			
	102-53 Point de contact pour des questions concernant le rapport	3.7	-
	102-54 Déclarations de reporting selon le référentiel GRI	3.7	-
	102-55 Index du contenu GRI	3.7	-
	102-56 Politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport	3.7	PG5, PG6, PG7
Sujets principaux			
Impacts économiques indirects			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.1 et 3.4.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 203 : Impacts Économiques Indirects	203-2 Impacts économiques indirects significatifs	3.5.2	III. a)
Anticorruption			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.5.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 205 : Anti-corruption 2016	205-2 Formation aux politiques et pratiques anti-corruption	3.5.1, 3.6.1.3 et 3.6.5.3	III. d) 1
Matières			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.4.1, 3.4.2 et 3.2.4.2	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 301 : Matières 2016	301-1 Consommation de matières en poids ou en volume	3.7	II. c) 2.1
	301-2 Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées	3.4.3	II. c) 2.2
	301-3 Produits récupérés et leurs matériaux d'emballage	3.4.3.4 (hors emballage)	II. b) 2
Énergie			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.3.1 et 3.2.4.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 302 : Énergie 2016	302-1 Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.3.1.2	II. c) 3.1
	302-3 Intensité énergétique	3.3.1.2	-

GRI Standard	Description	Numéro de page/ chapitre du document de référence (DDR)	Correspondance Grenelle II
Sujets principaux			
Eau			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.3.1.2 et 3.2.4.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 303 : Eau	303-1 Volume total d'eau prélevé par source	3.3.1.2	II. c) 1.1
	303-3 Réutilisation et retraitement des eaux	3.3.1.2	II. c) 1.2
Émissions			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.3.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 305 : Émissions 2016	305-1 Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	3.3.1.1	II. d) 1
	305-2 Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	3.3.1.1	II. d) 1
	305-4 Intensité des émissions de gaz à effet de serre	3.3.1.1	II. d) 1
Effluents et déchets			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.3.1.2 et 3.2.4.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 306 : Effluents et déchets 2016	306-2 Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	3.3.1.2	II. b) 2
Évaluation environnementale des fournisseurs			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.5.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 308 : évaluation environnementale des fournisseurs	308-1 Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	3.5.1	III. c) 2
Emploi			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.6.1 et 3.2.4.3	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 402 : Emploi 2016	401-1 Nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel	3.7	I. a) 1.1, I. a) 1.2, I. a) 1.3, I. a) 1.4, I. a) 2.1 et I. a) 2.2

GRI Standard	Description	Numéro de page/ chapitre du document de référence (DDR)	Correspondance Grenelle II
Sujets principaux			
Santé et sécurité au travail			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.6.1 et 3.2.4.3	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 403 : Santé et sécurité au travail	403-2 Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées et de travail perdues et nombre total de décès liés au travail	3.6.3.2 et 3.7	I. b) 2 et I. d) 3
	403-4 Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	3.6.6.4	I. d) 2
Formation & éducation			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.6.1 et 3.2.4.3	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 404 : Formation & éducation	404-1 Nombre moyen d'heures de formation par an, réparties par salarié et par catégorie professionnelle	3.6.5 et 3.7	I. d) 2
	404-2 Programmes de développement des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	3.6.5 et 3.7	I. e) 2
	404-3 Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	3.6.5 et 3.7	I. e) 1
Diversité et égalité des chances			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.6.1 et 3.2.4.3	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 405 : diversité et égalité des chances	405-1 Diversité des organes de gouvernance et des salariés	3.6.4	I. a) 1.2, I. a) 1.3, I. a) 1.4, I. f) 1, I. f) 2.2 et I. f) 3
Liberté syndicale et droit de négociation collective			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.6.1 et 3.2.4.3	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 407 : Liberté syndicale et droit de négociation collective	407-1 Opérations et fournisseurs dans lesquels le droit à la liberté d'association et la négociation collective peut être menacée	-	I. g) 1

GRI Standard	Description	Numéro de page/ chapitre du document de référence (DDR)	Correspondance Grenelle II
Sujets principaux			
Travail des enfants			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.5.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 408 : Travail des enfants	408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif d'incidents liés au travail des enfants	-	I. g) 4
Travail forcé ou obligatoire			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.5.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 409 : Travail forcé ou obligatoire 2016	409-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif d'incidents liés au travail forcé ou obligatoire	-	I. g) 3
Évaluation des Droits de l'Homme			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.5.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 412 : Droits de l'Homme	412-2 Formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux Droits de l'Homme	3.5.1 et 3.6.1.3	I. e) 2, III. e)
Santé et Sécurité du consommateur			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.1.1, 3.1.3 et 3.4.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 416 : Santé et Sécurité du consommateur 2016	416-1 Évaluation de l'impact des produits et services sur la santé et la sécurité des consommateurs par catégories	3.3.2 et 3.4.2.2	III. d) 2
Marketing Communication			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.2.3.2	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 417 : Marketing Communication	417-1 Exigences en matière d'information et d'étiquetage sur les produits et services	3.3.2.1	-

1.7.4 Rapport d'organisme tiers indépendant

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société Tarkett S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux procédures utilisées par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande auprès de la Direction de la Communication.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- > d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- > d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L.225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre août 2017 et février 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ onze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée à la section 3 du document de référence 2017 du groupe Tarkett qui contient les Informations RSE du rapport du Directoire de la société.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 25 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 16 % et 100 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques⁽³⁾ du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 8 février 2018

KPMG S.A.

Philippe Arnaud
Associé
Sustainability Services

Philippe Grandclerc
Associé

(1) Informations quantitatives sociales : Effectif au 31/12/2017 réparti par sexe, âge et zone géographique ; Embauches ; Départs dont licenciements ; Heures de formation ; Taux d'absentéisme ; Taux de fréquence des accidents de travail ; Taux de gravité des accidents de travail et Pourcentage de femmes à des postes de direction.

Informations quantitatives environnementales : Consommation d'énergie ; Émissions de gaz à effet de serre ; Consommation d'eau ; Quantité de déchets non recyclés ; Quantité de chutes d'installation et de produits usagés récupérés ; Part de produits sans phtalate ; Pourcentage de produits de revêtement de sol à faible teneur en COV ; Pourcentage de matières premières évaluées d'après les critères *Cradle to Cradle*® ; Quantité de matériaux recyclés utilisés comme ressources dans le processus de fabrication et Pourcentage de matériaux ne contribuant pas à la rareté des ressources.

Informations qualitatives sociales : L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ; Les conditions de santé et de sécurité au travail ; Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées.

Informations qualitatives environnementales : L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ; Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement ; La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation.

Informations qualitatives sociétales : Les actions engagées pour prévenir la corruption ; La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux ; Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

(2) Informations sociales et environnementales : AO « Tarkett » (Russie) ; Tarkett Sommer LLC (Russie) ; Tarkett Brasil Revestimentos LTDA (Brésil) ; Desso BV (Pays-Bas) ; Tarkett Alabama Inc. (États-Unis) ; Tarkett USA Inc. (États-Unis).

Informations sociales uniquement : AO « Tarkett RUS » (Russie) ; FieldTurf Inc. (Canada) ; Easyturf Inc. (États-Unis) ; Tarkett France (France).

Informations environnementales uniquement : Tarkett GDL SA (Luxembourg). Les travaux de vérification sur ce site ont été menés uniquement sur les indicateurs relatifs à la consommation d'eau, à la quantité de déchets non recyclés, à la part de produits sans phtalate et au pourcentage de produits de revêtement de sol à faible teneur en COV.

(3) Voir la liste des indicateurs environnementaux mentionnés en note de bas de page n°3 du présent rapport.



Tarkett Group

Siège social
1 Terrasse Bellini - Tour Initiale
92919 Paris La Défense - France

www.tarkett.com