

RAPPORT D'ACTIVITÉ
ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
2015



**ENGAGÉS
POUR
DE MEILLEURS
ESPACES
DE VIE**



L'ESSENTIEL DE TARKETT

Tarkett, un leader mondial en revêtements de sol, conjugue un modèle d'entreprise équilibré à un esprit entrepreneurial.

p. 02

L'EXPÉRIENCE TARKETT

Notre expertise segment et nos solutions combinées répondent aux besoins spécifiques de chacun de nos clients.

p. 15

RESPONSABLES & ENGAGÉS

Contribuer à la qualité de vie et à l'économie circulaire fait partie intégrante de notre modèle d'entreprise.

p. 29

GLOCAL

S'appuyer sur notre stratégie globale et nos expertises mondiales, renforcées par une proximité clients et des designs locaux, est la clé de notre succès.

p. 45

GOVERNANCE

Une équipe internationale de dirigeants et une solide structure de gouvernance.

p. 53

TABLEAUX DE BORD DÉVELOPPEMENT DURABLE

Nous mesurons et suivons nos progrès afin d'atteindre nos objectifs 2020.

p. 57



PROFIL

Engagés pour de meilleurs espaces de vie

Chaque jour, à travers le monde, vous êtes en contact avec les solutions Tarkett, sur vos lieux de vie et de travail, dans vos espaces de loisirs et de santé. En tant que leader de solutions innovantes de revêtements de sol et de surfaces sportives, nous contribuons à créer des espaces de vie et à améliorer la qualité de vie grâce à notre portefeuille étendu de revêtements de sol adaptés, autant pour les particuliers que pour les professionnels. Nous nous fixons des standards mondiaux d'excellence opérationnelle, tout en restant proches localement de nos clients pour comprendre leurs besoins et proposer des solutions spécifiques. Notre ambition : offrir à nos clients une expérience unique.

Segments de marché

HABITAT
SANTÉ
ÉDUCATION
BUREAUX
COMMERCE & HÔTELLERIE
SPORTS

Un large portefeuille de produits

VINYLE
LINOLÉUM
MOQUETTE
PARQUET
STRATIFIÉ
CAOUTCHOUC & ACCESSOIRES
GAZON SYNTHÉTIQUE
PISTES D'ATHLÉTISME

Des marques reconnues

REVÊTEMENTS DE SOL
TARKETT
JOHNSONITE
TANDUS CENTIVA
DESSO

SURFACES SPORTIVES
TARKETT SPORTS
FIELDTURF
DESSO SPORTS
EASYTURF, BEYNON

SERVICES
RESTART
TARKETT ACADEMY
FLOORCRAFT
FLOORINMOTION CARE

Tarkett en bref

Tarkett est un leader mondial de solutions innovantes de revêtements de sol et de surfaces sportives. Notre modèle d'entreprise équilibré s'appuie sur une organisation qui permet à nos équipes d'offrir une expérience client unique au niveau local, tout en partageant des valeurs communes et un engagement fort en faveur de l'excellence et du développement durable.

LEADERSHIP

Numéro 1 sur des segments de marché clés, nous faisons progresser l'industrie en créant de nouveaux standards en matière d'innovation et de développement durable.



CHIFFRE D'AFFAIRES
2,7
MILLIARDS D'EUROS

RESPONSABILISATION

Le respect de nos valeurs et notre engagement en termes d'innovation et d'excellence opérationnelle, sont partagés par tous au niveau mondial. Localement, nous donnons à nos équipes les moyens de concevoir et de produire des solutions adaptées aux besoins de nos clients.



34
SITES INDUSTRIELS

ESPRIT ENTREPRENEURIAL

L'esprit entrepreneurial est inscrit dans nos 130 ans d'histoire. Nous encourageons nos équipes à adopter cet état d'esprit en leur donnant de l'autonomie et en encourageant leur responsabilité dans la prise de décision.



12 000
COLLABORATEURS

AMBITION

Tarkett suit un plan de développement ambitieux, conjuguant croissance organique, grâce à l'innovation, et croissance externe par le biais d'acquisitions.



20
ACQUISITIONS CES
8 DERNIÈRES ANNÉES

INNOVATION

Première entreprise à commercialiser une solution de sol connecté, Tarkett est pionnier dans son secteur grâce à une stratégie d'eco-innovation, un design unique et une technologie de pointe.



1,3
MILLION DE MÈTRES CARRÉS DE REVÊTEMENTS DE SOL VENDUS CHAQUE JOUR

ENGAGEMENT

Nous contribuons à répondre aux enjeux de société – urbanisation, vieillissement de la population, limitation des ressources – grâce à nos solutions innovantes et à notre engagement en faveur du développement durable et de l'économie circulaire.

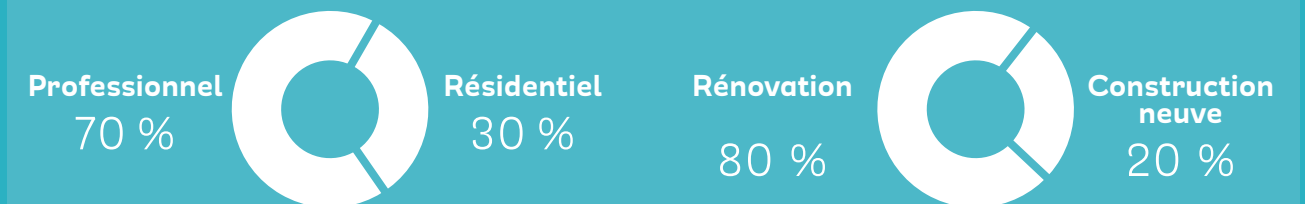


8
CENTRES DE RECYCLAGE

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2015



CEI, Asie-Pacifique & Amérique latine
22 %



N°1
EN VINYLE DANS
LE MONDE

N°1
EN GAZON SYNTHÉTIQUE
DANS LE MONDE

DES VENTES DANS PLUS DE
100
PAYS

NOS ATOUTS

EXPÉRIENCE CLIENT

Nous favorisons l'écoute client et apprenons notamment des résultats de l'enquête bisannuelle de satisfaction réalisée en 2015 auprès de nos clients. Notre volonté est de leur offrir une expérience à la fois simple et adaptée en fonction de leurs besoins et de leurs profils.

EXCELLENCE GLOBALE ET LOCALE

Nous développons des synergies mondiales, y compris pour l'achat de matières premières auprès de fournisseurs importants, et partageons notre savoir-faire afin d'améliorer les performances au niveau local.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE NOS ACTIVITÉS

Nous partageons notre engagement avec nos partenaires afin de mettre en place des pratiques durables sur toute la chaîne de valeur et participons activement à des plates-formes collaboratives.



Économie Circulaire 100



cradle to cradle



WE SUPPORT



INTERVIEW DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE MICHEL GIANNUZZI

Des équipes solides, agiles et engagées

Le modèle économique équilibré de Tarkett, conjugué à un esprit entrepreneurial et une forte culture, est le facteur clé de succès du Groupe. Michel Giannuzzi, Président du Directoire, décrit le dynamisme et la résilience de Tarkett, et explique en quoi l'engagement de l'entreprise en développement durable renforce sa position de leadership.

Que retenir-vous de l'année 2015 ?

Michel Giannuzzi : 2015 a été une année de changement pour Tarkett. D'une part, le contexte économique en Russie et sur les marchés émergents a encore été complexe. Mais, de l'autre, des vecteurs positifs ont compensé ces difficultés : nous avons intégré avec succès nos acquisitions récentes, y compris Desso, le spécialiste européen de la moquette commerciale ; nous avons été capables d'ajuster rapidement notre structure de coûts et nos prix dans la région de la CEI ; et nos performances sur les autres marchés ont été soutenues. L'an dernier, nous avons en effet connu une forte croissance organique grâce à notre nouvelle collection de dalles vinyles haut de gamme (LVT) et à notre offre clés en main en gazon synthétique pour les surfaces sportives. La transformation du Groupe depuis son introduction en Bourse a été remarquable, elle démontre notre capacité à être à la fois résilients et flexibles. En 2013, la CEI et les marchés émergents représentaient 35 % de notre chiffre d'affaires et 54 % de notre EBITDA ajusté. Aujourd'hui, ce segment en représente seulement 20 % environ. En incluant les activités Sports, les régions EMEA et Amérique du Nord génèrent désormais 80 % de notre EBITDA.



En quoi le modèle économique de Tarkett est-il un moteur pour la croissance durable ?

M. G. : La répartition équilibrée de notre présence géographique ainsi que notre expertise sur plusieurs segments de marché nous assurent un développement pérenne. Notre capacité à proposer une large gamme de solutions innovantes et intégrées nous différencie, car elle offre une réelle valeur ajoutée à nos clients. Nous nous efforçons d'apporter des innovations et designs qui contribuent à la qualité de vie : nous sommes ainsi la première entreprise à développer une solution de revêtement de sol connecté qui détecte les chutes – une avancée majeure sur les segments des soins aux personnes âgées et de la santé – et nous avons été récompensés à plusieurs reprises par de prestigieux prix de design pour nos produits.

Quels sont les points forts et uniques de Tarkett ?

M. G. : Notre force de frappe internationale, combinée à notre présence locale pour répondre aux besoins de nos clients, nous permet de profiter des avantages d'une organisation à la fois décentralisée et alignée. Nos équipes locales sont sur le terrain : elles connaissent parfaitement leur marché, ont un esprit entrepreneurial

et sont proches de leurs clients afin de leur offrir « une expérience unique ». Cette présence locale s'appuie sur une stratégie mondiale qui repose sur des valeurs, une vision et des objectifs partagés. C'est grâce à cet état d'esprit de leadership que nous sommes capables de dégager des synergies au niveau mondial – notamment en matière d'achats de matières premières – et de capitaliser sur notre savoir-faire pour développer de nouveaux produits et partager les meilleures pratiques.

Quel sera le rôle d'une entreprise comme Tarkett dans la société de demain ?

M. G. : Pour Tarkett, le développement durable est une conviction, notre raison d'être au quotidien. Par nos activités, nous cherchons à contribuer sur le long terme aux défis majeurs auxquels le monde est actuellement confronté : de la croissance de la population urbaine et vieillissante à la raréfaction des ressources naturelles ou au changement climatique.

Nous innovons en développant des technologies et des designs spécifiques qui visent à améliorer la qualité de vie des personnes, en contribuant, par exemple, à la qualité de l'air intérieur, en créant un environnement coloré et inspirant, ou encore en améliorant le niveau sonore dans les espaces de vie.

Nos éco-innovations reposent sur des matériaux sains et sur un modèle de recyclage. Elles contribuent à nourrir notre ambition d'une croissance durable et profitable. Cet engagement en faveur de l'économie circulaire profite à la société et à la planète, et contribue également à la fierté et à la motivation de nos équipes.

Je suis intimement convaincu que la collaboration avec les parties prenantes constitue un outil puissant pour explorer de nouveaux modèles économiques et développer la créativité pour une croissance durable. C'est pour cela que nous contribuons activement au Forum économique mondial : à nos yeux, c'est une plate-forme d'échange de connaissances avec des entreprises d'autres secteurs, qui nous permet de partager notre expérience en matière d'économie circulaire et de participer au façonnement de l'industrie.

Quelles sont vos perspectives pour Tarkett, en 2016 et au-delà ?

M. G. : Malgré un environnement politique et macroéconomique instable et de plus en plus complexe, nous allons continuer à développer notre esprit agile et entrepreneurial. Nos larges gammes de produits modulaires (dalles de vinyle et de moquette, bois) nous offrent des perspectives de forte croissance, car ces solutions répondent à la demande des clients de disposer de solutions flexibles et personnalisées. Notre capacité à répondre efficacement aux besoins des clients et à croître plus rapidement que le marché grâce, à des acquisitions créatrices de valeur ajoutée, continuera à générer de la croissance pour nos parties prenantes. ■



DES PERFORMANCES SOLIDES EN 2015

grâce à un modèle économique résilient et équilibré

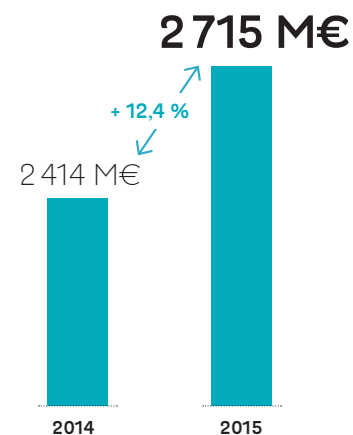


par Fabrice Barthélemy,
Directeur Financier Groupe

Tarkett a annoncé des résultats en hausse grâce à une meilleure profitabilité dans toutes les régions, à l'exception de la CEI, affectée par un contexte macroéconomique défavorable. Outre des performances record dans les segments EMEA et Sports, notre division nord-américaine a significativement amélioré sa rentabilité au second semestre.

Ces résultats démontrent la force de notre modèle équilibré entre plusieurs catégories de produits et différents marchés et géographies. Notre croissance organique et les acquisitions réalisées au cours des deux dernières années ont permis un rééquilibrage géographique de la profitabilité du Groupe, 80 % de l'EBITDA provenant désormais des régions EMEA et Amérique du Nord. ■

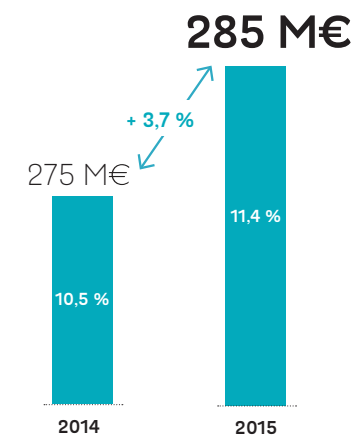
CHIFFRE D'AFFAIRES NET



Le chiffre d'affaires a fortement progressé grâce aux acquisitions (essentiellement Desso) et à des taux de change favorables, malgré l'impact négatif de la CEI. Les segments EMEA et Sports ont affiché des performances record.

EBITDA AJUSTÉ⁽¹⁾

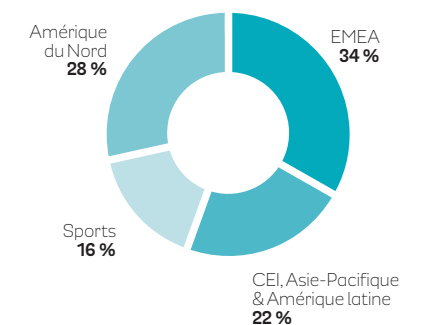
% du chiffre d'affaires



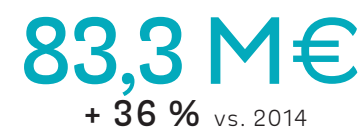
La marge EBITDA ajusté a augmenté dans tous les segments, à l'exception de la CEI. Nous avons continué à mener une politique de gestion active des prix de vente et des coûts pour résister à la récession frappant la région de la CEI, ce qui nous a permis de conserver une marge supérieure à la moyenne du Groupe. Toutes les zones géographiques ont bénéficié de l'évolution favorable des prix des matières premières.

RÉPARTITION PAR SEGMENT

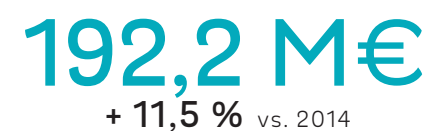
% du chiffre d'affaires net



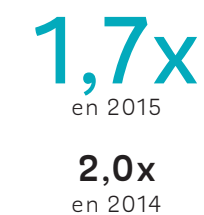
RÉSULTAT NET⁽²⁾



CASH-FLOW OPÉRATIONNEL NET⁽³⁾

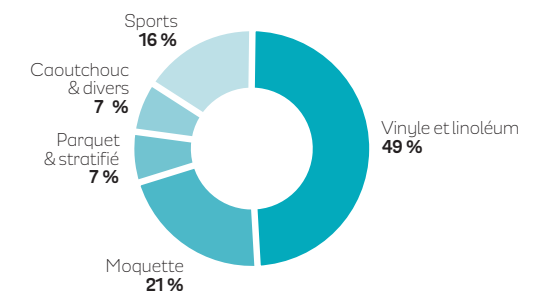


ENDETTEMENT NET/EBITDA AJUSTÉ⁽⁴⁾



RÉPARTITION PAR PRODUIT

% du chiffre d'affaires net



(1) Les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et certains autres éléments non-récurrents.

(2) Résultat net part du Groupe.

(3) Cash-flow opérationnel après déduction des dépenses d'investissements courants.

(4) 2014 : Pro forma Desso.

EMEA

Une performance record sur tous les segments de marché



par Remco Teulings,
Président de la division EMEA

En 2015, Tarkett a continué à renforcer sa position de leader en EMEA, grâce à des performances solides, encore accentuées par la réussite de l'intégration des activités moquette de Desso. Nous avons étendu notre portefeuille de produits et de services, ainsi que notre position sur les segments de marché des bureaux, de l'hôtellerie, des loisirs et du commerce, tout en renforçant notre expertise reconnue et notre position dans les secteurs de la santé, l'éducation et l'habitat.

- La catégorie des dalles vinyles modulaires (LVT) a connu une croissance soutenue, reflétant la tendance forte du marché pour des solutions modulaires et personnalisées. Pour répondre à cette demande croissante, nous augmentons notre capacité industrielle, grâce à une nouvelle ligne de production en Pologne qui sera mise en service au second semestre 2016.
- De plus, nous avons significativement amélioré notre rentabilité, grâce aux volumes des ventes et mix produits, à des plans de productivité industrielle, des gains sur les coûts des matières premières et à l'optimisation de notre réseau d'usines de fabrication bois. ■

918 M€

de chiffre d'affaires
34 % du chiffre d'affaires
du Groupe

N°1

en vinyle en Europe

13

sites de production

4 100

collaborateurs



SOLUTIONS INTÉGRÉES POUR LES BUREAUX

Nous nous appuyons sur notre large portefeuille de produits pour proposer des solutions personnalisées de revêtements de sol. Dans les locaux d'Allianz, à la Tour Neptune de Paris-La Défense, nous avons rénové 42 000 m² de bureaux en combinant les dalles de moquette AirMaster® aux solutions LVT, dalles vinyles modulaires. L'écoconception de nos produits selon les principes Cradle to Cradle® est également un facteur clé dans notre volonté de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie et à la création d'espaces de bien-être. ■

AMÉRIQUE DU NORD

Valoriser l'expertise de notre marque



par Glen Morrison,
Président de la division
Amérique du Nord

Tarkett Amérique du Nord s'appuie sur l'expertise complémentaire des différentes marques Tarkett, Johnsonite et Tandus Centiva pour proposer une large gamme de solutions de sol pour les segments professionnel et résidentiel.

- Tarkett Amérique du Nord n'a pas atteint les objectifs prévus lors du premier semestre 2015, en raison du déménagement complexe d'une ligne de production de dalles vinyle (VCT) du Texas sur le site industriel de Florence en Alabama. Une fois cette ligne installée, l'équipe projet a pu montrer sa capacité à améliorer l'efficacité opérationnelle et la profitabilité. Les résultats financiers ont quant à eux progressé lors du second semestre 2015.
- Tarkett Amérique du Nord a de nouveau confirmé son engagement envers le développement durable et les principes Cradle to Cradle® : les équipes ont collaboré avec des fournisseurs, clients et ONG pour encourager l'utilisation responsable du PVC dans l'industrie du revêtement de sol via l'utilisation de matériaux sains et de programmes de recyclage. L'entreprise continue de déployer l'utilisation de plastifiants sans phtalate dans les revêtements de sol en vinyle tout en poursuivant la mise en place du programme de collecte et de recyclage ReStart pour les produits vinyles et moquettes. ■

771 M€

de chiffre d'affaires
28 % du chiffre d'affaires
du Groupe

N°1

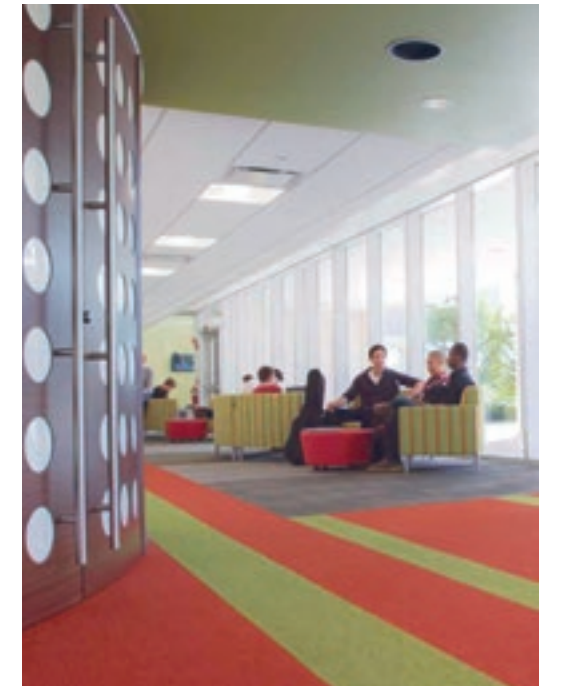
des accessoires
de revêtements
de sol

8

sites de
production

3 000

collaborateurs



ONE : UNE SOCIÉTÉ INTÉGRÉE

En 2015, Tarkett Amérique du Nord a lancé une campagne publicitaire visant à illustrer la capacité du Groupe à proposer des solutions de revêtements de sol et d'accessoires, intégrées et coordonnées, au travers des marques Johnsonite et Tandus Centiva.

SPORTS

Battre
de nouveaux
records



par Eric Dalier,
Président de Tarkett Sports

En 2015, Tarkett Sports a connu une performance record, avec une croissance organique de + 17 %, et a intégré avec succès les activités récemment acquises, lui permettant ainsi d'étendre sa présence géographique dans le domaine des surfaces sportives. Desso Sports, Renner Sports Surfaces et California Track & Engineering complètent ainsi notre offre en surfaces sportives d'intérieur et d'extérieur. Grâce à ces acquisitions, Tarkett Sports compte dans son portefeuille produits le gazon synthétique FieldTurf et EasyTurf, la pelouse hybride GrassMaster®, les pistes d'athlétisme Beynon, ainsi que le vinyle et le parquet Tarkett pour surfaces sportives.

439 M€

de chiffre d'affaires
16 % du chiffre d'affaires
du Groupe

N°1

du gazon synthétique
dans le monde

N°1

des pistes d'athlétisme
en Amérique du Nord

8100

terrains de sport dans
le monde sont équipés
de FieldTurf et Desso
GrassMaster®

- Nous avons poursuivi l'amélioration significative de l'efficacité de notre chaîne de valeur industrielle, en nous concentrant sur notre expertise dans la fabrication de fibres et en tuftage.
- Nous avons également développé des offres clés en main qui incluent la personnalisation des terrains de sport de nos clients avec leur logo, ainsi que des procédés d'ingénierie et d'installation. ■

UNE TECHNOLOGIE HAUTE PERFORMANCE

Notre engagement en faveur de l'innovation a permis le lancement d'un nouveau produit : Révolution 360. La nouvelle fibre du revêtement FieldTurf a passé avec brio des tests⁽¹⁾ de résistance particulièrement poussés sans montrer de signes d'usure. Le gazon Révolution 360 a obtenu des résultats exceptionnels selon l'Indice de Performance des Fibres (FPI) de Labosport qui permet de mesurer la durabilité, la résistance et le confort, établissant ainsi les nouveaux standards dans l'industrie.

(1) Tests d'usure 150 000 cycles de Penn State.



PAYS DE LA CEI

Agiles dans
un contexte
économique difficile



par Slavoljub Martinovic,
Président de la division
Europe de l'Est

Tarkett a enregistré des résultats solides malgré la conjoncture macroéconomique défavorable de la région CEI. En augmentant ses prix de vente, en ajustant son portefeuille de produits et en réduisant ses coûts, Tarkett a réussi à compenser la forte chute des devises nationales et la forte contraction de la demande des consommateurs. L'agilité des équipes locales a prouvé la solidité de notre culture d'entreprise.

- Tarkett a continué à renforcer son excellence opérationnelle en améliorant ses niveaux de productivité malgré la baisse des commandes. Nous avons également œuvré à accroître l'approvisionnement local en matières premières afin de réduire les coûts liés au taux de change.
- L'ouverture d'un nouveau centre de distribution à Vladivostok nous a permis d'étendre notre couverture nationale pour une meilleure efficacité de notre chaîne d'approvisionnement et du service client. ■

CEI, APAC, Am. latine

587 M€

de chiffre d'affaires
22 % du chiffre d'affaires
du Groupe

N°1

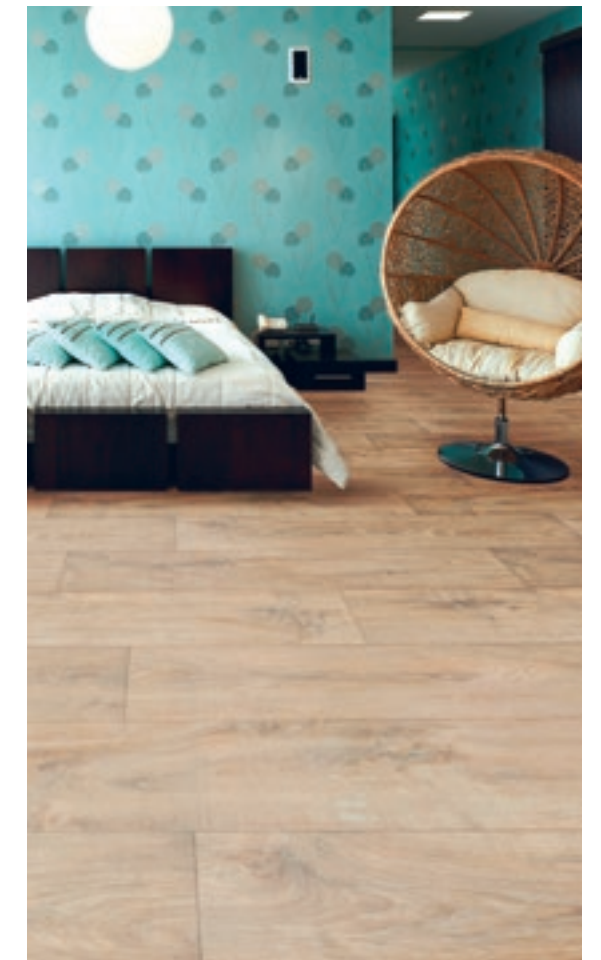
des fabricants
de revêtements
de sol dans la CEI

4

sites de
production
dans la CEI

3 300

collaborateurs
dans la CEI



UNE TECHNOLOGIE INNOVANTE

La gamme vinyle en rouleau Triumph, respectueuse de l'environnement, a été lancée sur les marchés résidentiels des pays de la CEI. Conçue pour répondre aux aspirations et tendances locales, la gamme Triumph intègre une technologie innovante de grainage au rapport, qui permet de reproduire au plus juste des effets bois en combinant le motif et le relief.

ASIE-PACIFIQUE

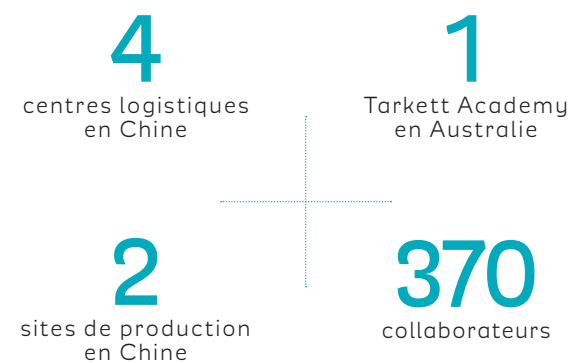
Investir dans
les segments
de niche



par Benoît Miquel,
Vice-Président de
Tarkett Asie-Pacifique

Tarkett a poursuivi ses investissements en Asie-Pacifique en s'appuyant sur son expertise régionale, notamment en Chine, où notre savoir-faire et nos solutions haute performance sur les marchés de niche sont très prisés. En Chine et en Inde, nous avons poursuivi notre développement, et en Australie, nous avons enregistré de très bons résultats.

- En Chine, les acquisitions réalisées ces deux dernières années ont permis de développer nos offres dans les segments vinyles et dalles de moquette. Grâce à deux sites de production de dalles de moquette et de vinyle, nous avons réduit les délais de livraison et offert des solutions personnalisées à nos clients locaux.
- Tarkett a poursuivi sa croissance dans les segments de la santé, des bureaux et de l'éducation, en s'appuyant sur son laboratoire local d'experts capables de concevoir des solutions vinyles et moquettes adaptées aux tendances et aux spécificités de la région. ■



UNE GAMME DE PRODUITS PERSONNALISÉS

Dans une maison de retraite australienne, nous avons installé une solution sur mesure associant des dalles de moquette Tandus à un revêtement vinyle homogène Tarkett, afin de créer un intérieur digne de celui d'une « maison de vacances ». Grâce à leurs surfaces résistantes et faciles à entretenir, nos revêtements offrent aux seniors un environnement sain et serein pour la vie de tous les jours. ■

AMÉRIQUE LATINE

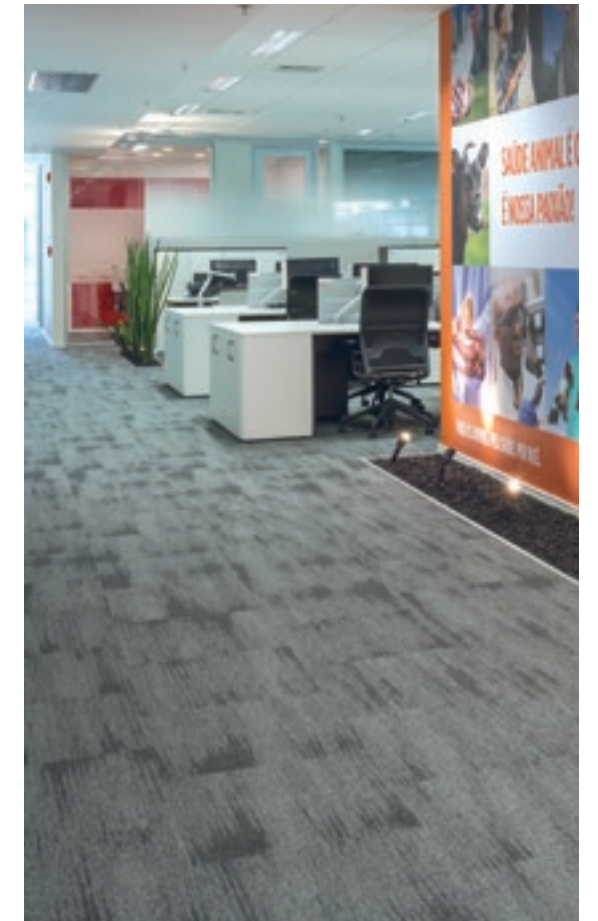
Notre priorité: être
proche de nos
clients



par Walter Gonçalves,
Vice-Président de
Tarkett Amérique latine

Tarkett a fait preuve de résilience, malgré une conjoncture économique brésilienne défavorable et la volatilité des devises, en s'appuyant sur sa production locale de revêtements vinyles. Du fait du ralentissement actuel des investissements publics dans les secteurs de l'éducation et de la santé, nous avons concentré nos activités sur le lancement de nouvelles dalles vinyles modulaires (LVT). Cette expansion vers les marchés résidentiel et commercial s'est accompagnée d'une nouvelle stratégie de clientèle, soutenue par notre large gamme de produits (vinyle, LVT, moquette).

- Afin de renforcer sa proximité client, Tarkett Amérique latine a élaboré un nouveau club de services fidélité. Ces deux dernières années, des programmes de formation ont été organisés pour plus de 1 200 installateurs et 700 commerciaux.
- Nous avons renforcé la notoriété et la réputation de notre marque en lançant une plate-forme de ventes en ligne, et une campagne sur les médias sociaux. ■



DALLES DE MOQUETTE MODULAIRES

Au Brésil, Zoetis, société internationale spécialisée dans la santé animale, a choisi d'associer nos produits dans ses bureaux de 2 400 m². Grâce à trois moquettes modulaires Desso Essence, nous avons imaginé une solution sur-mesure qui a été livrée et installée dans les temps. ■

+ de 1 000
points de vente proposant
les produits Tarkett

N°1
en vinyle à usage
commercial au Brésil

1
site
de production

270
collaborateurs



VIVEZ L'EXPÉRIENCE TARKETT

Une solution
pour chaque pièce
et chaque segment
de marché

Tarkett a développé une approche unique pour chaque segment de marché, adaptée aux besoins spécifiques de chacun de nos clients. Nous sommes ainsi en mesure de répondre à leurs exigences sensorielles et fonctionnelles, grâce à nos solutions intégrées et à nos designs de haute performance.

HABITAT

Grâce au confort qu'elles procurent à chaque pas et à leurs motifs colorés, les solutions Tarkett sont idéales pour tous les membres de la famille, des plus jeunes aux plus âgés. Nos surfaces, faciles à installer et à entretenir, avec des designs séduisants, garantissent des espaces agréables à vivre qui favorisent le bien-être.

EUROPE

Lames et dalles vinyles modulaires (LVT) parfaitement adaptées à l'habitat privé.

SANTÉ

Tarkett s'efforce de créer un environnement confortable et sain pour le personnel et les patients des hôpitaux et des centres de soins. Grâce à leur durabilité, nos solutions haute performance réduisent les frais d'entretien et sont une partie intégrante du processus de guérison.

ÉTATS-UNIS

“Renown Regional Medical Center”, à Reno dans le Nevada, avec le linoléum Harmonium xf et le vinyle homogène iQ Optima.



ÉDUCATION

Créer un environnement pédagogique favorable et assurer une bonne qualité de l'air intérieur sont des priorités pour ce segment. Nos choix de revêtements et notre expertise des couleurs, adaptés aux besoins des plus jeunes élèves jusqu'aux étudiants, contribuent à créer des intérieurs confortables, stimulants et durables.

AUSTRALIE
École maternelle à Perth équipée du revêtement vinyle homogène iQ Optima.

BUREAUX

Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'aménagement des bureaux a une forte signification pour les équipes et les clients. Sa qualité permet d'améliorer l'image de l'entreprise, tout en offrant aux employés un environnement de travail positif et stimulant.

ROYAUME-UNI

Le "Royal Institute of British Architects" et sa moquette AirMaster Sphere, qui contribue à la qualité de l'air intérieur.



HÔTELLERIE

Les hôtels, les restaurants et les lieux culturels cherchent à se démarquer les uns des autres. Dans les grandes chaînes internationales, l'enjeu est d'assurer une cohérence stylistique d'un pays à l'autre, alors que les hôtels de caractère ont fait de la singularité leur marque de fabrique.

PAYS-BAS

L'hôtel Intercity à Enschede, et ses lames et dalles vinyles modulaires (LVT).





COMMERCE

De la boutique avant-gardiste à l'enseigne de grande distribution, l'image de marque joue un rôle majeur pour attirer les consommateurs. Le revêtement de sol est un outil essentiel pour orchestrer et améliorer l'expérience vécue par les clients.

RUSSIE
Le Shokoladnitsa Café à Moscou et son stratifié Vintage.

SPORTS

Les terrains Tarkett Sports garantissent aux athlètes la sécurité et la performance dont ils ont besoin pour atteindre leur plus haut niveau, tout en assurant aux propriétaires une surface durable. Les pistes d'athlétisme de Beynon Sports sont conçues pour l'excellence sportive, aussi bien en intérieur qu'en extérieur.

ÉTATS-UNIS

L'Université du Texas à San Antonio et ses pistes Beynon.





ENGAGÉS pour le « mieux-vivre »

Chez Tarkett, nous nous engageons à développer des solutions de revêtements de sol pour des espaces de vie plus agréables, qui non seulement créent de la valeur pour nos clients mais contribuent aussi au bien-être de tous, dans le respect de l'environnement. Nous sommes convaincus que les modèles économiques de demain devront aller au-delà des performances financières pour générer une croissance durable et responsable. Ces modèles devront contribuer à améliorer la qualité de vie et répondre aux défis auxquels la planète doit faire face, tels que l'urbanisation, le vieillissement de la population, la raréfaction des ressources naturelles et le changement climatique.

Donner les moyens d'agir à nos 12 000 collaborateurs et favoriser leur créativité sont des leviers essentiels de notre ambition d'entreprise engagée. Le développement durable est ainsi profondément ancré dans la stratégie et les opérations de Tarkett : il s'inscrit dans une Perspective stimulante, qui concilie les dimensions des Personnes, de la Planète et des Profits.

CONTRIBUER À RÉPONDRE aux défis du monde de demain

Les talents de nos collaborateurs et la collaboration étroite avec nos partenaires nous permettent d'innover dans des domaines où notre expertise peut vraiment faire la différence en termes de qualité de vie. Nos 130 années d'esprit entrepreneurial constituent un facteur important dans le développement de solutions utiles à la société. Des solutions qui peuvent ainsi contribuer à la construction d'un monde durable, capable d'accueillir 9 milliards d'habitants d'ici à 2050.

DES ESPACES DE VIE AGRÉABLES DANS DES VILLES SURPEUPLÉES

D'après les Nations unies, 64 % de la population mondiale vivra et travaillera en zone urbaine d'ici à 2050. Sachant que l'on passe 90 % de notre temps à l'intérieur, la qualité de l'air, la réduction du niveau sonore et les stimulations visuelles sont devenues des facteurs déterminants dans l'évaluation de la qualité de vie. L'enjeu est de créer les espaces dans lesquels nous vivons, travaillons et nous divertissons qui soient à la hauteur de nos attentes en matière de confort, de bien-être, de santé et de sécurité.

Grâce à la technologie de plastifiants sans phtalate, à de très faibles émissions de COV⁽¹⁾, à un système de capture des particules de poussière et à des produits adaptés aux personnes allergiques, chacun peut désormais bénéficier d'un meilleur cadre de vie intérieur. Aujourd'hui, nos revêtements de sol intègrent ces avancées technologiques et jouent ainsi un rôle dans l'amélioration de l'environnement intérieur et du bien-être. De plus, notre expertise en couleurs, motifs et matières, et la réduction des nuisances sonores nous permet de concevoir des espaces de vie confortables,

qu'ils soient dédiés au travail, à l'apprentissage ou aux loisirs.

DES ESPACES DE GUÉRISON ET DE VIE RÉCONFORTANTS POUR LES PERSONNES ÂGÉES

Le World Business Council for Sustainable Development⁽²⁾ estime que 34 % de la population mondiale aura 60 ans ou plus d'ici à 2050. Rester en bonne santé et autonome est l'une des priorités pour nos seniors et pour la société dans son ensemble. Au fil des années,

Tarkett a acquis une expertise unique dans le secteur de la santé, en travaillant en étroite collaboration avec des établissements médicaux et des spécialistes tels que Planetree en Amérique du Nord et le clubster Santé en France. Nous avons réalisé des études approfondies dans différents domaines concernant les personnes âgées, dont la maladie d'Alzheimer. En analysant les besoins du personnel soignant, des établissements, des patients et des

NOTRE STRATÉGIE 4P POUR CONSTRUIRE ENSEMBLE UN MONDE DURABLE

PERSPECTIVES
Répondre aux enjeux
de société et de l'humanité

PERSONNES
Engagées pour
construire des relations
pérennes et impliquer
les parties prenantes

PLANÈTE
Agir positivement
sur l'environnement
et le bien-être

PROFIT
Investir et innover
pour une croissance
durable

résidents, nous avons développé FloorInMotion Care, un service de revêtement de sol connecté qui détecte les chutes des patients ou résidents, ainsi que les sorties et les entrées dans les chambres. Antidérapants et hygiéniques, nos sols sont également dotés de qualités esthétiques par leurs motifs et leurs couleurs qui contribuent au confort et peuvent aider au processus de guérison.

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE POUR UNE UTILISATION RESPON- SABLE DES RESSOURCES

D'ici à 2050, 3 milliards de consommateurs supplémentaires rejoindront la classe moyenne. L'augmentation de leur revenu disponible entraînera une hausse de la consommation, accélérant encore l'épuisement des ressources naturelles. Pour lutter contre la raréfaction des ressources, Tarkett s'est engagé depuis plusieurs années dans un programme de

transformation avec l'objectif de devenir une entreprise moteur de l'économie circulaire, nourrie des principes Cradle to Cradle®. En étroite collaboration avec des institutions comme la Fondation Ellen MacArthur, le programme « Circular Economy 100 » et l'Environmental Protection Encouragement Agency (EPEA), Tarkett cherche à développer un modèle complet et collaboratif d'économie circulaire. Désireux de partager son engagement et son expertise avec de nombreuses parties prenantes, le Groupe participe aux débats publics, notamment dans le cadre du Forum économique mondial de Davos, dont l'objectif est d'accélérer l'adoption des principes de l'économie circulaire et de réfléchir aux enjeux de la construction de demain (The Future of Construction). ■

(1) Composés Organiques Volatils.
(2) Conseil mondial des affaires pour le développement durable.



MICHEL GIANNUZZI,
Président du Directoire

« Engagés pour de meilleurs espaces de vie, nous intégrons le développement durable au cœur de la vision, de la stratégie et des opérations de Tarkett. Nous nous inscrivons dans une Perspective motivante, qui concilie les dimensions des Personnes, de la Planète et des Profits, afin de générer une croissance durable qui profitera également à nos équipes, clients, partenaires et actionnaires.

En cohérence avec le Code éthique de Tarkett, nous nous sommes également engagés à respecter et à promouvoir auprès de nos différentes parties prenantes les dix principes du Pacte mondial des Nations unies, ainsi que les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme et les droits sociaux fondamentaux. »

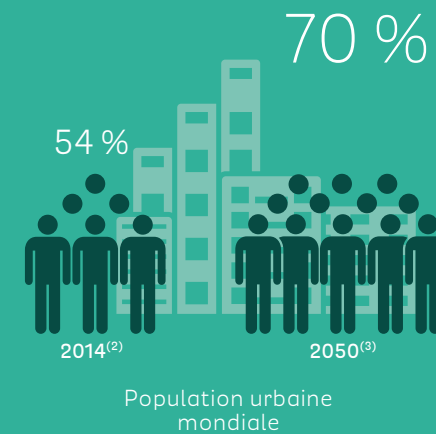


Tarkett engage ses équipes et ses partenaires à concevoir des solutions de revêtements de sol contribuant à créer des espaces de vie plus agréables. Nous nous efforçons également de transformer en moteurs de croissance durable les défis auxquels la planète doit faire face : densification urbaine, vieillissement de la population, raréfaction des ressources naturelles et changement climatique.

URBANISATION

Comment le sol peut-il répondre aux défis des mégapoles de demain ?

Les revêtements de sol auront un rôle de plus en plus important à jouer pour créer des espaces de vie sains, favorisant le bien-être, tout en répondant aux besoins de l'industrie du bâtiment pour des matériaux de qualité, de modularité et de personnalisation.



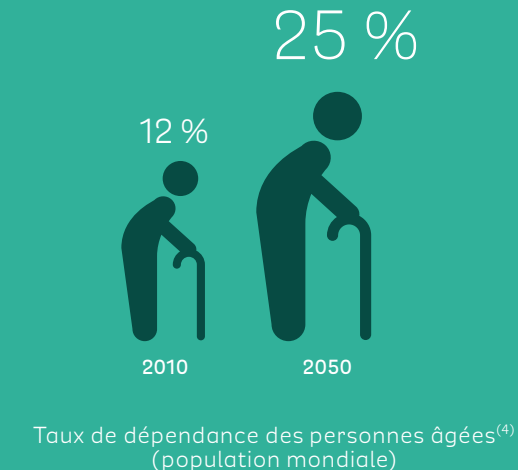
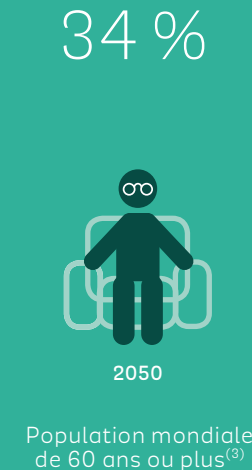
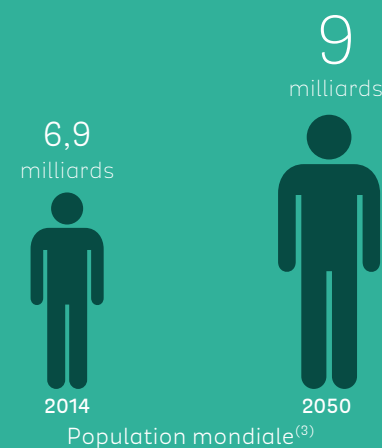
La contribution de Tarkett

- **Qualité de l'air intérieur et environnement sain :** revêtements de sol avec de faibles émissions de COVT et un système de capture de la poussière, adaptés pour l'asthme et les allergies, avec des matériaux de qualité, en utilisant la technologie sans phtalate.
- **Bien-être et confort :** espaces de vie inspirants, par les décors et couleurs, une meilleure acoustique, une signalisation efficace, des surfaces sportives sûres, des solutions flexibles (facile à installer, à entretenir, à enlever).

VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Comment contribuer au bien-être et à la santé des seniors ?

Des solutions innovantes de revêtements de sol peuvent contribuer à l'autonomie, au bien-être et à la confiance des personnes âgées.

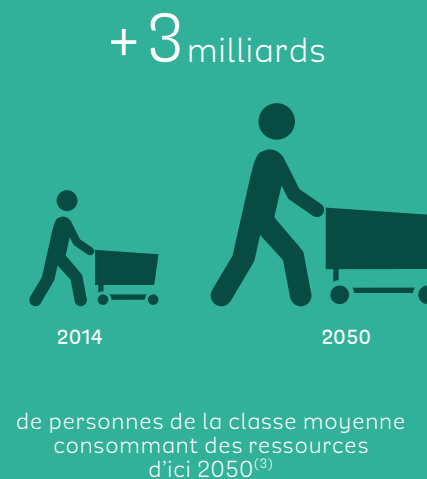


- **Sécurité et hygiène :** avec des revêtements de sol antidérapant et sans joint, et des solutions pour pièces humides.
- **Environnement de guérison :** utiliser des matériaux et des couleurs pour améliorer le bien-être, et stimuler la mobilité et les capacités cognitives (étude sur la couleur pour la maladie d'Alzheimer).
- **Espaces de vie connectés :** détecter les chutes et donner l'alerte, fournir des informations sur l'activité des personnes âgées aux équipes médicales (*FloorInMotion Care*).

LIMITATION DES RESSOURCES

Comment mieux utiliser les ressources ?

Écoconcevoir des revêtements de sol avec des matériaux de qualité pouvant être réutilisés, et développer des modèles d'économie circulaire.



- **Éco-innovation :** concevoir selon une approche en circuit vertueux, et appliquer les principes Cradle to Cradle®.
- **Réutilisation :** déployer des programmes de récupération pour collecter et recycler les chutes de revêtements de sol post-installation et post-utilisation (ReStart), développer des services de leasing (CarpetLease).
- **Contenu recyclé :** transformer les déchets de notre propre production et de nos produits et en provenance d'autres industries en nouvelles matières premières, dites ressources secondaires.

(1) <http://www.forbes.com/sites/amywestervelt/2012/08/08/how-our-buildings-are-making-us-sick/#3d799e0745db>

(2) Source : Nations unies, Perspectives d'urbanisation dans le monde, 2014.

(3) Source : World Business Council for Sustainable Development (Conseil mondial des affaires pour le développement durable), rapport Vision 2050, 2010.

(4) Le taux de dépendance des personnes âgées est le rapport entre la population âgée de 65 ans ou plus et la population âgée de 15 à 64 ans.

Il est exprimé en nombre de personnes dépendantes pour 100 personnes en âge de travailler (15-64 ans).

Source : Division de la population du Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'ONU – http://esa.un.org/wpp/unpp/panel_indicators.htm

POSITIFS POUR LA PLANÈTE

« Notre objectif est d'apporter une contribution positive à l'environnement »



Anne-Christine Ayed

Directrice Recherche, Innovation & Environnement, explique l'engagement de Tarkett en faveur de la protection de l'environnement.

Quelle est l'approche adoptée par Tarkett face aux enjeux majeurs auxquels est confrontée la planète ?

Anne-Christine Ayed : Chez Tarkett, nous sommes convaincus que nous sommes responsables, non seulement de notre empreinte sur la planète, mais aussi de notre capacité à contribuer à la qualité de vie et aux enjeux environnementaux, tels que la raréfaction des ressources naturelles, le réchauffement climatique ou le respect de la santé humaine. Engagés au quotidien, nous cherchons à agir de manière responsable et mettons en place des initiatives qui ont des impacts positifs sur la planète. L'un des aspects essentiels de notre approche est l'engagement que nous avons pris en faveur de l'économie circulaire. Alors que nous abandonnons peu à peu l'économie linéaire qui épuise des ressources déjà limitées, nous saisissons toutes les opportunités qui nous sont offertes, d'une part, de choisir des matériaux qui sont bons pour la santé et l'environnement, et, d'autre part, de recycler et réutiliser nos produits

ou ceux d'autres industries. En 2015, nous avons ainsi eu l'honneur de recevoir le prix « Entreprise en transition » lors des Trophées de l'économie circulaire à Paris.

Comment mettez-vous en pratique cette approche d'économie circulaire ?

A.-C. A. : Nous concevons nos produits selon notre approche de « design en circuit vertueux » (« closed-loop circular design ») qui promeut l'utilisation de matériaux de qualité, la gestion optimisée des ressources, le bien-être pendant la phase d'usage et la réutilisation des matériaux. Nous prenons en compte la fin d'usage de nos produits dès leur conception et nous nous efforçons de recycler ce que nous produisons, que ce soit directement ou via des partenariats, et d'utiliser des matériaux recyclés d'autres industries.

Par exemple, nous avons des équipes chargées de récupérer et de nettoyer le remplissage de nos gazons synthétiques, ainsi que les fibres de nos moquettes. Nous utilisons également des produits dérivés d'autres industries comme matières premières, ce qui nous permet ainsi d'éviter l'utilisation de matières vierges. Cela signifie également revoir nos processus de fabrication pour mieux utiliser les ressources.

Depuis 2010, nous avons installé des circuits d'eau fermés dans nos sites de production. De même, nous encourageons l'utilisation d'énergies renouvelables comme la géothermie et le photovoltaïque.

Nos 12 000 collaborateurs sont au cœur de ce processus : nous associons de manière active les équipes sur le terrain et les encourageons à travailler ensemble afin de trouver des solutions qui contribueront à l'économie circulaire. L

55 000

tonnes de matériaux recyclés ont été utilisés comme ressources dans la production en 2015 ; soit 5 % du volume d'achat.

+ 47 % vs. 2010

MATÉRIAUX DE QUALITÉ



80 %

des matières premières évaluées selon les principes Cradle to Cradle®, soit 2 535 ingrédients

67 %

des matériaux (valeur d'achat) ne contribuent pas à la raréfaction des ressources : ressources minérales abondantes, rapidement renouvelables et recyclées

BIEN-ÊTRE ET QUALITÉ DE VIE



* Tvoc à 28 jours

* sauf pour la partie recyclée

92 %

des revêtements de sol fabriqués présentent de faibles émissions de COV⁽¹⁾

Déploiement de la technologie de plastifiants sans phtalate dans les sites de production d'Amérique du Nord et d'Europe⁽²⁾

RECYCLAGE



9 900

tonnes de revêtements de sol collectés (post-installation et post-utilisation)

58 % des usines ont réduit la quantité de déchets mis en décharge

5 % des matériaux achetés (en volume), soit 55 000 tonnes, sont des ressources recyclées, vs. 3,6 % en 2011, réduisant ainsi l'utilisation des ressources vierges

Environnement

GESTION OPTIMISÉE DES RESSOURCES

EAU



57 %

des sites de production ont mis en place un circuit d'eau en boucle fermée (ou n'utilisent pas d'eau dans leurs processus de production)

3,32

l/m²

- 36 % vs. 2010 (5,16)

ÉNERGIE



67 %

des usines ont amélioré leur efficacité énergétique en réduisant la consommation d'énergie par m² de produits fabriqués

4,21

kWh/m²

- 3 % vs. 2010 (4,34)

RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE – GES⁽³⁾



11,4 %

de l'énergie consommée en 2015 (en GWh) provient de la biomasse

1,02

kgCO₂eq/m²

+ 1 % vs. 2010 (1,01)

(1) Composés Organiques Volatils, < 100 µg/m³, tests adaptés en fonction des produits et des réglementations locales.

(2) Sauf contenu recyclé pour certains produits.

(3) Gaz à effet de serre.

CHEF DE FILE DE L'INDUSTRIE pour l'économie circulaire

Chez Tarkett, nous sommes convaincus que répondre aux besoins des clients ne signifie pas sacrifier le bien-être, le respect de l'environnement, les performances ou le design. Notre objectif : avoir un impact positif sur la planète et développer l'économie circulaire.

Grâce à son modèle de design en circuit vertueux (« closed-loop circular design ») et à sa volonté de respecter l'environnement et la santé de ses clients à chaque étape du cycle de vie du produit, Tarkett s'efforce d'avoir toujours une longueur d'avance dans l'industrie des revêtements de sol.

MATÉRIAUX DE QUALITÉ

Chez Tarkett, nous fabriquons des produits à partir de matériaux durables, qui respectent la santé et l'environnement, qui sont issus de ressources abondantes, rapidement renouvelables, recyclées et recyclables. En fin d'usage du produit, les matériaux deviennent de nouvelles ressources utilisées pour la fabrication de produits de qualité (cycle technique). Ces dernières années, nous avons collaboré étroitement avec

l'institut de recherche scientifique Environmental Protection and Encouragement Agency (EPEA), afin d'évaluer et de sélectionner des matériaux respectant les principes Cradle to Cradle®.

■ Versatile, sous-couche en dalle pour l'industrie du sport, avec ses propriétés drainantes et sa capacité à absorber les chocs, est fabriquée à partir de gazon recyclé.

■ La sous-couche EcoBase™ des dalles de moquette Desso contient du carbonate de calcium (craie), résidu valorisé dans notre processus de fabrication, en provenance d'une entreprise locale de traitement de l'eau. Cette sous-couche a reçu la certification Cradle to Cradle® niveau Or.

■ La sous-couche de dalles de moquette Tandus ethos® est réalisée à partir de fibre de verre (PVB) issue du recyclage des films des fenêtres de sécurité et des pare-brise. Nous récupérons également des agrégats d'emballages pharmaceutiques pour les dalles PVC au Brésil.

GESTION OPTIMISÉE DES RESSOURCES

Notre objectif est de réduire et d'optimiser l'utilisation des ressources tout au long du processus de fabrication, en contribuant ainsi à la lutte contre la raréfaction des ressources et le changement climatique.

■ Sur son site de production de Bačka Palanka en Serbie, Tarkett a investi dans des équipements qui permettent d'augmenter l'utilisation d'énergies renouvelables et autoproduites, qui représentent désormais 65 % de ses besoins en énergie. Grâce à un système de gestion de l'énergie, le site a également réduit de 31 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) (2010-2015).

■ De même, en Italie, Tarkett a installé un système d'isolation thermique, ce qui a permis de réduire la consommation d'énergie et les délais de production du linoléum. Le site a réduit ses émissions GES de 22 % depuis 2010 (en kgCO₂eq/m²).

BIEN-ÊTRE ET QUALITÉ DE VIE

Par l'usage de nos produits, nous cherchons à créer des intérieurs sains, confortables et agréables à vivre. Afin de contribuer à améliorer la qualité de l'air et l'environnement intérieurs, nous sommes à la pointe de la technologie dans les domaines des alternatives aux plastifiants sans phtalate et des produits à faibles émissions de COV⁽¹⁾ et avons créé des systèmes de revêtements de sol faciles à entretenir.

(1) Composés organiques volatils < 100 µg/m³. Tests adaptés en fonction des produits et des réglementations locales.



Notre revêtement de sol linoléum est un excellent exemple de la mise en œuvre de notre démarche de « design en circuit vertueux », appliquant les principes Cradle to Cradle® à chaque étape de la vie du produit : premier producteur de linoléum à recevoir la certification C2C niveau Or pour le linoléum 100 % lin.

Installateur : Marie Funt

JULIEN VITAL,
Directeur Qualité et Environnement du site de production de Clervaux

« Notre site de Clervaux au Luxembourg centralise nos activités de recyclage en Europe. Nous y recyclons jusqu'à 120 tonnes de revêtements de sol en vinyle par jour. L'équipe de Clervaux a mis en place un « Green Tour » qui permet de découvrir comment un site de production met en pratique le développement durable au quotidien, en appliquant la démarche de « design en circuit vertueux » (« closed-loop circular design ») et les principes Cradle to Cradle®. »

■ Dans les régions EMEA et Amérique du Nord, nous avons déployé notre technologie de plastifiants sans phtalate dans nos sites de production, un déploiement qui est en cours au Brésil et en Chine.

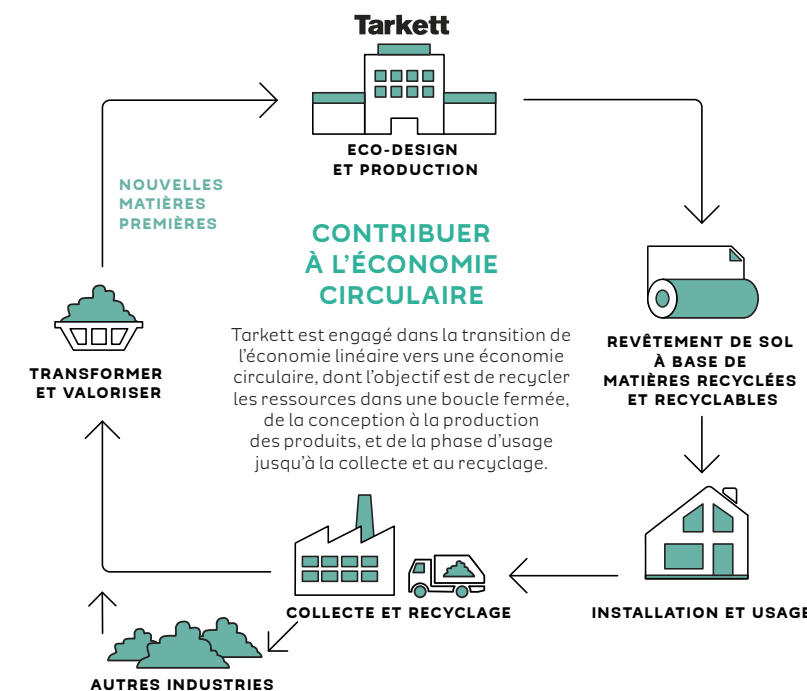
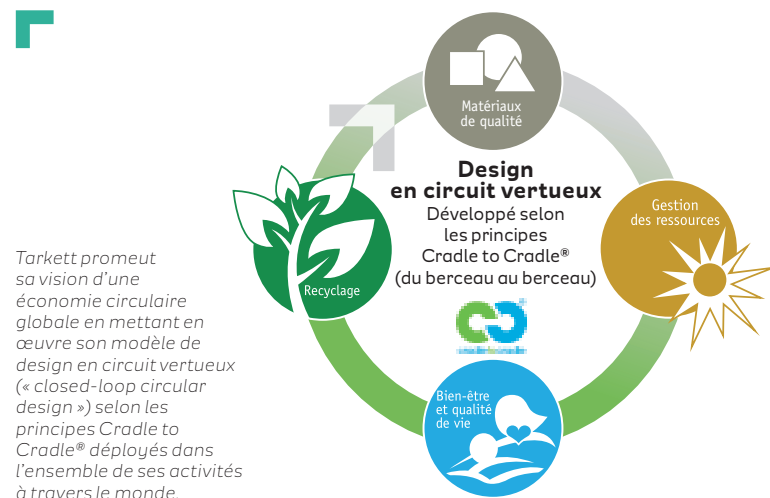
■ Nos produits vinyles se caractérisent par de très faibles émissions de COV : 10 à 100 fois inférieurs aux standards les plus stricts dans le monde.

RÉUTILISATION

Dans nos centres de recyclage, nous utilisons des matériaux recyclés issus de nos propres chutes de production de nos différentes usines ou d'autres industries. Nous utilisons également

des revêtements de sol en fin d'usage ou de chutes d'installation. Nous concevons aujourd'hui des produits qui seront les matières premières de demain.

■ Nous avons mis en place un programme de collecte, ReStart, afin de répondre aux besoins de nos clients en matière de gestion des revêtements après leur pose et leur utilisation. Grâce à nos huit centres de recyclage dans le monde, ce programme nous permet de disposer de matières premières secondaires et joue un rôle central dans notre modèle d'économie circulaire. ■



Chez Tarkett, nous appliquons les principes Cradle to Cradle® (C2C), qui couvrent la qualité des matériaux pour la santé, la réutilisation des matériaux, l'utilisation d'énergies renouvelables, la gestion des émissions de carbone, la consommation d'eau et le respect de l'équité sociale. Ces dernières années, nous avons obtenu plusieurs certifications C2C dans les catégories de produits suivantes : moquette, linoléum, caoutchouc, bois et gazon synthétique.

RESPONSABILISER LES COLLABORATEURS

« Donner le meilleur de soi-même au service du mieux-vivre »



par Vincent Lecerf,
Directeur
des Ressources
Humaines

La devise de Tarkett reflète la force de sa culture et de ses valeurs, tout comme son investissement dans le développement des talents.

« Donner le meilleur de soi-même au service du mieux-vivre » synthétise l'esprit Tarkett. Comment cela se traduit-il au niveau des collaborateurs et de ses activités ?

Vincent Lecerf : Un sentiment d'accomplissement et de réussite professionnelle anime les collaborateurs lorsqu'ils sont face à de nouveaux enjeux et qu'ils disposent des compétences nécessaires pour les relever. Chacun aspire aussi à travailler pour une entreprise ayant une vision et une ambition dont il peut être fier en contribuant aux enjeux de société et de la planète.

Chez Tarkett, notre but est de créer un environnement professionnel dans lequel ces conditions sont réunies. Pour ce faire, nous développons une culture d'inclusion reposant sur des valeurs fortes : le respect et l'intégrité, l'esprit d'équipe, une attitude positive envers les clients, l'autonomie et la responsabilisation, ainsi que l'engagement en faveur de l'environnement. Cela suppose également de reconnaître et de développer les talents. Et, pour atteindre cet objectif, nous mettons en place une organisation claire et agile, dans laquelle les salariés sont responsabilisés et encouragés à prendre des initiatives et des risques calculés (voir p. 41).

Comment développer les compétences des salariés ?

V.L. : Chez Tarkett, nous développons l'approche de « l'entreprise apprenante » : nos salariés apprennent de l'expérience individuelle et collective, et partagent leurs

savoir-faire. Nos programmes de formation mettent tout particulièrement l'accent sur le développement des compétences : chaque année, trois salariés sur cinq suivent un programme de formation, et notre objectif est de couvrir 100 % de nos employés. Au niveau du Groupe, nous proposons un total de 15 programmes interdisciplinaires de formation, adaptés en fonction des besoins. En 2014 et 2015, pour la première fois, nous avons organisé un module sur les compétences d'influence et de collaboration destiné aux cadres qui travaillent avec différents services ou pays, ainsi qu'un programme de « coaching » pour les équipes de management d'usine.

Quelles sont les autres initiatives mises en place pour manager les talents ?

V.L. : Aider les salariés à gérer leur carrière est un levier important chez Tarkett. 57 % des salariés bénéficient désormais d'un accompagnement personnalisé, avec des plans de développement, des objectifs annuels et des évaluations de performance⁽¹⁾. Notre nouvel outil RH, « Talent Inside », permet aux salariés de suivre leurs propres progrès, ce qui contribue à améliorer la transparence et l'efficacité de ces plans. L'agilité et la mobilité sont ainsi favorisées, au profit de tous : les salariés ont accès à des opportunités professionnelles, et nous pouvons pourvoir nos postes à l'international en les confiant à des collaborateurs qui ont déjà assimilé les valeurs de Tarkett et qui seront opérationnels rapidement. Enfin, tous les collaborateurs qui font progresser Tarkett bénéficient d'une reconnaissance et de possibilités d'évolution. Dans cette optique, en 2016, nous lançons un programme de développement destiné aux experts techniques. Notre objectif : déployer un réseau d'experts techniques reconnus, et développer leur talent et leur motivation grâce au mentorat, à la formation, à des mesures incitatives et à un partage des meilleures pratiques. ■

(1) Par l'intermédiaire de l'entretien annuel appelé « Revue & Développement Personnel » ou dans le cadre de l'évaluation multicompétence WCM (World Class Manufacturing).

~ 1100

cadres ont suivi notre
programme Manager@Tarkett
sur le leadership depuis 2009

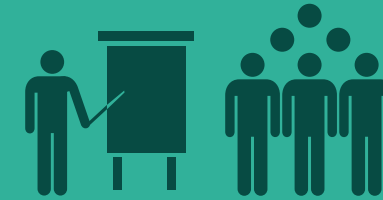
ESPRIT ENTREPRENEURIAL



186

équipes ont participé
à notre programme Tarkett Awards,
+ 61 % vs. 2010

DÉVELOPPEMENT DES TALENTS



58 %

des salariés ont participé
à un programme
de formation

DIVERSITÉ



25 %

des fonctions
d'encadrement sont occupées
par des femmes

Collaborateurs et parties prenantes

CLIENTS



97 %

des 6 300 clients qui ont participé
à notre enquête de satisfaction
bisannuelle ont attribué les notes
« bon, très bon ou excellent »
à Tarkett

FOURNISSEURS



72 %

des matières premières utilisées par
Tarkett ont été achetées auprès de
fournisseurs qui se sont engagés
à respecter les principes du Pacte
mondial des Nations unies

COMMUNAUTÉS



15

Académies Tarkett
dans 8 pays, dédiées
à la formation
des installateurs



En 2015, plus de 200 collaborateurs de Tandus Centiva en Amérique du Nord ont participé à une journée de service communautaire (« Community Service Day »). Ils ont posé des revêtements de sol et construit des terrains de jeu dans plusieurs quartiers.



JEFF BUTTITTA,
Conseiller en Stratégie pour
la division Amérique du Nord

« Offrir une expérience unique à nos clients rythme notre quotidien. Tous les deux ans, Tarkett réalise une enquête de satisfaction auprès d'eux. En 2015, nous avons interrogé près de 6 300 clients, en provenance de 18 pays, sur divers sujets : la performance des produits, leur qualité, leur design, les services et le développement durable. Même si nous devons encore améliorer certains points, nous sommes fiers de voir que 97 % de nos clients estiment avoir une expérience positive avec Tarkett. »

d'accroître l'utilisation de matériaux recyclés (matières premières secondaires).

NOS COMMUNAUTÉS

Dans l'ensemble des pays où nous sommes présents, nos collaborateurs partagent leur temps, leur expertise et leur énergie avec les communautés locales et apportent leur soutien aux initiatives d'organismes à but non lucratif. Tarkett encourage ces initiatives pendant les heures de travail et les parraine financièrement ou via des dons de produits. En 2015, par l'intermédiaire de sa marque Desso, Tarkett a contribué au financement de la fondation Holland Water Goes Africa, pour l'installation de puits d'eau potable en Gambie. Nous nous impliquons également dans la société civile et contribuons au débat public sur le développement durable et l'économie circulaire (Forum économique mondial, Circular Economy 100, etc.).

Enfin, nos efforts en matière d'innovation contribuent à améliorer la qualité de l'air intérieur, enjeu majeur pour les utilisateurs de nos produits.

NOS FOURNISSEURS

Nous nous engageons en faveur des dix principes du Pacte mondial des Nations unies, qui mettent l'accent sur les droits de l'homme, les conditions de travail, le respect de l'environnement et la lutte contre la corruption. Nos principaux fournisseurs de matières premières sont aussi sélectionnés en fonction de leur engagement en matière de développement durable, au même titre que les critères de qualité. Dans le cadre d'achats responsables, Tarkett établit des partenariats avec des fournisseurs de bois certifiés FSC™ ou PEFC™. Nous collaborons également avec des fournisseurs locaux ou d'autres industries, afin de développer notre modèle d'économie circulaire et

NOS PARTIES PRENANTES

Bâtir des relations durables

Fidèles à notre devise, nos collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes au service du « mieux-vivre » et dans l'objectif de construire des relations de confiance, et durables avec nos clients, nos fournisseurs et nos communautés. Forts de l'engagement de nos équipes, nous nous efforçons de partager notre vision du développement durable avec chacune de nos parties prenantes.

NOS CLIENTS

Nous sommes convaincus que le fait d'instaurer un dialogue ouvert avec nos clients nous permet non seulement de générer de nouvelles idées et de renforcer nos relations, mais également d'inciter l'ensemble du secteur à adopter des standards élevés de développement durable. Nous organisons régulièrement des groupes de discussion avec des clients, des architectes et des créateurs sur des sujets aussi divers que les tendances du design ou l'utilisation responsable des revêtements de sol. Nous publions également, de manière transparente, une « étiquette développement durable » et la composition de nos produits via une « Environmental & Health Statement », vérifiée par un tiers indépendant, permettant ainsi à nos clients de faire un choix avisé. Notre programme de collecte ReStart offre également des solutions de gestion des déchets aux installateurs.

ENCOURAGER

l'esprit entrepreneurial

L'un des principaux piliers de la culture Tarkett est d'encourager l'esprit entrepreneurial, inscrit dans les 130 ans d'histoire du Groupe. Pour y parvenir, nous avons mis en place une organisation décentralisée et alignée, ainsi qu'une politique de formation et d'inclusion.

L'esprit entrepreneurial fait partie de l'ADN de Tarkett : la société a grandi au fil des ans en réalisant l'acquisition d'entreprises dynamiques dans le monde entier (20 acquisitions au cours de ces huit dernières années), et en les intégrant à sa structure décentralisée. Le développement de cet esprit au sein du Groupe constitue un facteur déterminant de notre réussite.

■ Notre organisation agile et décentralisée s'articule autour de centres de profit locaux. Elle est conçue pour inciter nos collaborateurs à prendre des initiatives et à évaluer les risques et les opportunités de manière factuelle. Partager des valeurs et une vision communes nous permet de favoriser l'autonomie des entités au niveau local, tout en assurant l'alignement avec les objectifs stratégiques du Groupe.

■ Suite au lancement réussi de notre programme de formation Entrepreneur@Tarkett en 2014, nous l'avons déployé en 2015 auprès de 120 cadres supérieurs sur un total prévu de 300.

Nous encourageons également la démarche d'inclusion avec la volonté d'accueillir et d'impliquer des personnes de multiples horizons, qui pensent, décident et agissent différemment. Il ne s'agit pas simplement d'une question de diversité : l'inclusion, c'est aussi notre capacité à favoriser et exploiter les différences en équipe et à générer de nouvelles idées et perspectives. De même, nous mettons l'accent sur le développement du rôle des

femmes au sein de l'entreprise, avec le soutien du Président du Directoire qui a organisé des tables rondes avec des salariées sur ce sujet au siège de Tarkett. Lors des recrutements, nous recommandons également d'inclure de manière systématique des femmes dans la liste des candidats, et développons des programmes de mentorat.

RECONNAISSANCE DE L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL : LES TARKETT AWARDS

Les Tarkett Awards permettent de reconnaître et de valoriser nos salariés pour leurs initiatives et leurs innovations. Ce programme interne connaît un intérêt toujours grandissant au sein du Groupe. Pour sa cinquième édition, 186 équipes se sont inscrites, soit environ 1 000 salariés. Les initiatives récompensées couvrent de nombreux domaines : de l'amélioration du service client, de la sécurité et de l'efficacité opérationnelle au développement de nouvelles lignes de produits sans phtalate, en passant par l'organisation d'un « Green Tour » en usines, destiné à impliquer les équipes sur le thème du développement durable.

Le lauréat Tarkett Awards incarne l'esprit entrepreneurial

Le gagnant des Tarkett Awards 2015, toutes catégories confondues, incarne l'esprit entrepreneurial de la société : il s'agit d'une initiative des équipes de la division Tarkett Europe de l'Est, destinée à faire face aux conditions économiques fluctuantes et difficiles de la région. L'équipe a créé un nouveau modèle qui permet d'actualiser très rapidement les prévisions commerciales en fonction de nouvelles hypothèses économiques, et ce, en une heure au lieu de deux ou trois semaines jusque-là. Le résultat ? Une économie d'environ 7 000 heures-personnes par an et une prise de décision plus rapide.



Les collaborateurs Tarkett en action

Chez Tarkett, nos équipes sont mobilisées pour offrir à nos clients une « expérience unique ». Notre capacité à anticiper et à satisfaire leurs besoins repose sur nos salariés, dont la diversité et la complémentarité des métiers contribuent à renforcer notre expertise.



1 DESIGN

Les relations étroites que nous entretenons avec des experts influents dans le design nous permettent d'accéder au monde de la mode, et ainsi d'anticiper les tendances pour élaborer ensuite des solutions créatives et esthétiques. Nous repoussons sans cesse les limites du design traditionnel grâce à l'utilisation d'un grand nombre de couleurs, de motifs et de textures.

2 EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Chez Tarkett, nous mettons en pratique les standards élevés des leaders mondiaux, tout en agissant au niveau local. Notre excellence reconnue en matière de qualité, de sécurité et de production nous incite à proposer de nouvelles idées pour améliorer sans cesse la qualité et l'efficacité de nos opérations.

3 EXPERTS SOLIERS

Au-delà du revêtement de sol, nous accompagnons les installateurs en les formant à

la pose, étape clé pour valoriser au mieux nos produits et leur expertise de soliers. La Tarkett Academy offre ainsi des formations aux professionnels et aux apprentis. Tester nos produits une fois installés est également partie intégrante de notre approche de satisfaction client.

5 VENTES & MARKETING

De la conception des produits à leur installation, nous intégrons en permanence les besoins des clients. Pour les architectes et nos partenaires, il est important de pouvoir construire des relations sur le long terme, fondées sur la transparence et la confiance. Notre volonté est d'offrir la meilleure expérience possible avec Tarkett.

7 RECHERCHE & INNOVATION

Notre processus de recherche est construit sur les meilleures pratiques des grands groupes, et bénéficie de notre expertise mondiale dans le domaine des produits

chimiques et des matériaux. Nos équipes R&I testent et étudient les meilleures façons de concevoir des solutions nouvelles. Nous avons ainsi pu mettre au point des services très innovants, comme des revêtements de sol connectés, et concevoir des solutions respectueuses de l'environnement.

9 SERVICE CLIENT

Pour nos clients, notre capacité à livrer les bons échantillons et les bons produits au moment exact où ils en ont besoin est primordiale. Disposer localement de capacités de production est un atout majeur et nous permet de répondre très rapidement à leurs besoins. Pour les équipes de service client, l'enjeu est de pouvoir offrir un parcours efficace et facile à nos clients à chaque étape.



GLOCAL

L'expertise internationale au service des performances locales

L'alliance entre une stratégie d'envergure mondiale et une proximité client au niveau local offre à Tarkett un avantage concurrentiel unique.

Nous exploitons notre force de frappe mondiale dans les domaines importants : les achats et l'excellence opérationnelle, la mise en commun des meilleures pratiques et la réalisation de travaux de recherche pour stimuler l'innovation. Localement, nos équipes de design et de service client, tout comme nos réseaux de distribution étendus nous assurent la proximité avec nos clients. C'est ainsi que nous leur offrons la meilleure expérience possible.

Cet équilibre entre les dimensions mondiale et locale se reflète également dans notre façon de chercher à optimiser nos performances. Nous avons développé une culture entrepreneuriale très forte, qui repose sur une responsabilisation des équipes locales dans la prise de décision, associée à une adhésion totale aux valeurs du Groupe.

INNOVATION

La R&D au service de la création de valeur durable

Tarkett crée de la valeur pour ses clients en concevant des solutions de revêtements de sol et des services innovants. Notre objectif : créer des espaces agréables à vivre.

Au cours de ces dernières années, nous sommes passés d'une stratégie d'innovation axée produits à une stratégie de solutions et services. Elle s'articule autour de trois domaines : une écoconception circulaire, des espaces uniques et des surfaces interactives.

L'ÉCOCONCEPTION POUR UNE CROISSANCE DURABLE

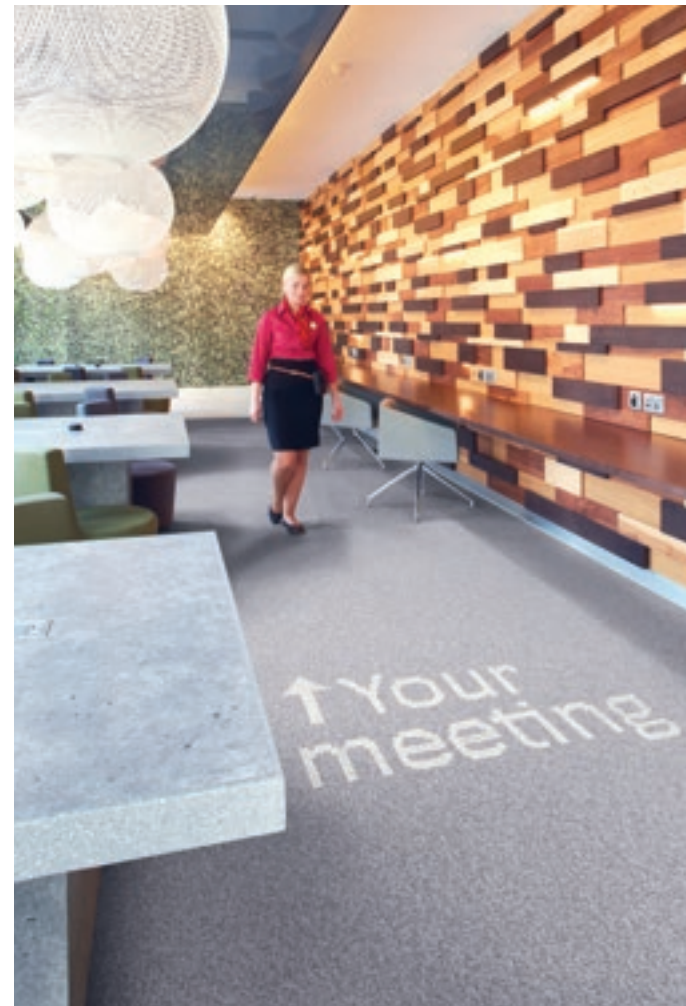
Chez Tarkett, la croissance organique s'appuie sur l'innovation. Nos produits, conçus en circuit vertueux selon les principes Cradle to Cradle®, sont souvent reconnus par les professionnels de l'industrie et définissent de nouveaux standards, notamment en matière de qualité de l'air intérieur et en recyclage. En septembre 2015 par exemple, Tarkett est devenu le premier fabricant de dalles de moquette au monde à obtenir la certification Cradle to Cradle® Or pour sa ligne de produits Desso, la nouvelle « Gold Collection ». En version standard, elle est conçue avec une sous-couche EcoBase™,

qui contient de la craie, résidu valorisé dans le procédé de fabrication de Desso, en provenance d'une entreprise locale de traitement de l'eau. D'autres produits sont fabriqués à partir de fils de nylon ECONYL®, 100 % en nylon régénéré, fabriqués à partir de chutes de moquette usagées. Autre exemple d'écoconception, notre revêtement de sol linoléum est fabriqué à partir de matériaux renouvelables. Tarkett est le premier fabricant de linoléum à atteindre le niveau Or de la certification Cradle to Cradle® pour son produit Veneto Essenza 100% lin.

CRÉER DES ESPACES UNIQUES

La volonté de répondre aux besoins variés des clients en termes de couleurs, de styles, de matériaux et de développement durable a incité Tarkett à repousser ses limites créatives. Nos gammes de produits varient d'une région à l'autre en fonction des dernières tendances. Dans la région EMEA par exemple, la gamme de lames et dalles vinyles modulaires haut de gamme en pose plombante offre différentes options de calepinage pour toujours plus

Espaces interactifs avec Luminous Carpet™ – L'offre Luminous Carpet™ permet à l'utilisateur d'afficher des graphiques et du texte à partir de son smartphone ou de sa tablette. Cette solution, développée en partenariat avec Philips, combine une moquette à émission de lumière (Desso, Tandus) et un éclairage LED.



24

laboratoires de R&D dans 15 pays

1

centre international de recherche & d'innovation

180

collaborateurs dédiés à la R&D dans le monde entier



Technologie innovante pour les pistes sportives – Côté sports, notre dernière innovation est le Rise N Run de Beynon. Il s'agit d'un système de pistes hydrauliques qui propose une solution innovante pour les installations en intérieur.

JEAN-SÉBASTIEN MOINIER,
Directeur FloorInMotion

« Avec FloorInMotion, Tarkett rend le sol acteur de son environnement en créant des espaces de vie connectés. Chutes, intrusions ou sorties intempestives sont immédiatement détectées et une alerte est envoyée aux personnels soignants des établissements médicalisés. La solution permet également de détecter des changements de comportement du résident ou du patient, notamment la nuit. Nous avons récemment été distingués pour cette innovation aux Trophées de la construction Batiactu, en France, et au Healthcare Summit, au Luxembourg. »



IMP³rove Award – Tarkett a été récompensé pour sa gestion de l'innovation aux trophées internationaux IMP³rove Award 2015, organisés par A.T. Kearney.

de modularité. Facile à installer et à rénover, et respectueuse de l'environnement, la gamme est à la fois flexible et durable. De plus, notre technologie unique de grainage au rapport pour les revêtements en vinyle 4 mètres permet de créer des effets aussi vrais que nature.

DES ESPACES INTERACTIFS POUR DES ESPACES DE VIE CONNECTÉS

Tarkett contribue à modifier et à améliorer le rapport de l'utilisateur avec son environnement, grâce à sa maîtrise des surfaces interactives et au service de la création d'espaces flexibles et immersifs. Par exemple, nous avons été le premier fabricant de revêtements de sol à proposer une solution connectée (FloorInMotion) à destination du secteur des soins aux personnes âgées. L

La technologie au service de la personnalisation : impression numérique sur parquet

Personnalisation et modularité représentent une tendance clé dans les revêtements de sol, les consommateurs cherchant à faire de leurs espaces de vie des lieux uniques et personnels. En 2015, Tarkett a lancé dans les pays de la CEI une collection unique de parquets qui utilise une technologie avant-gardiste d'impression numérique. Cette dernière permet de personnaliser les décors par l'impression d'images, d'éléments graphiques ou de textes, et par la modification des couleurs associées au grain de chaque latte.



VINYLE EN ROULEAU POUR LE RÉSIDENTIEL



LVT (LAMES ET DALLES VINYLES MODULAIRES)



IMPRESSION NUMÉRIQUE SUR BOIS



EFFET 3D



DALLES DE MOQUETTE



FLOORCRAFT

DESIGN

Le sol est le nouveau terrain de jeu

Notre équipe design compte 60 collaborateurs, répartis dans quatre centres régionaux, qui s'emploient chaque jour à produire des solutions personnalisées pour transformer les espaces de vie. Ils mettent le client au cœur du processus d'innovation et font du sol le nouveau terrain de jeu.

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AU SERVICE DU DESIGN

Chez Tarkett, nous utilisons les technologies les plus récentes pour créer des designs avant-gardistes. Avec les nouvelles techniques d'impression, nous sommes en mesure de produire la plus grande collection de revêtements vinyles qui soit, sans répétition des motifs. Une partie de notre gamme de produits vinyles utilise la technologie de la gravure, ce qui nous permet de recréer des textures réalistes comme le bois. Parmi les autres innovations développées par Tarkett en matière de design, citons l'impression numérique sur bois et l'intégration de capteurs dans nos revêtements connectés.

LE REVÊTEMENT DE SOL AU SERVICE DE LA MARQUE

Les magasins, les hôtels ou les restaurants peuvent utiliser le revêtement de sol pour créer une ambiance singulière. Celui-ci peut également être utilisé pour renforcer l'identité d'une marque. En jouant sur l'ensemble de notre gamme, de notre service de coupe FloorCraft à nos moquettes lumineuses (Luminous Carpet™), qui permettent d'intégrer des messages marketing à même le sol, les architectes d'intérieur disposent de tous les moyens pour créer une expérience de marque puissante.

DES SURFACES SUR MESURE POUR UNE EXPÉRIENCE PERSONNALISÉE

Que nos produits soient destinés à de grandes entreprises ou à la décoration d'espaces privés, nous nous efforçons de faire de chaque expérience client une expérience unique. Nos vinyles en rouleau et nos solutions modulaires (LVT, bois...) offrent la possibilité de créer des designs personnalisés, alternant motifs, couleurs et matériaux. Avec les moquettes Desso ou l'impression numérique, les clients peuvent combiner les différents revêtements de sol et ainsi créer un espace unique.

ANTICIPER LES TENDANCES, CONCEVOIR DES ESPACES DE VIE

L'équipe design de Tarkett assure l'alliance parfaite entre les tendances de la mode et l'excellence du design. Pour créer de nouveaux modèles et produits, nous anticipons les tendances et les technologies. Nous menons également des recherches sur les comportements des utilisateurs, qu'il s'agisse d'enfants ou d'employés de bureau. Nous proposons des solutions pour l'avenir, depuis des systèmes faciles à installer et à entretenir jusqu'aux revêtements éco-innovants et intelligents. **L**



CHRIS STULPIN,
Vice-Président Senior en charge du design chez Tarkett Amérique du Nord

« Le design crée un engagement et une émotion qui relient les gens aux espaces dans lesquels ils évoluent. L'équipe design a vocation à apporter des solutions novatrices et durables. En tant que membre de celle-ci, j'encourage mes collaborateurs à jouer sur toute la gamme de nos possibilités en matière de revêtements de sol. Notre avenir se compose d'un nombre infini de solutions modulaires et élégantes, à l'image de la grande diversité de nos clients. »

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Un avantage compétitif

Pour Tarkett, l'excellence opérationnelle est synonyme de sécurité, d'efficacité de la production et de satisfaction des clients. L'enjeu est de fournir des produits de haute qualité, au bon endroit et au bon moment.

Tarkett vise l'excellence opérationnelle, en appliquant des standards mondiaux en matière de fabrication et de procédés industriels et en mettant en œuvre des politiques communes. Identifier, partager les bonnes pratiques, idées et initiatives internes, améliorer et adapter constamment les technologies et les procédés font partie de notre ADN. Ces pratiques nous animent au quotidien.

LES MEILLEURES PRATIQUES À L'ÉCHELLE MONDIALE

Depuis 2009, le programme World Class Manufacturing (WCM) de Tarkett a transformé nos sites de production à travers le monde. Les dix piliers de notre programme WCM ont été mis en place pour améliorer le service client, la compétitivité, la gestion de l'environnement et la sécurité. En partageant leurs idées pour améliorer l'efficacité des lignes de production, nos employés contribuent à l'innovation. 79 % de nos sites de production utilisent désormais le programme WCM. Nous le déployons progressivement sur les sites dont nous avons récemment fait l'acquisition : par exemple, à Jaslo

(en Pologne, ex-Gamrat), et sur les sites de production de moquette Desso (aux Pays-Bas et en Belgique). En 2015, nos équipes ont travaillé main dans la main sur le site de production de moquette de Suzhou, près de Shanghai (en Chine, ex-Tandus), pour améliorer sa compétitivité et ainsi soutenir la croissance de l'activité de solutions modulaires en Chine, en Inde et en Australie. Par ailleurs, les audits constituent un élément clé pour évaluer l'efficacité du programme WCM. Des audits réguliers ont lieu sous forme d'entretiens menés par l'équipe d'audit du Groupe avec les responsables piliers WCM dans chaque site de production, afin de veiller au respect des pratiques WCM et d'encourager les progrès continus. Les usines sont ensuite récompensées en fonction des résultats : Bronze, Argent ou Or. En 2015, nous avons audité neuf sites en Europe et dans les pays de la CEI.

RENFORCER LA SATISFACTION ET LE SERVICE CLIENT

Notre engagement en faveur de l'amélioration de la qualité de la



ANTOINE PREVOST,
Directeur des Opérations

« Avec le programme WCM, nous faisons de la sécurité une priorité absolue. Éviter les accidents du travail passe par la responsabilisation des employés et leur mobilisation contre les comportements dangereux qui sont à l'origine de 80 % des accidents avec arrêt de travail. Nous rappelons à nos employés que la sécurité est l'affaire de tous. Les campagnes de sécurité font partie des outils que nous utilisons pour les sensibiliser à cette question. Notre dernière campagne de sécurité interne a eu lieu à l'automne 2015. Intitulée "SafeTember", elle était axée sur les risques en matière de sécurité au sein de nos sites de production et de nos centres de distribution. »

1 000

tonnes de produits déplacés chaque jour en toute sécurité par nos caristes



À fin 2015, 91 % des sites de production du Groupe étaient certifiés ISO 9001 (qualité), 91 % ISO 14001 (environnement), et 70 % OHSAS 18001 (sécurité). En Europe, tous nos sites de plus de 250 employés sont certifiés ISO 50001 (efficacité énergétique).



En 2015, Tarkett a renforcé la communication interne sur le thème de la sécurité et les formations à l'utilisation des chariots élévateurs. La plus grande usine du Groupe, à Otradny en Russie, a organisé un concours pour faire de la sécurité une priorité dans le quotidien des caristes.



production et de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement a engendré une plus grande satisfaction de nos clients. En 2015, des progrès significatifs ont été réalisés concernant les livraisons intégrales dans les délais prévus (« On-Time-In-Full » ou « OTIF »). C'est dans la région EMEA que l'amélioration a été la plus notable, avec 93 % de livraisons OTIF. Ce chiffre atteint même 97 % en Suède, au Luxembourg et en Allemagne.

Chez Tarkett, nous considérons que la proximité avec nos clients est cruciale pour répondre à leurs besoins. En Russie, nous avons renforcé notre réseau de distribution grâce à l'ouverture d'un nouveau centre logistique à Vladivostok. Implanté à un endroit stratégique, ce stock de nos gammes vinyles et stratifiés, nous permet de répondre plus rapidement à la demande des clients des villes les plus à l'est du pays. ■



En 2015, deux sites de production (Sedan en France et Clervaux au Luxembourg) ont obtenu le niveau Bronze dans le cadre de l'audit WCM. Narni (en Italie) et désormais Ronneby (en Suède) ont obtenu le niveau Argent.



GOUVERNANCE

- ▮ Comité Exécutif et Directoire **p. 54**
- ▮ Conseil de surveillance **p. 55**
- ▮ Gouvernance solide, gestion des risques et conformité **p. 56**
- ▮ Tableau de bord Développement durable **p. 57**

COMITÉ EXÉCUTIF et Directoire

Le Comité Exécutif de Tarkett est dirigé par Michel Giannuzzi, Président du Directoire. Cette équipe internationale et dotée d'un fort esprit entrepreneurial est composée de onze managers chevronnés, ayant en commun l'intérêt et les valeurs du Groupe et assurant l'agilité opérationnelle grâce à une organisation décentralisée. Le Directoire, présidé par Michel Giannuzzi, est également composé de Fabrice Barthélemy, Directeur Financier, et de Vincent Lecerf, Directeur des Ressources Humaines.



Michel Giannuzzi
Président du Directoire



Anne-Christine Ayed
Directrice Recherche,
Innovation &
Environnement



Fabrice Barthélemy
Directeur Financier
Groupe



Jeff Buttitta
Conseiller en Stratégie
pour la division Amérique
du Nord



Stéphanie Couture
Directrice Juridique



Eric Dalieri
Président de Tarkett
Sports



Vincent Lecerf
Directeur des Ressources
Humaines



Slavoljub Martinovic
Président de la division
Europe de l'Est



Glen Morrison
Président de la division
Amérique du Nord



Antoine Prevost
Directeur
des Opérations



Remco Teulings
Président de la division
EMEA

CONSEIL de surveillance

Le Conseil de surveillance de Tarkett est composé de neuf membres : quatre membres représentant la famille Deconinck, deux représentant KKR et trois membres indépendants. Le Conseil de surveillance est présidé par Didier Deconinck et a pour Vice-Président Jacques Garaïalde (KKR). Cette composition respecte la législation et les normes en vigueur relatives à la proportion des membres indépendants et des femmes dans le Conseil, ainsi qu'à la diversité des compétences de ses membres.



Didier Deconinck
Membre depuis
janvier 2001 et
Président depuis
septembre 2005



Jacques Garaïalde
KKR, membre
depuis janvier 2007,
Vice-Président
depuis juin 2007 et
membre du Comité
des nominations et
des rémunérations



Gérard Buffière
Membre indépendant
depuis novembre
2013 et Président
du Comité des
nominations et des
rémunérations



Bernard-André Deconinck
Membre depuis
janvier 2007 et
membre du Comité
des nominations et
des rémunérations



Éric Deconinck
Membre depuis
janvier 2001



Éric La Bonnardière
Famille Deconinck,
membre depuis
avril 2015



Françoise Leroy
Membre indépendant
depuis novembre 2013 et
également membre du
Comité d'audit, et du
Comité des nominations
et des rémunérations



Josselin de Roquemaurel
KKR, membre depuis
mai 2010 et membre
du Comité d'audit



Guylaine Saucier
Membre indépendant
depuis juillet 2015
et Présidente
du Comité d'audit

GOVERNANCE

GOVERNANCE SOLIDE,
gestion des risques et conformité

Les processus de gouvernance d'entreprise de Tarkett assurent le strict respect des pratiques éthiques, une supervision fiable et transparente, et la gestion des risques.

GOVERNANCE

Dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance, le Conseil de surveillance s'est doté de deux Comités spécialisés :

Le Comité d'audit

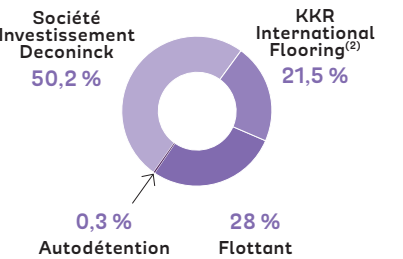
Il est composé de trois membres, dont deux membres indépendants. Il assiste le Conseil de surveillance en assurant le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, du contrôle interne et de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Le Comité des nominations et des rémunérations

Sa mission principale est d'assister le Conseil de surveillance dans l'évaluation des différents aspects de la rémunération des cadres dirigeants du Groupe, de la planification de la succession et de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance.

Tarkett a choisi de se référer au Code de gouvernance Afep/Medef⁽¹⁾.

Profil des actionnaires :



GESTION DES RISQUES

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

- identifier, analyser et maîtriser les risques ;
- s'assurer de l'efficacité des opérations et de l'utilisation optimale des ressources ;
- s'assurer de la fiabilité des informations financières.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe sont coordonnés par le département de Contrôle et Audit interne de Tarkett. Il est chargé de mettre en place :

- une cartographie des risques et la mise en œuvre des plans d'action correspondants ;
- des contrôles internes sur les risques liés aux processus (autres que les opérations) ;
- des audits internes réguliers ;
- la souscription de couverture d'assurance pour les risques majeurs identifiés.

CONFORMITÉ

La conformité est une valeur essentielle du Groupe. Elle fait l'objet d'un programme formalisé et de politiques,

orientations et formations autour du Code éthique, des pratiques loyales en matière de concurrence, de lutte contre la corruption et de prévention de la fraude. L

STÉPHANIE COUTURE,
Directrice Juridique



« Les Ressources Humaines, le Contrôle, l'Audit interne et le département Juridique coordonnent leurs actions afin de garantir l'ancrage d'une véritable culture de conformité au sein du Groupe, dans le respect de nos valeurs éthiques. »

(1) Association française des entreprises privées/Mouvement des entreprises de France.
(2) KKR International Flooring, fonds de placement privé lié à Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.

TABLEAU DE BORD
DÉVELOPPEMENT DURABLE

RESPONSABILITÉ
ENVIRONNEMENTALE

Nous avons établi notre tableau de bord Développement durable afin de mesurer notre progression sur les trois dimensions : Environnement, Social et Gouvernance. Nous avons également mis en place des objectifs 2020, démontrant ainsi l'engagement de nos équipes et partenaires à travailler ensemble pour notre stratégie Développement durable.

	Initiatives stratégiques	Indicateurs	2015	2014	2010	Variation 2014-2015	Variation 2010-2015*	Objectif 2020
Qualité des matériaux	Choisir les matériaux adéquats en termes de risques potentiels pour les personnes et l'environnement	Part des matières premières pour lesquelles une évaluation des matériaux ⁽¹⁾ a été réalisée en volume d'achat	80 %	75 %	0 %	+ 5 pts	+ 80 pts	100 %
	Augmenter la part des matériaux abondants, renouvelables et recyclés	Part des matériaux au départ de la supply-chain qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources en volume d'achat	67 %	68 %	-	- 1 pt	- 4 pts	75 %
Gestion optimisée des ressources	Réduire la consommation d'eau fraîche et potable	Consommation d'eau par m² de produit fabriqué ⁽²⁾ litres/m²	3,32	3,56	5,16	- 7 %	- 36 %	
		Part des sites industriels ayant mis en place un circuit d'eau en boucle fermée ⁽³⁾ (ou ne consommant pas d'eau dans le processus de fabrication)	57 %	61 %	61 %	- 4 pts	- 4 pts	100 %
	Réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre	Consommations d'énergie par m² de produit fabriqué ⁽²⁾ en kWh/m²	4,21	4,37	4,34	- 4 %	- 3 %	
		Émissions de gaz à effet de serre par m² de produit fabriqué ⁽²⁾ en kgCO ₂ eq/m²	1,02	1,04	1,01	- 2 %	+ 1 %	-20 % vs. 2010
Bien-être et qualité de vie	Concevoir des solutions améliorant la qualité de l'air intérieur, la santé et le bien-être	Produits sans phtalate (% des m² produits, sols vinyles uniquement) ⁽⁴⁾	54 %	38 %	0 %	+ 16 pts	+ 54 pts	100 %
		Produits à faibles émissions de COV (% des m² produits, sols vinyles uniquement) (<100 µg/m³) ⁽⁵⁾	92 %	90 %	21 %	+ 2 pts	+ 71 pts	100 %
		Produits à émissions de COV non quantifiables (% des m² produits, sols vinyles uniquement)	49 %	48 %	0 %	+ 1 pt	+ 49 pts	
Recyclage et réutilisation	S'assurer que tous les déchets de production entrent dans un cycle technique ou biologique	Déchets industriels allant en décharge g/m²	125	64	72	+ 97 %	+ 74 %	0 déchet à la décharge
	Développer des programmes de récupération pour nos solutions de revêtements de sol, permettant de fermer la boucle	Quantité de chutes d'installation ou de produits usagés récupérés ⁽⁶⁾ en tonnes	9 900	13 500	18 900	- 27 %	- 48 %	Doubler la quantité vs. 2010

● Évolution négative ● Évolution positive
(1) Hors produits externalisés et conditionnement.
(2) Tous les sites industriels (administratifs et production) sont suivis, excepté le site de Beijing où les méthodes WCM sont en cours de déploiement.
(3) Hors Beijing (WCM en cours de déploiement) et Cuzorn (arrêt de la production).
(4) Sauf contenu recyclé pour certains produits.
(5) Composés Organiques Volatils Totaux < 100 µg/m³, tests adaptés en fonction des produits et des réglementations locales.
(6) Hormis les déchets post-production en provenance de l'usine ou d'une différente entité Tarkett. Hormis les chutes post-production des entités non Tarkett (concurrents ou autres industries).

RESPONSABILITÉ
SOCIALE

	Initiatives stratégiques	Indicateurs	2015	2014	2010	Variation 2014-2015	Variation 2010-2015*	Objectif 2020
Sécurité et valeurs	Garantir un lieu de travail sûr	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées	2,32	2,30	4,30	● + 1 %	● - 46 %	0 LTA
		Taux de fréquence des accidents totaux par million d'heures travaillées	25,6	22,1	17,8	● + 16 %	● + 44 %	
		Taux de gravité Jours civils d'arrêt par million d'heures travaillées	0,0695	0,0700	-	● - 1 %	● - 8 %	
	Assurer le respect et l'intégrité	Progrès sur le thème des valeurs dans l'enquête de satisfaction des employés ⁽¹⁾	-	63 % ⁽⁴⁾	56 % ⁽⁴⁾	-	● + 7 pts	70 %
Talent	Favoriser la diversité	Part des femmes Dirigeants Président du Directoire et deux premiers niveaux hiérarchiques de l'organisation	18 %	16 %	-	● + 2 pts	● + 2 pts	20 %
	Développer les compétences et promouvoir la culture entrepreneuriale	% d'employés ayant été formés au moins un jour au cours de l'année	58 %	57 %	-	● + 1 pt	● + 21 pts	100 %
		% des postes de management ouverts pourvus par un candidat interne	49 %	-	-	-	-	60 %
		% des employés ayant suivi une « Revue de Performance et de Développement » (ou équivalent)	57 %	-	-	-	-	100 %
Dialogue	Écouter les employés et engager le dialogue social	Progrès sur le thème du dialogue dans l'enquête de satisfaction des employés ⁽²⁾	-	59 % ⁽⁴⁾	53,5 % ⁽⁴⁾	-	● + 5,5 pts	70 %
	Anticiper la communication envers tous les employés	Progrès sur le thème de la communication dans l'enquête de satisfaction des employés ⁽³⁾	-	63,3 % ⁽⁴⁾	55,7 % ⁽⁴⁾	-	● + 7,6 pts	70 %
Communautés	Proposer une formation professionnelle à la communauté	Nombre de personnes externes ayant reçu une formation dans l'un des centres du réseau « Tarkett Academy » (min. 2 à 5 jours de formation professionnelle sur la pose ou l'entretien)	3 974	3 754	-	● + 6 %	● + 110 %	

● Évolution négative ● Évolution positive
*2010 est l'année de référence, mais certains indicateurs ont été suivis plus tard.
(1) Moyenne des réponses aux questions de l'enquête interne menée auprès des salariés: 46a. « Je crois que les valeurs de Tarkett donnent des orientations claires pour les employés. » et 46b. « Je crois que les comportements des managers sont compatibles avec les valeurs de Tarkett. »
(2) Moyenne des réponses aux questions de l'enquête interne menée auprès des salariés: 19. « Dans mon département, des opinions différentes sont discutées ouvertement lors des prises de décision. » et 36. « Un effort suffisant est fait pour obtenir les avis et opinions des personnes qui travaillent chez Tarkett. »
(3) Moyenne des réponses aux questions de l'enquête interne menée auprès des salariés: 35. « Mon manager me tient suffisamment informé(e) des questions qui me concernent. » 41. « La Direction m'explique bien les raisons qui motivent les orientations stratégiques. » et 44. « Dans l'ensemble, je suis bien informé chez Tarkett. »
(4) Enquête menée tous les deux ans.

GOUVERNANCE
DE L'ENTREPRISE

Initiatives stratégiques	Indicateurs	2015	2014	2010	Variation 2014-2015	Variation 2010-2015*
Promouvoir le Code éthique auprès des employés	Part des employés ayant suivi la formation au Code éthique	73 %	73 %	-	0 %	0 %
Promouvoir les valeurs du développement durable du Groupe auprès des parties prenantes	Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs s'engageant pour le Pacte mondial des Nations unies % de la valeur d'achat	72 %	59 %	0 %	● + 13 pts	● + 72 pts
Assurer des audits réguliers au sein des entreprises	Périmètre du Groupe audité au cours des 4 dernières années % des actifs d'exploitation	92 %	85 %	-	● + 7 pts	● + 40 pts

● Évolution positive
*2010 est l'année de référence, mais certains indicateurs ont été suivis plus tard.



Tarkett – 1, terrasse Bellini – Tour Initiale – 92919 Paris La Défense – Tél.: +33 (0) 1 41204040 • **Communication Groupe**: Véronique Bouchard Bienaymé • **Crédits photo**: ALLIANZ®TARKETT-BriagCourteaux; Franck Juery • ©Tarkett 2016, tous droits réservés. Tarkett, le logo Tarkett, les produits Tarkett, et les noms de produits, gammes et entités sont des marques déposées du Groupe Tarkett aux États-Unis et/ou dans les autres pays – avril 2016 • Cradle to Cradle Certified™ est une marque de certification déposée par le Cradle to Cradle Products Innovation Institute (Institut d'Innovation des Produits Cradle to Cradle). Cradle to Cradle® est une marque déposée de McDonough Braungart Design Chemistry, LLC. • **Conception, rédaction, création & réalisation**: **PUBLICORP** – Tél.: +33 (0) 1 55761111 • 13828

Ce document participe à la protection de l'environnement. Il est imprimé sur un papier provenant de ressources gérées de manière responsable.

