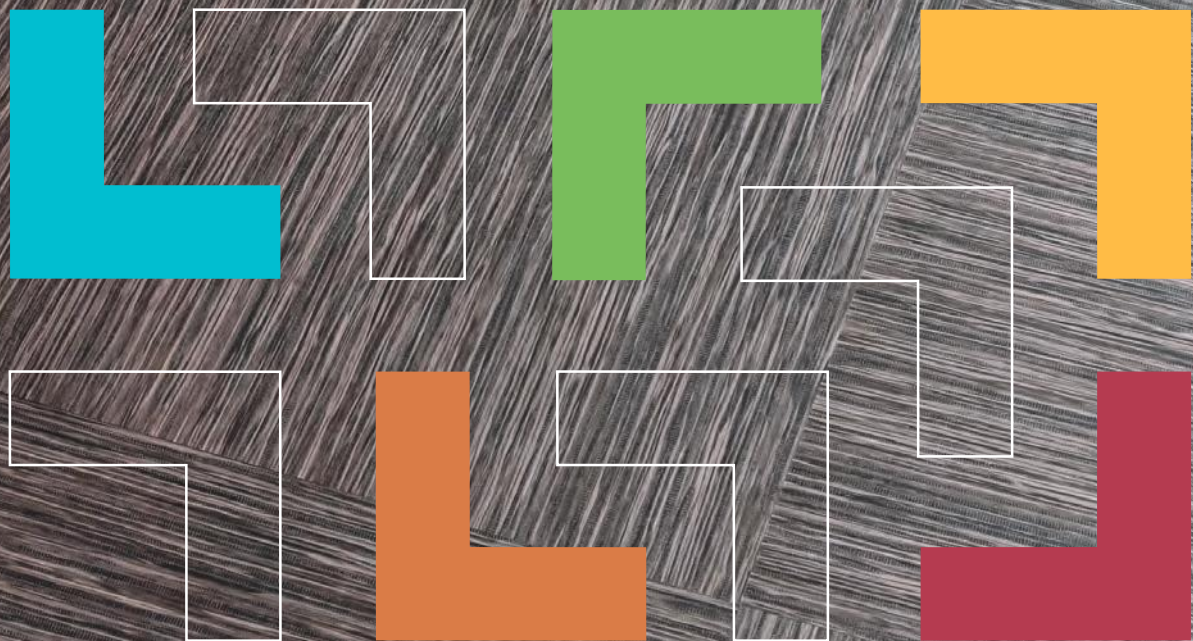


VISION MONDIALE DESIGN LOCAL DES SOLUTIONS POUR TOUS



RAPPORT D'ACTIVITÉ
ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
2014

TARKETT EN BREF

Leadership, présence « Glo-Cale », esprit entrepreneurial, ambition, innovation et engagement : l'ADN de Tarkett présente six grandes caractéristiques.

p. 02

ENTRETIEN AVEC LE PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

L'ADN de Tarkett, conjugué à un modèle d'entreprise équilibré et agile, et à une approche « Glo-Cale », mais aussi la priorité donnée à l'innovation et au développement durable sont des atouts majeurs pour une croissance pérenne.

p. 04

ENGAGÉS

Tarkett contribue à répondre aux enjeux de société : urbanisation, vieillissement de la population et limitation des ressources.

p. 06

PRÉSENCE « GLO-CALE »

Tarkett dispose d'un avantage concurrentiel dans le secteur des revêtements de sol en étant présent mondialement (achats, innovation, excellence opérationnelle), tout en agissant localement (design, ventes et marketing, réseau industriel et logistique).

p. 20

FAITES L'EXPÉRIENCE TARKETT

Habitat, Santé, Éducation, Bureaux, Commerce & Hôtellerie, Sports : tout un monde en images de solutions de revêtement de sol et de surfaces sportives.

P. 30

RESPONSABLES

Au cœur de la stratégie de Tarkett, l'engagement du Groupe pour le développement durable est axé sur les 4P : Perspectives, Personnes, Planète, Profit.

p. 44

ENTREPRENEURS

Tarkett encourage l'esprit entrepreneurial en favorisant l'autonomie et la responsabilisation des équipes. Portraits de quatre salariés aux États-Unis, en Italie, au Canada et en Russie.

p. 54

GOUVERNANCE ET BILAN 2014

Gouvernance, résultats 2014, bilan par division et région (EMEA, Amérique du Nord, Sports, pays de la CEI, Asie-Pacifique et Amérique latine) et tableau de bord du développement durable.

p. 59



PROFIL

Créer jour après jour l'expérience unique du revêtement de sol



Chez Tarkett, nous cherchons en permanence à améliorer la qualité de vie et le bien-être de tous en développant, dans le monde entier, des solutions de revêtement de sol et de surfaces sportives haute performance et durables.

Nos exigences en matière d'excellence, notre capacité d'innovation et notre large portefeuille de produits, conjugués à notre expertise design et à notre connaissance des besoins des clients locaux, nous permettent de proposer des solutions intégrées pour les particuliers, les entreprises et le secteur public. Engagées en faveur du développement durable, et avec un esprit d'entrepreneurs, nos équipes sont déterminées à nouer des relations durables avec tous nos partenaires pour créer l'expérience unique du revêtement de sol.

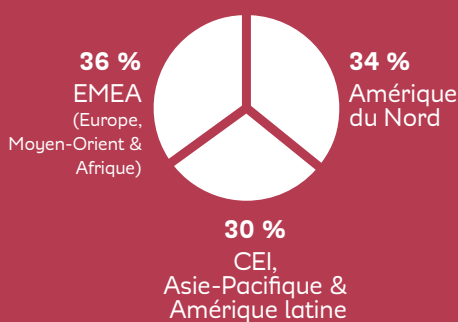
01

6

SEGMENTS DE MARCHÉ

Habitat
Santé
Éducation
Bureaux
Commerce & Hôtellerie
Sports

UNE PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE ÉQUILIBRÉE ⁽¹⁾



UNE CLIENTÈLE ÉQUILIBRÉE ET ATTRACTIVE

60 %
commerciale
40 %
résidentielle



80 %
rénovation
20 %
construction neuve

(1) Répartition du CA 2014, pro forma pour Desso.

TARKETT EN BREF

Tarkett est un leader mondial des solutions innovantes de revêtement de sol et de surfaces sportives, qui créent de la valeur pour ses clients de manière durable. Notre modèle d'entreprise équilibré s'appuie sur notre organisation décentralisée et sur l'engagement de nos équipes en faveur du développement durable, de l'éthique et de l'excellence.



LEADERSHIP

Nous offrons à nos clients dans le monde entier l'un des plus larges portefeuilles de produits du secteur des revêtements de sol et des surfaces sportives. Nous apportons ainsi des solutions intégrées et coordonnées aux utilisateurs finaux, professionnels ou particuliers.

Nous sommes leader mondial dans plusieurs catégories de produits, dont ceux des sols vinyles et du gazon synthétique pour terrains de sport.

PRÉSENCE « GLO-CALE »

Avec nos 34 sites industriels, nos 12 000 collaborateurs et nos ventes dans plus de 100 pays, nous sommes en contact étroit avec nos clients et fournisseurs internationaux et locaux.

Nous encourageons l'excellence opérationnelle, le respect de nos valeurs et l'innovation au niveau mondial, tout en donnant localement les moyens à nos équipes de concevoir et produire des solutions adaptées aux designs et aux besoins locaux.

ESPRIT ENTREPRENEURIAL

L'esprit entrepreneurial est inscrit dans notre ADN.

Depuis 130 ans, notre histoire est constamment jalonnée d'innovations et d'acquisitions.

Aujourd'hui, nous continuons à promouvoir cet esprit dans notre façon de diriger, en donnant de l'autonomie à nos équipes et en encourageant leur agilité et leur responsabilité dans la prise de décision.



CHIFFRE D'AFFAIRES

2,4

MILLIARDS D'EUROS



34

SITES INDUSTRIELS



12 000

COLLABORATEURS

Chiffres 2014

DES MARQUES
DYNAMIQUES
ET RECONNUES

MARQUES STRATÉGIQUES
DE REVÊTEMENTS DE SOL

TARKETT, JOHNSONITE,
TANDUS CENTIVA, DESSO

UN LARGE PORTEFEUILLE DE PRODUITS

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



DES VENTES
DANS PLUS DE

100
PAYS

AMBITION

Tarkett suit un plan de développement ambitieux, conjuguant croissance organique, grâce à l'innovation, et croissance externe, par le biais d'acquisitions qui complètent sa couverture géographique et sa gamme de produits. L'intégration réussie des sociétés acquises est ainsi un levier de croissance majeur.

INNOVATION

Notre design unique et nos innovations nous permettent d'améliorer le bien-être, la santé et le cadre de vie de tous. Nous donnons la priorité à la performance durable de nos solutions, de leur conception à leur usage et recyclage. C'est grâce à nos innovations de pointe que nous sommes pionniers dans notre secteur.

ENGAGEMENT

Tarkett s'engage pour protéger la planète et offrir qualité de vie et bien-être, en contribuant aux enjeux de société : urbanisation, vieillissement de la population, limitation des ressources. Notre but est de contribuer au bien-être et au confort de chacun et au développement de l'économie circulaire, reposant sur les principes Cradle to Cradle® (du berceau au berceau), en partenariat avec nos différents partenaires.



18

ACQUISITIONS
CES SEPT DERNIÈRES
ANNÉES



1,3

MILLION DE MÈTRES CARRÉS
DE REVÊTEMENTS
DE SOL VENDUS CHAQUE JOUR



76 %

DE MATÉRIAUX ÉVALUÉS SELON
LES PRINCIPES CRADLE TO CRADLE®
(DU BERCEAU AU BERCEAU)⁽¹⁾

MARQUES STRATÉGIQUES DE SURFACES SPORTIVES

TARKETT SPORTS, FIELDTURF,
BEYNON, EASYTURF

MARQUES DE SERVICES

RESTART, FLOORCRAFT,
TARKETT ACADEMY

(1) Pourcentage de matières premières en volume. Évaluation fondée sur les critères Cradle to Cradle®, avec le soutien de l'EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency – institut scientifique allemand), portant sur tous les produits, hormis les produits Sports, les moquettes et tapis d'Europe de l'Est, les produits finis externalisés et le conditionnement.

ENTRETIEN AVEC MICHEL GIANNUZZI,
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

« UNE APPROCHE DE LA CROISSANCE PROFITABLE, CONJUGUANT ÉQUILIBRE ET AGILITÉ »



Michel Giannuzzi, Président du Directoire, explique comment l'esprit entrepreneurial de Tarkett, conjugué à un modèle d'entreprise équilibré et agile renforcé par une approche « Glo-Cale », est l'un des facteurs clés de succès.

L'importance que le Groupe accorde à l'innovation et au développement durable est également un atout majeur pour une croissance pérenne.

04

Quels ont été les faits marquants en 2014 ?

M. G. : Trois exemples illustrent l'évolution de l'entreprise en 2014, qui suit une stratégie de croissance durable et profitable. Le premier concerne la croissance externe avec quatre acquisitions, dont le spécialiste européen des moquettes à usage professionnel Desso (*voir encadré*). Le deuxième relève d'une croissance organique via l'innovation, avec le lancement de *FloorInMotion*, la première solution de sol connecté destinée aux établissements de santé. Le troisième exemple, c'est l'excellence portée par nos équipes, toutes engagées et dotées d'un fort esprit entrepreneurial comme en témoigne notre enquête interne : nous avons progressé dans tous les domaines, y compris en matière de développement des talents, d'engagement et de vision partagée. L'année 2014 a également été marquée par la crise économique et politique que personne ne pouvait anticiper, en Ukraine et en Russie, pays dans lesquels Tarkett est très présent. Nous avons cependant démontré notre capacité à surmonter ces difficultés en adaptant rapidement notre structure de coûts et nos prix. Nous avons ainsi protégé la marge d'EBITDA malgré la baisse du quatrième trimestre due à la forte dépréciation du rouble.

Quels sont les avantages spécifiques du modèle économique de Tarkett ?

M. G. : C'est dans la diversification et l'équilibre que nous puisons notre force. Notre exposition géographique est la plus équilibrée au sein de notre secteur

professionnel et nous sommes ainsi à même de profiter de la croissance dans une région pour compenser un ralentissement dans une autre. La force de notre modèle économique réside également dans la répartition équilibrée de notre clientèle entre professionnels et particuliers (60/40), et par notre diversification sur plusieurs marchés : santé, éducation, bureaux, hôtellerie et magasins, habitat et sports.

Quel rôle le développement durable joue-t-il dans ce cadre ?

M. G. : Nous pensons être parmi les sociétés de revêtements de sol qui ont totalement intégré le développement durable à leur stratégie et à leur vision et nous partageons cette approche avec nos clients et nos équipes. Par notre stratégie de développement durable fondée sur les « 4P » – Perspectives, Personnes, Planète, Profit –, nous voulons contribuer positivement aux enjeux liés aux changements démographiques : croissance et vieillissement de la population, urbanisation, raréfaction des ressources naturelles. Concrètement, cet engagement se traduit par exemple par la mise au point de solutions qui améliorent la qualité de l'air intérieur et le bien-être des personnes, ou qui permettent le recyclage et la réutilisation de nos produits en fin d'usage. Ces initiatives contribuent ainsi au développement d'une économie circulaire profitable, reposant sur les principes Cradle to Cradle® (« du berceau au berceau »).



240 M€

**DE CHIFFRE D'AFFAIRES SUPPLÉMENTAIRES
DEPUIS 2013 GRÂCE AUX ACQUISITIONS.
NOTRE OBJECTIF EST DE GÉNÉRER
300 M€ DE VENTES ADDITIONNELLES
D'ICI 2016.**

Quel est l'ADN de Tarkett et comment se traduit-il chez vos collaborateurs ?

M. G. : Nos employés partagent les valeurs essentielles de Tarkett : esprit d'équipe, proximité avec le client, respect et intégrité, responsabilisation et autonomie, respect de l'environnement. Ils ont également en commun un esprit entrepreneurial, que nous encourageons activement au moyen de notre approche « Glo-Cale », en développant des synergies mondiales pour mieux servir des actions locales. Avant d'acquiescer une société, nous vérifions avec soin que les valeurs portées par les équipes et la direction sont compatibles avec notre propre ADN. Au cours de son histoire et de ses acquisitions, Tarkett a ainsi construit une grande famille d'entrepreneurs.

Quelles sont vos perspectives pour 2015 et au-delà ?

M. G. : En 2015, dans un environnement politique et macroéconomique volatil, incertain et complexe, nous confirmerons notre capacité de résilience en continuant à développer notre esprit entrepreneurial.



LES ACQUISITIONS, LEVIERS DE CROISSANCE PROFITABLE

L'acquisition de Desso en Europe, conclue fin 2014, vient s'ajouter à celle de Tandus en 2012, aux États-Unis. Nous proposons désormais des solutions de moquette à usage professionnel dans le monde entier. En 2014, nous avons également acquis les surfaces sportives Renner Sports aux États-Unis, ainsi que l'activité de sols vinyles de Gamrat en Pologne, et nous avons renforcé notre présence industrielle et commerciale en Chine. La croissance externe est un pilier essentiel de la stratégie de Tarkett avec l'objectif d'élargir et de renforcer notre offre, de se développer dans les pays émergents ou de profiter d'opportunités de consolidation.



À plus longue échéance, l'innovation jouera un rôle majeur : proposer des concepts sur mesure et des solutions modulaires, répondant à la demande de nos clients pour des produits évolutifs et personnalisés sera une tendance forte. Enfin, notre stratégie d'éco-innovation et notre offre créant de la valeur ajoutée pour nos clients sont des atouts majeurs pour l'avenir de Tarkett. ■

Consulter l'intégralité de nos résultats 2014 sur www.tarkett.com

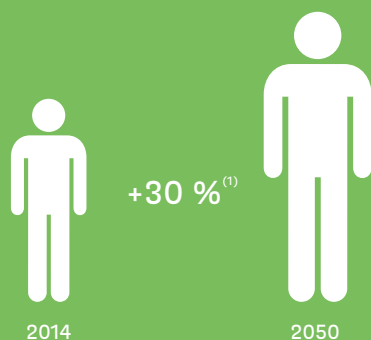




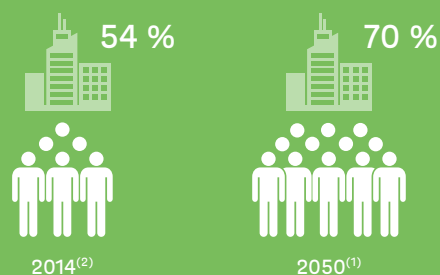
ENGAGÉS

Ensemble chez Tarkett,
nous contribuons à apporter
une réponse aux enjeux
de société : urbanisation,
vieillesse de la population,
limitation des ressources

Vinyle hétérogène,
Acczent Evolution.



CROISSANCE DE
LA POPULATION MONDIALE



POPULATION URBAINE
MONDIALE



URBANISATION : EN QUOI LE SOL PEUT-IL RÉPONDRE AUX DÉFIS DES MÉGAPOLIS DE DEMAIN ?

07

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, et dans l'orientation et la circulation
des usagers au sein des bâtiments.



DE LA CROISSANCE DE LA POPULATION MONDIALE
AURA LIEU DANS LES VILLES ET DANS LES PAYS
EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT ET ÉMERGENTS⁽¹⁾

40 000 milliards de dollars



IL FAUDRA INVESTIR 40 000 MILLIARDS DE DOLLARS
DANS LES INFRASTRUCTURES URBAINES
MONDIALES D'ICI 2030⁽¹⁾

1) Source : World Business Council for Sustainable Development (Conseil mondial des affaires pour le développement durable), rapport Vision 2050, 2010.
2) Source : Nations unies, Perspectives d'urbanisation dans le monde, 2014.



FONCTION ET DESIGN SONT INSÉPARABLES

par Yama Karim,
architecte,
Studio Libeskind

Architecte de renom, Yama Karim estime que la technologie moderne permettra aux revêtements de sol de jouer un rôle de plus en plus important dans la prise en charge des enjeux liés au développement urbain de demain.

À retenir

1. Longtemps considérés comme ne faisant pas partie des éléments essentiels d'un bâtiment, les revêtements de sol vont jouer un rôle de plus en plus actif en aidant à répondre aux défis urbains.
2. Intelligents et connectés, les nouveaux systèmes de revêtement de sol donneront des informations précieuses en temps réel sur les flux de circulation intérieure.

D'ici 2050, environ 70 % de la population mondiale vivra en ville : plus de 6 milliards de personnes passeront 90 % de leur temps à l'intérieur⁽¹⁾. Les villes devront se développer dans des proportions sans précédent, imposant de nouveaux enjeux en termes de structures intelligentes, de flux de circulation, de gestion des ressources, de santé et de bien-être.

MÉGAPOLIS, MÉGA-ENJEUX

Certaines villes, comme Tokyo et New Delhi, devraient approcher les 40 millions d'habitants d'ici 2030. L'enjeu est énorme : comment faire en sorte que tous les habitants de ces mégapoles puissent vivre ensemble dans de bonnes conditions de sécurité, de santé et de bien-être ? Comment trouver un équilibre entre les attentes complexes en matière de bien-être et de services tout en continuant à respecter la planète ? Les défis liés à la consommation prendront une nouvelle dimension, et il deviendra indispensable de faire appel à de nouveaux matériaux

de construction pour l'habitat et les installations publiques. Il faudra de même réorganiser les infrastructures urbaines pour répondre à des flux de circulation de plus en plus denses, non seulement dans les rues, mais également à l'intérieur des bâtiments et dans les transports publics. D'ores et déjà, les urbanistes, architectes et designers doivent concevoir les espaces de demain, soit en intégrant les bureaux, magasins, restaurants, services, logements et espaces verts au cœur des villes existantes, soit en construisant en bordure de ville. L'enjeu est d'offrir un équilibre urbain harmonieux tout en gérant une ville vivante de plus en plus 24 heures sur 24.

REVÊTEMENTS DE SOL : LA TECHNOLOGIE FAIT LA DIFFÉRENCE

Longtemps considérés comme ne faisant pas partie des éléments essentiels d'un bâtiment, les revêtements de sol joueront un rôle de plus en plus actif en aidant à répondre à ces défis urbains. Les nouveaux matériaux et les nouvelles compositions favoriseront non seulement notre bien-être et notre confort, grâce à un design intelligent et à un usage étudié des couleurs et des motifs, mais ils seront également dotés de performances techniques. Leurs pouvoirs antidérapants et phoniques, leur capacité à refléter la lumière et leur facilité d'entretien et de recyclage, par exemple, contribueront à créer un environnement intérieur de meilleure qualité et plus sain. Intelligents et connectés, les nouveaux systèmes de revêtement



À PROPOS DE NOTRE EXPERT

Yama Karim
est l'architecte
principal du cabinet

new-yorkais Studio Libeskind,
qu'il a rejoint en 2003.
Entre autres, il dirige actuellement
le projet CityLife à Milan et
le complexe Corals à Singapour.

1,3 M

**CROISSANCE HEBDOMADAIRE
DE LA POPULATION URBAINE
DANS LE MONDE.**

Source : Rapport IPCC.

de sol pourront donner des informations précieuses en temps réel sur les flux de circulation intérieure. Elles pourront ainsi canaliser et répartir la circulation piétonne, de manière à éviter l'engorgement et les risques pour la sécurité. Une signalétique faisant appel à des couleurs, à des motifs ou à des messages intégrés au revêtement de sol aidera les usagers à s'orienter plus facilement et rendra les temps de transport moins stressants. Les couleurs et les motifs favoriseront également la transition entre les espaces publics, comme les halls d'accueil, les ascenseurs ou les voies de passage, et les espaces privés.

LES SOLS TRANSFORMENT DE SIMPLES LIEUX EN ESPACES DE VIE

Le choix du revêtement de sol est déterminé à un stade précoce d'un projet architectural. L'un des facteurs décisifs qui motive ce choix est l'usage envisagé, commercial ou résidentiel, qui sera fait de la pièce ou de l'espace. Pour les revêtements de sol des espaces publics, la priorité reste la durabilité et la facilité d'entretien et de remplacement, tout en apportant confort et esthétisme. En tant qu'architectes, nous devons trouver le juste équilibre entre bien-être et longévité pour aider les usagers à se détendre et à passer des moments agréables dans les espaces urbains. ■

(1) Source : World Business Council for Sustainable Development
(Conseil mondial des affaires pour le développement durable).



Pour de plus amples informations :
<http://tarkett.com/fr>



POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE

par Diane Martel



Pour Diane Martel, Vice-Présidente Environnement de Tarkett en Amérique du Nord, nous devons offrir à nos clients des produits qui s'inscrivent dans une démarche durable et qui contribuent à leur bien-être.

10



Dans cette optique, il est essentiel de privilégier l'éco-conception avec des matériaux de qualité. Les produits synthétiques et les substituts à la nature doivent être issus de matériaux adaptés et sans danger, tant pour l'environnement que pour les personnes. Aujourd'hui, les clients choisissent des produits « responsables » en fonction des impacts positifs ou négatifs que ceux-ci pourraient avoir sur la santé et l'environnement.

LE DESIGN AU SERVICE DE REVÊTEMENTS DE SOL RESPECTUEUX DE LA SANTÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT...

Les consommateurs comme les architectes sont de plus en plus attentifs au choix des équipements de leurs logements ou bureaux. Pionnier en matière de développement durable et sans attendre les réglementations, Tarkett a décidé d'appliquer les principes Cradle to Cradle® dès la conception des produits. Cela se traduit par des éco-innovations contribuant à la qualité de l'air et de l'environnement intérieurs. Deux exemples majeurs qui nous donnent un avantage concurrentiel : des revêtements de sol avec un niveau d'émissions⁽¹⁾ de 10 à 100 fois inférieurs aux standards les plus stricts ; l'utilisation de la technologie de plastifiant sans phtalate pour les sols vinyles fabriqués en Europe et Amérique du Nord. Par ailleurs, plusieurs de nos produits ont reçu la certification *asthma & allergy friendly*™. Dans une volonté de



École Nyköping, Suède, 2014.

L'objectif était de créer une école offrant un environnement acoustique de qualité, de manière à réduire les niveaux de stress et de bruit pour les élèves et le personnel. Avec iQ Optima Acoustic, l'école bénéficie d'un niveau supérieur d'absorption phonique (classe B). Le design du revêtement s'est également révélé être un défi de taille en jouant sur les motifs et les couleurs. Des couleurs neutres ont été utilisées dans les espaces communs, tandis que des couleurs audacieuses et créatives ont habillé les espaces de travail des professeurs.

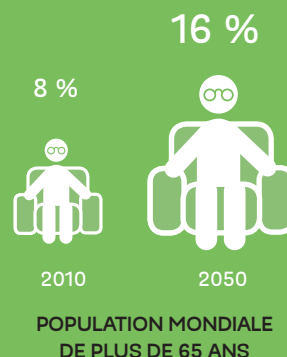


transparence et de confiance, nous communiquons à nos clients la fiche d'identité de nos produits certifiée par un organisme tiers, qui précise la composition et le « profil santé et environnement » des matériaux utilisés. Pour boucler la boucle, nous aidons également nos clients à collecter et à recycler leurs revêtements de sol usagés, contribuant ainsi à développer un modèle d'économie circulaire durable et rentable.

... DE LA PERFORMANCE ET DE LA QUALITÉ DE VIE

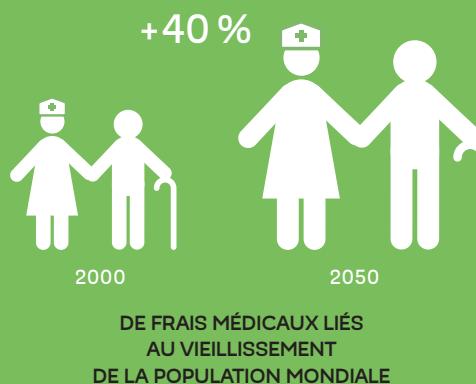
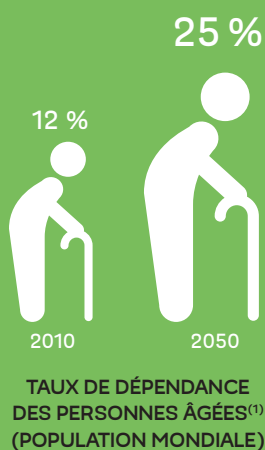
Les revêtements de sol destinés aux espaces publics doivent impérativement offrir une performance technique supérieure tout en étant souples, modulaires et personnalisables. Les récentes gammes de lames et dalles vinyles Luxury Vinyl Tiles (LVT), de même que les dalles de moquette ou de caoutchouc sont de bons exemples de l'équation difficile que nous devons résoudre : un entretien facile et une grande résistance dans des lieux à fort trafic, facilité d'installation et de remplacement en un minimum de temps. À cela s'ajoute la nécessité de donner à nos espaces publics un aspect neuf et tendance, ainsi qu'un bon confort acoustique. ■

(1) Émissions de composés organiques volatils totaux (COVT).



VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION : COMMENT RÉPONDRE AUX BESOINS DES SENIORS ?

Les personnes âgées sont de plus en plus nombreuses :
les solutions innovantes de revêtement de sol peuvent contribuer
à leur bien-être, leur santé et leur autonomie.



(1) 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



RELEVER LE DÉFI DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

par Frédéric Serrière,
sociologue



Au cours des 40 prochaines années, le nombre de personnes âgées devrait doubler dans le monde. Le sociologue Frédéric Serrière explique les conséquences de ce phénomène en matière de politique et de budgets publics, et le rôle de l'innovation dans ce contexte.

À retenir

1. *Le vieillissement de la population s'accompagne d'une hausse des coûts pour tous les États du monde.*
2. *Aider les personnes âgées à conserver leur autonomie améliore leur qualité de vie et optimise les budgets.*
3. *Les innovations techniques peuvent faire partie de la solution.*



Le vieillissement de la population mondiale est l'une des questions les plus pressantes de notre époque. L'allongement de la durée de vie et la baisse de la fertilité ont pour résultat l'accroissement de la proportion des personnes âgées dans la population totale des pays développés. Au cours des dix prochaines années, cette situation commencera à affecter les pays en développement, dont la Chine.

HAUSSE DES COÛTS, BAISSÉ DES BUDGETS

Certaines des conséquences économiques du vieillissement de la population sont clairement démontrées. Trois groupes distincts sont concernés : les personnes actives et autonomes, les personnes fragiles (plus de 75 ans) et les personnes dépendantes. Avec l'allongement de la durée de vie, les jeunes générations devront travailler plus longtemps pour faire face à la hausse du coût des retraites.

Aussi, ce phénomène a-t-il donné naissance à la *Silver Economy*, l'économie au service des personnes âgées, et à tout ce qui leur permet de vivre agréablement,



soit à leur domicile le plus longtemps possible, soit en maison de retraite. L'objectif est de leur apporter l'aide appropriée pour rester autonome et améliorer leur bien-être même en cas de problème de santé.

Dans le monde, 55 millions de personnes âgées dites « fragiles » ont besoin d'attention, un chiffre qui devrait connaître une hausse spectaculaire à partir de 2022. À cette problématique de santé publique, vient s'ajouter l'augmentation d'environ 40 % des coûts médicaux associés au vieillissement de la population entre 2000 et 2050.

Le fait de prendre en charge une population vieillissante avec un budget limité représente un défi pour les pouvoirs publics, mais ouvre également des possibilités d'innovation et de croissance. Les clés pour relever ce défi seront : les réformes juridiques, les programmes de soins à domicile, les initiatives en matière de recherche et les innovations technologiques.

L'INNOVATION AU SERVICE DE L'AUTONOMIE DES PERSONNES ÂGÉES

Aider les personnes âgées à conserver leur indépendance est un enjeu vital, non seulement pour leur bien-être et celui de leurs familles, mais également pour les finances publiques. Des pays comme la Suisse, l'Angleterre et le Canada ont déjà fait un premier pas en adoptant des lois qui favorisent les soins à domicile par des subventions et des programmes de santé. D'autres pays financent des initiatives pour la création d'espaces de vie stimulants dans les maisons de retraite.

Les sociétés privées préparent également l'avenir de la *Silver Economy*. Les familles ont besoin de savoir que leurs proches âgés sont en sécurité, tout en continuant de mener leur propre vie. Les objets connectés capables de les rassurer connaissent une forte demande. Entre autres innovations, citons les installations et les espaces spécialement étudiés pour aider les personnes âgées dans leur vie de tous les jours, les capteurs capables de détecter une activité anormale – une chute par exemple –, et les systèmes d'alerte.

1,45 Md

**DE PERSONNES ÂGÉES
(PLUS DE 65 ANS)
D'ICI 2050.**

Source :
Vieillesse démographique 2013,
rapport des Nations unies.

Pour autant, leur efficacité varie en fonction de leur utilisation : les solutions doivent être pragmatiques, sur mesure et modulaires.

Ce sont les premières étapes nécessaires pour mettre au point des solutions pérennes qui permettront aux personnes âgées de conserver leur indépendance et aideront à repousser et prévenir la sénilité ou à y faire face. Ces innovations, qu'elles soient issues de réformes publiques ou qu'elles émanent de sociétés privées, seront essentielles au bien-être des personnes âgées et de leur famille, et indispensables pour limiter la charge sur les finances publiques. ■

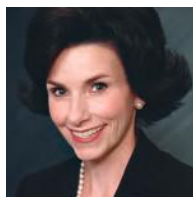


Pour de plus amples informations :
<http://tarkett.com/fr>



À PROPOS DE NOTRE EXPERT

Frédéric Serrière est un expert international du vieillissement démographique et du marché des seniors. Cofondateur du cabinet de conseil Senior Strategic, il est l'auteur de plusieurs livres et conseille de grandes sociétés sur la Silver Economy.



AIDER LES PERSONNES À S'ÉPANOUIR

par Cindy Hubbell



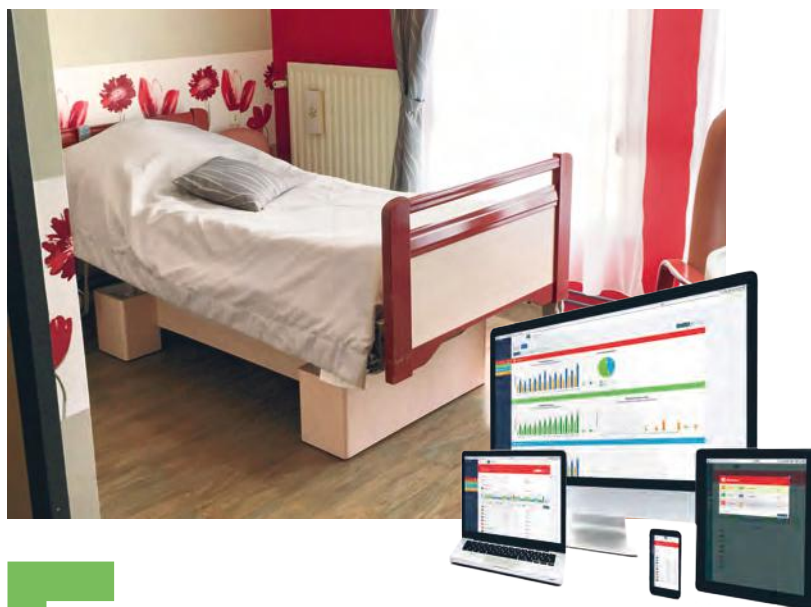
Cindy Hubbell, Directrice Développement Santé de Tarkett en Amérique du Nord, évoque les innovations, l'expertise et l'engagement du Groupe au service de la santé, ainsi que sa collaboration avec les différents acteurs de l'industrie pour améliorer les standards.

14

Tarkett s'attache à mettre au point des solutions innovantes de revêtement de sol, propices à la création d'espaces génératifs (« Generative Spaces »). Par leur conception spécifique, ces espaces de santé ont pour objectif de favoriser l'épanouissement personnel et d'encourager les patients à guérir et à prendre confiance. Chez Tarkett, nous pensons que le revêtement de sol a son rôle à jouer pour créer des cadres de guérison et de vie épanouissants.

APPRENDRE DE NOS PARTENAIRES

Nous collaborons avec de nombreux experts et associations reconnus dans le monde entier, tels que Planetree, NXT Health, Practice GreenHealth et le Center for Health Design en Amérique du Nord. Grâce à ces partenariats, Tarkett enrichit son expertise dans de nombreux domaines liés au secteur de la santé (soins, R&D, achats, développement durable, etc.) et comprend mieux les besoins et le mode de vie des patients et des personnes âgées. On assiste aujourd'hui à une évolution des espaces de santé : au-delà d'un lieu de soins, ces espaces sont des lieux de vie, qui contribuent à apporter confort, bien-être, confiance à chaque âge de la vie. Bien entendu le sol n'a pas une fonction médicale, mais il peut en revanche



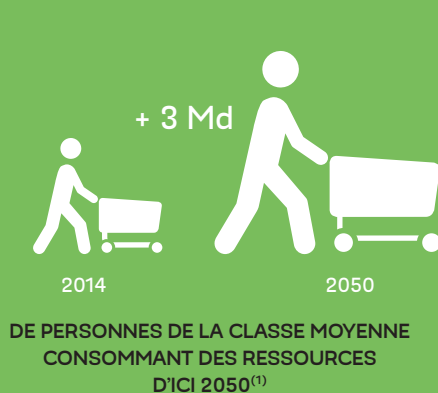
Soleil d'Automne, maison de retraite, France, 2014

Tarkett propose une solution très innovante de revêtement de sol connecté, FloorInMotion, spécialement conçu pour détecter les chutes des résidents dans les maisons de retraite. Disposant de capteurs installés sous le revêtement de sol, FloorInMotion permet de suivre en temps réel les déplacements des personnes âgées. Le personnel médical peut ainsi rapidement intervenir en cas de chute. Le dispositif permet également aux professionnels de santé de détecter si des résidents s'aventurent à l'extérieur. C'est une aide significative pour le personnel, qui peut surveiller leurs déplacements et identifier des situations anormales.

avoir un rôle de bien-être en créant un espace propice à la guérison.

Les sols Tarkett sont ainsi conçus pour limiter les glissades et les chutes, apporter un confort de marche, créer un espace de vie calme et paisible par leur design, et aider les personnes à s'orienter. Après avoir conçu des revêtements de sol avec une signalétique particulière pour aider les patients Alzheimer souffrant de troubles de la mémoire à s'orienter, nous étudions à présent la façon dont les revêtements de sol peuvent améliorer les lieux accueillant les patients autistes.

En 2014, Tarkett a lancé FloorInMotion, une solution de revêtement de sol connecté et intelligent qui va changer la donne dans ce secteur d'activité. FloorInMotion permet d'améliorer la prise en charge des personnes âgées dans les établissements de santé, en leur fournissant des informations sur la sécurité et l'activité des résidents. Notre système de sol connecté prévient le personnel en cas de chute et peut également détecter les entrées ou les sorties d'une pièce. ■



LIMITATION DES RESSOURCES : COMMENT MIEUX LES UTILISER ?

15

L'éco-conception avec des matériaux de qualité
pouvant être réutilisés peut nous permettre
de résoudre les problèmes de ressources et contribuer
ainsi au développement de l'économie circulaire.



3 200 milliards de dollars



LA VALEUR MATÉRIELLE
DES BIENS DE CONSOMMATION
PERDUS CHAQUE ANNÉE⁽²⁾

Plus de 10 millions
de tonnes de déchets



PRODUITES PAR LES ACTIVITÉS HUMAINES
CHAQUE JOUR
(HORS AGRICULTURE ET BÂTIMENT)

1) Source : World Business Council for Sustainable Development (Conseil mondial des affaires pour le développement durable).

2) Source : chiffres de la Fondation Ellen MacArthur et du Forum économique mondial.



À retenir

1. *Efficiency : notre impact sur la planète doit être bénéfique, et non pas neutre.*
2. *Nous ne visons pas le zéro déchet, mais des produits réutilisables, conçus avec des matériaux bons pour les personnes et pour l'environnement. La philosophie Cradle to Cradle® repose sur la créativité et sur un comportement positif.*

LA CRÉATIVITÉ : NOTRE RESSOURCE LA PLUS RARE

par Michael Braungart
(Environmental Protection
Encouragement Agency – EPEA),
cofondateur de la philosophie
Cradle to Cradle®



Chimiste et optimiste, Michael Braungart soutient que, d'ici 2050, les ressources de la planète pourront subvenir aux besoins de 9 milliards d'individus, à condition de faire preuve de créativité dans notre façon de les utiliser et de les recycler à l'infini.

Les craintes que les ressources mondiales soient insuffisantes pour subvenir aux besoins de 9 milliards d'individus⁽¹⁾ sont sans fondement. On pourrait recycler nombre de ces ressources à l'infini si on les intégrait à des produits conçus d'emblée pour être réutilisés. C'est donc une question de conception dès l'origine. Si l'on concevait de manière intelligente des produits, des outils, des meubles, des logements, des usines et des villes, alors on pourrait éviter les problèmes de déchets. C'est par la créativité que nous pourrions imaginer réutiliser sans cesse nos ressources limitées, tout en améliorant notre santé et notre bien-être.

Le fait est que les ingénieurs et les designers conçoivent souvent un produit uniquement en fonction de sa première utilisation, sans se préoccuper de son devenir potentiel une fois cassé, usé ou démodé. C'est là que les principes Cradle to Cradle® interviennent. Les entreprises qui les appliquent ne se contentent pas de créer une empreinte environnementale positive, elles apportent une contribution bénéfique à l'économie, à la qualité de vie et à l'équité.

FAIRE LE BON CHOIX DÈS LE DÉPART

Pour engager une transformation de grande ampleur dans notre façon de penser et d'agir, William McDonough et moi-même avons fondé le Cradle to Cradle Products Innovation Institute à San Francisco, aux États-Unis. L'institut compte également des bureaux en Europe. L'objectif est non seulement d'inciter les fabricants et les concepteurs de produits à appliquer largement les principes Cradle to Cradle®, mais également de les guider dans la fabrication de produits sûrs et sains, réutilisables à l'infini dans des cycles de nutriments biologiques et techniques. Il s'agit de favoriser les matériaux de qualité, l'énergie propre, l'eau propre et les pratiques sociales justes. Cette démarche encourage la création de produits véritablement innovants, esthétiques, et de qualité supérieure, tout en contribuant de manière positive à l'économie, la société et l'environnement.

CÉLÉBRER LA VIE ET LA CRÉATIVITÉ POUR ACCUEILLIR NOS GÉNÉRATIONS FUTURES

Appliquer les principes Cradle to Cradle®, c'est célébrer la vie et la créativité, et penser en termes de contribution positive et non d'impact neutre ou de réduction d'impact négatif. Il ne s'agit pas d'être « moins mauvais ».



À PROPOS DE NOTRE EXPERT

Michael Braungart
a fondé l'EPEA
(Environmental

Protection Encouragement Agency) en 1987. Il est professeur à l'université Erasmus de Rotterdam et a coécrit *The Upcycle* et *Cradle to Cradle* avec William McDonough. Depuis plusieurs années, Michael accompagne Tarkett et Desso dans leur transformation pour devenir des entreprises Cradle to Cradle®.

+ 3 Md

**DE PERSONNES DE LA CLASSE MOYENNE
CONSOMMANT DES RESSOURCES
D'ICI 2050⁽¹⁾.**

*Source : World Business Council
for Sustainable Development
(Conseil mondial des affaires
pour le développement durable).*

Il s'agit de faire les choses bien. C'est à nous, toutes parties prenantes confondues, qu'il appartient de réinventer la façon dont nous fonctionnons, nous produisons, nous consommons, nous concevons, nous utilisons et recyclons les ressources. Chacun d'entre nous peut être le moteur du changement et s'engager vers une économie positive, circulaire, collaborative et « revalorisante » (*“up-cycle”*). Étape par étape, je m'efforce de créer des liens entre les individus, les entreprises et les dirigeants, non seulement pour les former et les mobiliser, mais également pour dynamiser l'innovation et les solutions créatives. La philosophie Cradle to Cradle® est un moteur pour l'innovation. Elle réinvente les produits éco-performants de qualité supérieure, conçus avec des matériaux sûrs, sains pour l'environnement comme pour le bien-être des personnes. ■

*(1) World Business Council for Sustainable Development
(Conseil mondial des affaires pour le développement durable).*



Pour de plus amples informations :
<http://tarkett.com/fr>



LE CYCLE VERTUEUX

par Anne-Christine Ayed



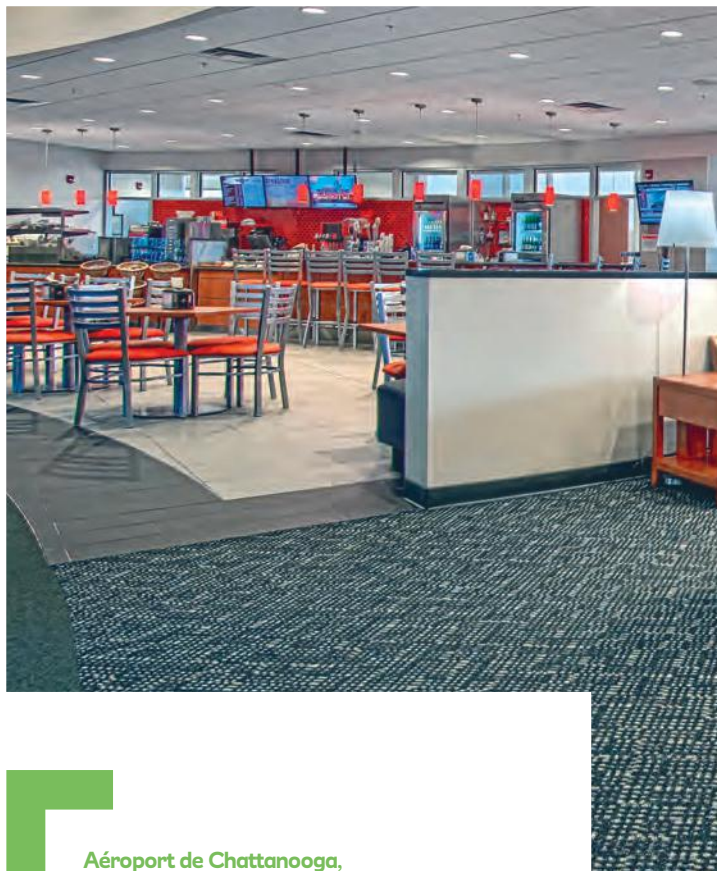
Anne-Christine Ayed,
Directrice Recherche, Innovation
& Environnement, revient sur l'engagement
de Tarkett en faveur de l'économie circulaire
et la démarche Cradle to Cradle®.

18

Chez Tarkett, nous sommes déterminés à passer de l'ancienne économie linéaire – qui implique une utilisation unique des produits et la mise au rebut des ressources –, à un modèle économique circulaire, rentable, dans lequel les ressources sont recyclées et réutilisées. Nous pensons que le modèle de consommation traditionnel peut évoluer vers une économie de la fonction d'usage et des services. L'économie circulaire englobe deux cycles de production : celui durant lequel les produits sont fabriqués au moyen de ressources recyclées, puis réutilisées, et celui du retour à la nature des matériaux biodégradables.

DESIGN EN CIRCUIT VERTUEUX

Travaillant en étroite collaboration avec l'EPEA (voir pages 16-17), nous avons adopté un processus de design en circuit vertueux, articulé autour de quatre axes. D'abord, la qualité des matériaux : nous choisissons des matériaux de qualité respectueux de la santé et de l'environnement et pouvant être recyclés. Notre gamme de linoléum, par exemple, est composée d'huile de lin, de résine de pin et de liège, tandis que la sous-couche de nos dalles de moquette ethos® (marque Tandus) est faite de fibre de verre, issue du recyclage des films des fenêtres de sécurité et des pare-brise. Vient ensuite la gestion optimisée des ressources : nous en faisons une utilisation raisonnée, en économisant



Aéroport de Chattanooga, États-Unis, 2014

Lorsque les propriétaires de l'aéroport de Chattanooga, dans le Tennessee, ont décidé de remplacer le revêtement de sol Powerbond (marque Tandus), dans le cadre d'une rénovation complète de l'aéroport, la demande était claire : le revêtement devait être esthétique, résistant à très long terme et respectueux de l'environnement. Powerbond®, revêtement hybride résilient en lés, imperméable, anti-moisissure, 100 % recyclable, s'est une fois de plus révélé être la solution. La totalité du Powerbond retiré du terminal a été recyclé dans un centre Tandus à proximité, avant d'être réinstallé à l'aéroport.

l'eau, en faisant appel aux énergies renouvelables, et en réduisant nos émissions de gaz à effet de serre d'un bout à l'autre de nos opérations (voir pages 44-48). Nous mettons actuellement en œuvre des systèmes d'eau en circuit fermé dans nos sites de production et nous utilisons de la biomasse pour produire de l'énergie. Pour ne citer qu'un exemple, nos usines de production de revêtements de sol en bois utilisent désormais de la sciure de bois pour produire leur propre énergie. Troisième grand axe, bien-être et qualité de vie :

sources de matières premières recyclées. Nous devons également élargir notre base de fournisseurs pour y inclure, par exemple, les sociétés de traitement des déchets.

nous contribuons au bien-être de nos clients, en faisant entre autres appel à des produits qui participent à l'amélioration de l'environnement et de l'air intérieurs. Dans le but de répondre aux besoins des personnes souffrant d'asthme et d'allergie, nous avons réussi à mettre au point des revêtements de sol présentant des niveaux d'émission de COVT⁽¹⁾ extrêmement faibles et fabriqués avec des plastifiants sans phtalate. Dans cette démarche, nous étudions également les systèmes de nettoyage et d'entretien (voir pages 24-25).

Pour conclure, grâce à notre programme « ReStart » (anciennement dénommé « ReUse » en Europe), nous travaillons à la collecte et au recyclage des produits et des matériaux en fin d'usage et à leur réintroduction dans le cycle de fabrication. Cette démarche nécessite de collaborer étroitement avec nos clients, nos fournisseurs et même nos concurrents pour collecter et trier les revêtements de sol post-installation et post-utilisation et identifier de nouvelles

CONTRIBUER À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE EN APPLIQUANT LES PRINCIPES CRADLE TO CRADLE®

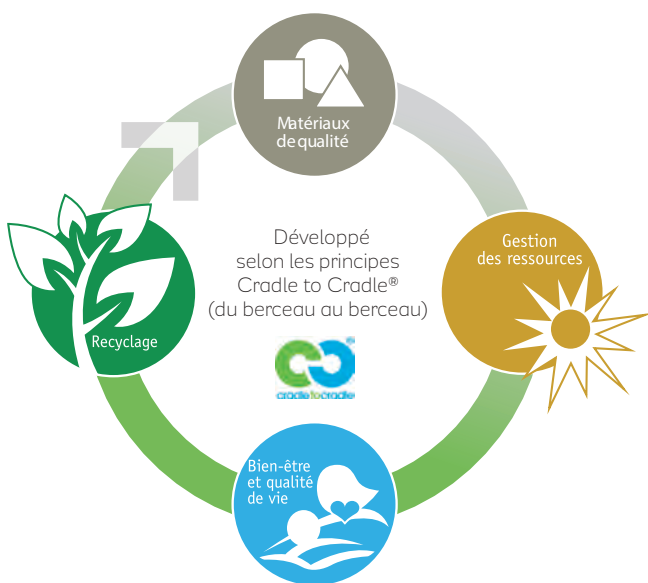
Afin de progresser, nous avons mis en place un système d'évaluation et de suivi de notre démarche, ainsi que des objectifs 2020. Nous nous engageons ainsi, d'ici 2020, à analyser 100 % de nos matériaux selon les principes Cradle to Cradle®, ayant déjà réalisé 76 % en 2014. De la même manière, nous avons augmenté le nombre de nos gammes de produits certifiées Cradle to Cradle®, donnant ainsi à nos clients, à nos fournisseurs et à nos partenaires un signal fort de notre engagement en faveur de l'économie circulaire et du développement durable (voir page 47). ■

(1) Composés organiques volatils totaux.



Pour de plus amples informations :
<http://tarkett.com/fr>

CLOSED-LOOP CIRCULAR DESIGN



Éco-concevoir pour l'économie circulaire

Un exemple typique d'éco-conception avec des matériaux de qualité est celui de notre gamme de dalles de vinyle fabriquée au Brésil à partir de matériaux provenant d'autres industries. Tarkett récupère des agrégats d'emballages pharmaceutiques et les transforme en granulés pour produire des revêtements de sol, plutôt que d'utiliser du PVC de première main comme matière première. L'utilisation de rebuts locaux situés à proximité de l'usine Tarkett nous permet de réduire celle de matériaux vierges, ainsi que l'énergie et les émissions de carbone liées au transport. Elle rend également les produits brésiliens plus compétitifs que ceux qui sont importés.

Tarkett met en œuvre les principes du développement durable par le biais de son modèle « Closed-loop circular design ». Le Groupe applique ainsi les principes Cradle to Cradle® et contribue au développement de l'économie circulaire.



Tarkett a été l'une des premières entreprises à participer à l'initiative des « 100 de l'économie circulaire » (« Circular Economy 100 ») de la fondation Ellen MacArthur, dès février 2013.



20

PRÉSENCE « GLO-CALE »

Chez Tarkett, nous pensons
que, pour être performants
mondialement, nous devons
agir localement

LVT, Starfloor Click 30
Colored Pine.

VISION GLOBALE + EXPERTISE LOCALE = FORCE « GLO-CALE »



À tous les niveaux, de l'excellence opérationnelle aux achats, en passant par l'innovation, le design et les ventes, l'approche « Glo-Cale » de Tarkett lui confère un avantage concurrentiel et une dimension internationale dont bénéficient les clients locaux.

Notre présence mondiale nous donne plusieurs avantages : un fort pouvoir de négociation en matière d'achats, des synergies en recherche et innovation, ainsi que la capacité à partager et mettre en œuvre les meilleures pratiques industrielles. Notre présence locale nous donne les moyens de proposer des solutions et designs adaptés à chaque marché, d'optimiser la logistique et de bâtir des relations de long terme avec nos clients.

LE PROGRAMME WORLD CLASS MANUFACTURING AU SERVICE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

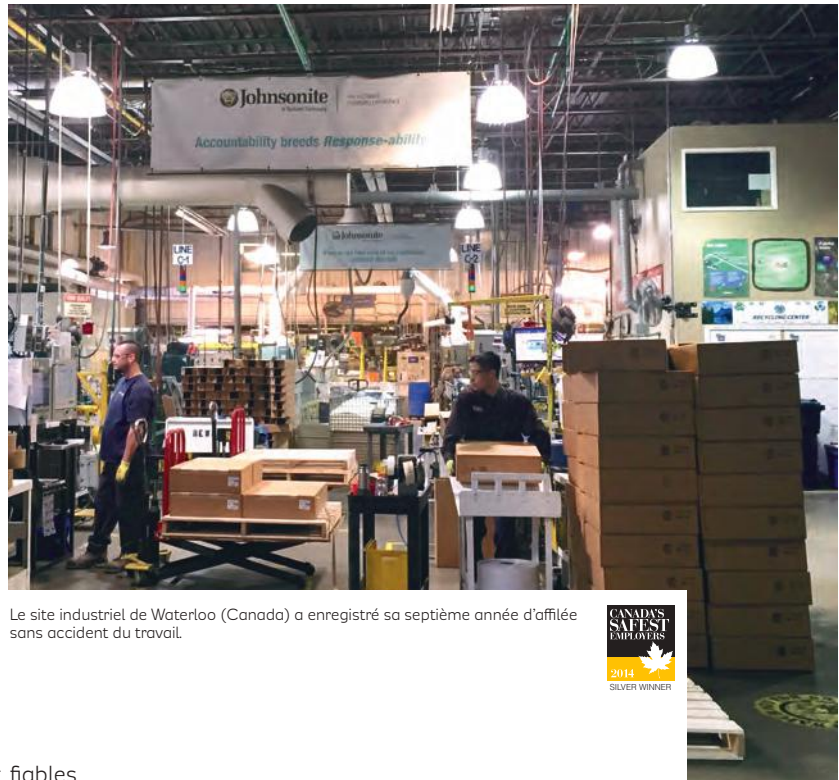
En 2009, Tarkett a lancé à l'échelle mondiale son programme World Class Manufacturing (WCM) sur ses sites de production. Le but : renforcer la compétitivité, améliorer la satisfaction client et obtenir des résultats probants en matière de sécurité et d'environnement. Le programme WCM vise tout particulièrement le service client, la qualité et les coûts, et s'assure que tous les employés des sites de production sont formés et encadrés de manière à accomplir leurs tâches en toute sécurité. Avec ce programme, l'usine canadienne Tarkett de Waterloo n'a déploré aucun accident avec arrêt de travail au cours des sept dernières années, réduisant le montant des indemnités et des primes d'assurance. Elle a ainsi obtenu la certification OHSAS 18001, et a remporté, en 2014, l'un des prix *Safest Employers*, qui distinguent les employeurs ayant les meilleurs résultats sécurité du Canada. « *Nous sommes extrêmement fiers de nos performances en termes de sécurité et de nos années de succès à Waterloo, se réjouit Jodi Coburn, Vice-Présidente de Tarkett au Canada. Il est très satisfaisant de voir les efforts de notre équipe reconnus par une telle organisation au Canada.* » (Voir page 56.)

ACHATS RESPONSABLES

Tarkett se fournit auprès de groupes internationaux, en s'appuyant sur sa propre stature mondiale, ou auprès de fournisseurs locaux, en s'assurant de



Le site industriel d'Otradny en Russie, la plus grande usine de vinyle au monde certifiée ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. En 2014, 91 % des sites industriels de Tarkett sont certifiés ISO 9001, 88 % ISO 14001 et 76 % OHSAS 18001.



Le site industriel de Waterloo (Canada) a enregistré sa septième année d'affilée sans accident du travail.



bénéficier de sources d'approvisionnement fiables, responsables et flexibles, tout en favorisant l'économie locale.

Tarkett cherche également à associer ses fournisseurs dès la conception des produits pour développer l'économie circulaire et respecter les dix principes du Pacte mondial des Nations unies.

Au Brésil, Tarkett utilise des matériaux recyclés disponibles à 60 km de son usine pour produire des dalles et lames de vinyle. Cette initiative réduit non seulement l'empreinte carbone associée au transport, mais elle contribue également à l'économie locale et améliore la compétitivité de nos produits par rapport à ceux qui sont importés.

QUATRE MOTEURS D'INNOVATION

Pour Tarkett, l'innovation est l'un des principaux leviers clés de la croissance profitable, avec quatre axes majeurs : Modularité & Design, Solutions Intégrées, Technologie & Performance, et Éco-design. ...

24

LABORATOIRES R&D ET UN CENTRE INTERNATIONAL DE RECHERCHE ET D'INNOVATION DANS 14 PAYS.

« Le programme WCM vise à améliorer en permanence la performance industrielle en développant les compétences et les savoir-faire de nos collaborateurs concernant les produits et les procédés de fabrication. Nous formons et encadrons nos employés pour qu'ils soient à même d'employer des outils et méthodes structurés de résolution des problèmes. Le programme WCM repose sur dix piliers, dont la sécurité, le service client, la qualité, l'environnement et les coûts. Il est suivi par les équipes locales dans chaque usine, ainsi que par les équipes centrales au niveau du Groupe et de ses Divisions. Nous organisons des audits WCM internes en présence des équipes WCM du Groupe et de l'usine. En 2014, huit usines ont été auditées, parmi lesquelles Ronneby (Suède), qui a obtenu le niveau Bronze, et Nami (Italie), le niveau Argent. »



Antoine Prévost,
Directeur des Opérations



Le magasin Tarkett de Saint-Petersbourg (Russie) a ouvert en août 2014.

... Parmi nos innovations les plus récentes: les gammes de dalles vinyles Nugrain et Substrate recyclables et facilement remplaçables, lancées en Amérique du Nord par Tandus Centiva pour le segment des bureaux. Ou encore FloorInMotion, une solution unique destinée aux établissements de santé, composée d'un sol connecté capable de détecter les chutes des patients, les sorties ou intrusions dans les chambres. Le personnel soignant peut suivre ces mouvements sur ordinateur, tablette ou smartphone et secourir ainsi rapidement les patients. Pour mettre au point cette innovation majeure et offrir un service à forte valeur ajoutée, Tarkett a développé de nouvelles compétences de haute technologie et informatique (voir page 14).

DES IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES LOCALES POUR UN MEILLEUR SERVICE CLIENT

Avec 34 sites industriels dans le monde, Tarkett dispose ainsi d'un réseau local capable d'adapter les productions aux exigences techniques et réglementations de chaque pays. Cette large couverture géographique permet également de personnaliser l'offre à la demande locale, d'optimiser les coûts de transport, de réduire les délais de livraison.

Autre exemple d'innovation: la gamme vinyle Ultra lancée en Europe de l'Est pour les bureaux, établissements de santé et magasins. Elle allie les performances des vinyles hétérogènes (stabilité, résistance, facilité d'entretien) et les caractéristiques des surfaces et design des vinyles homogènes.

Enfin, aujourd'hui, 100 % des sites industriels de Tarkett en Europe et en Amérique du Nord produisent des revêtements de sol vinyle à partir de plastifiants sans phtalate (hors contenu recyclé). À partir de cette éco-innovation, Tarkett a introduit la gamme vinyle Excellence en EMEA, coordonnée aux accessoires, cordons de soudure, protections murales et solutions pour salles de bain et escaliers. Offrant 117 couleurs et 30 designs imitation bois, la gamme Excellence est destinée aux segments de marché Éducation et Santé. Tarkett en EMEA a également lancé iD Inspiration Click, complétant ainsi ses gammes de Luxury Vinyl Tiles (LVT), avec un système de pose très rapide particulièrement adapté pour les espaces commerciaux. Ces produits présentent par ailleurs des émissions de COVT⁽¹⁾ très faibles ($<10 \mu\text{g}/\text{m}^3$ et $<100 \mu\text{g}/\text{m}^3$), contribuant ainsi à une qualité optimale de l'air intérieur.

DESIGN LOCAL

Pour les designers de Tarkett, le défi est de créer des produits qui répondent aux demandes des clients, différentes d'une région à l'autre du monde en matière de couleur, de style de matériau et de durabilité.

12

**PARTENARIATS
AVEC DES LABORATOIRES,
UNIVERSITÉS ET INSTITUTS SCIENTIFIQUES.**

Pour en savoir plus sur notre vision du design et le rôle des designers dans les différentes régions, consultez les pages 26 à 29.

PROXIMITÉ AVEC NOS CLIENTS

S'appuyant sur un réseau de 60 bureaux et 2 250 experts en ventes & marketing répartis dans 38 pays, complété par le réseau des Tarkett Académies, le Groupe est à même de construire des relations de proximité avec ses différents clients, dont les installateurs. En 2014, le Groupe a ouvert une nouvelle Tarkett Academy en Serbie (à Bačka Palanka), mettant à disposition des architectes, designers et installateurs des espaces de découverte des solutions Tarkett, de travail, d'inspiration et de formation.

Un nouveau magasin a par ailleurs ouvert à Saint-Petersbourg (Russie) en 2014. Plus qu'un lieu d'exposition des produits Tarkett, cet espace permet aux clients, ainsi qu'aux architectes et designers, de bénéficier de conseils d'experts et d'espaces de travail. En Amérique du Nord, FieldTurf et Beynon Sports offrent désormais ce type de conseils directement en ligne, par *chat*. Intégrée au site internet, cette

plate-forme de discussion permet aux clients ou prospects d'échanger avec nos experts et d'obtenir rapidement des informations concernant les solutions, les installations réalisées et les différents services proposés. Enfin, en juin 2014, plus de 100 architectes, designers, ingénieurs et consultants travaillant avec les hôpitaux, les cliniques et les centres de soins à travers le monde se sont réunis à Paris en présence des équipes d'experts Tarkett pour échanger sur les tendances et les meilleures pratiques design dans ce secteur. ■

(1) Émissions totales de composés organiques volatils après 28 jours.



Pour de plus amples informations :
<http://tarkett.com/fr/content/competitive-advantage>

Excellence, la nouvelle collection vinyle introduite en EMEA pour créer des environnements stimulants.



RELEVER LE DÉFI DU DESIGN

Par Irena Brankov-Stojanovic, Directrice Design et Innovation Produits pour l'Europe de l'Est, Béatrice Mange, Vice-Présidente Design EMEA, et Terry Mowers, Vice-Président Design pour l'activité commerciale en Amérique du Nord.



26

Le goût est loin d'être universel. Le défi que doivent relever les designers Tarkett est de créer des produits qui correspondent à la fois aux standards mondiaux et aux habitudes et goûts locaux, tant en termes de couleur et de style, que de matériau et performance. C'est pourquoi nos équipes de design défendent une vision commune tout en sachant l'adapter aux besoins des consommateurs de chaque région.

QUEL RÔLE LE DESIGN JOUE-T-IL DANS LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT ?

Selon nous, le design est un sujet complexe, multifacette, qui exige de nos designers d'associer et de combiner des critères d'esthétisme et de performance fonctionnelle de nos produits.

Irena Brankov-Stojanovic : Le design joue un rôle important, car c'est l'un des éléments essentiels de l'expérience client et l'un des facteurs de différenciation les plus forts entre nos concurrents et nous.

Terry Mowers : Le design a une fonction esthétique, mais aussi une fonction d'optimisation des ressources tout au long du processus de conception et production du produit. Un bon concept doit être soigneusement réfléchi.

Béatrice Mange : Le design, c'est transformer les défis et les opportunités en possibilités. C'est le moyen de concevoir des solutions en prenant en compte à la fois l'utilisateur et la technologie.

QUELLES SONT LES PARTICULARITÉS DU DESIGN DANS VOTRE RÉGION ?

Même dans une économie mondialisée où les pratiques et goûts se sont standardisés, il reste des différences spécifiques à chacun des pays, que nous devons prendre en compte dans le choix des designs locaux.

I.B.-S.: Il y a quelques années, le marché russe avait pour spécificité de privilégier le grandiose, avec beaucoup d'or et de riches motifs ! Aujourd'hui, le design le plus apprécié est d'aspect très naturel, avec des larges lames de parquet. Cette tendance montre que le marché est-européen est de plus en plus influencé par les goûts, les structures et les formes de l'Europe de l'Ouest.

La couleur, c'est autre chose ! Par contraste avec un climat difficile qui dure pendant huit mois de l'année, les Russes aiment les couleurs claires et chaudes. Même si l'on assiste à une évolution vers des tons plus froids, ils restent vifs. Les couleurs sombres ne sont utilisées que par petites touches. Le temps influence également les choix de surfaces : les clients préfèrent des sols faciles à nettoyer à l'eau, avec peu de relief même si cela permet de donner un côté plus naturel.

T.M.: En Amérique du Nord, les préférences varient aux quatre coins du continent. Nous tentons donc de nous concentrer en premier lieu sur les points communs. Le gris/noir, par exemple, est notre catégorie de couleur numéro un. Nous veillons aussi à intégrer tous les gris et les anthracites à l'ensemble des palettes destinées aux entreprises, universités et services publics, en les complétant par des couleurs plus claires et plus vives. Le secteur de la santé montre une nette préférence pour les tons neutres, rouille/terre, alors que celui de l'enseignement primaire penche pour les bleus.

B.M.: Même s'il existe des tendances communes en Europe, les goûts restent très divers en matière de couleurs. Pour autant, quelle que soit la région dans laquelle nous nous trouvons, la couleur a un fort effet sur notre bien-être et sur nos émotions. Nous savons que le bleu détend et que le rouge dynamise. Nous savons également que la fonctionnalité du produit est importante (le côté « naturel » du linoléum), de même que la technologie du revêtement de sol (le confort

À retenir

1. Le design est l'un des facteurs de différenciation les plus forts entre Tarkett et la concurrence.
2. Pour créer des produits, les designers doivent trouver le juste équilibre entre l'innovation, l'esthétisme et la performance.

acoustique ou les faibles émissions de composés organiques volatils). L'innovation a également son importance dans toutes les zones.

LA RECHERCHE EST-ELLE IMPORTANTE POUR LES DESIGNERS ?

La connaissance du consommateur, du marché et des tendances forme la colonne vertébrale de tout nouveau projet de design. La recherche est locale, mais le partage est mondial.

I.B.-S.: Les designers doivent trouver un équilibre entre l'innovation, une solution que les clients vont accepter, et un produit dont la production est techniquement possible. Il est donc très important de comprendre la technologie et les procédés de fabrication.

T.M.: En termes de recherche, nous nous appuyons sur ce qui existe déjà, sans pour autant nous enraciner dans le passé. Pour le choix des matériaux et des procédés, la R&D fait partie intégrante de notre process de design.

B.M.: Notre cellule Tendances & Projections est essentielle pour nous aider à comprendre les préoccupations et les centres d'intérêt de nos futurs clients (voir pages 28-29). ■



Pour de plus amples informations :
<http://tarkett.com/fr/content/design-0>

UNE JOURNÉE AVEC L'ÉQUIPE DE DESIGN



Une journée avec nos designers, au cœur
du Centre de Design de la Division EMEA
à Clervaux (Luxembourg).



09:00

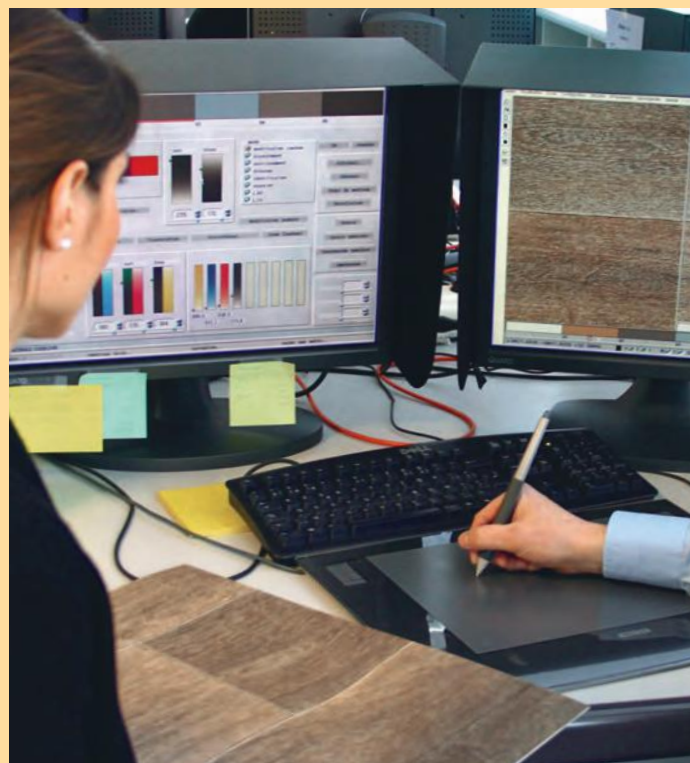
Recherche d'inspiration

Les designers, spécialistes de la santé et de l'éducation, psychologues, observateurs de tendances, etc. étudient, partagent et évaluent les évolutions des marchés en matière de couleurs et motifs, ainsi que les aspirations et habitudes de consommation des clients. Ils s'assurent ainsi que les collections de revêtement de sol de demain répondront parfaitement aux attentes des clients, tant sur le plan esthétique que sur le plan technique.

10:30

Échange d'idées pour la prochaine collection

Les équipes design, marketing et R&D se réunissent pour un échange d'idées en vue de finaliser l'une des prochaines collections de vinyle résidentiel. Les principales conclusions de la réunion stratégique sur les couleurs, qui s'est tenue plus tôt dans la journée, sont analysées, synthétisées et traduites en un plan d'action et un calendrier de gestion de projet.



12:15

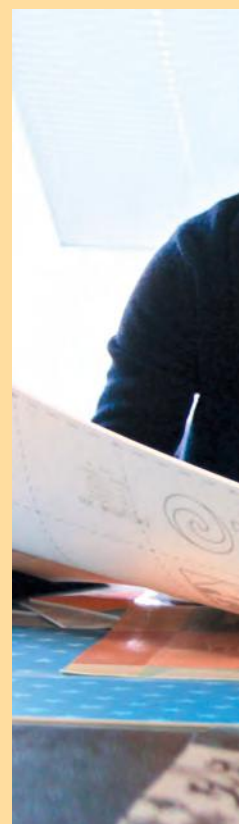
Prototypes et essai pilote des couleurs et motifs

Le coloriste et le responsable du design valident les motifs et les harmonies chromatiques définitifs de la collection vinyle de la prochaine saison. Ils seront envoyés au laboratoire pour la création des prototypes et le premier essai pilote sur la chaîne de production.

15:00

Transformer les idées en produit

Les infographistes et les ingénieurs matériaux se réunissent avec la responsable du design résidentiel pour imaginer et définir les premières pistes de la nouvelle collection, qui devra conjuguer éco-conception et bien-être.



Quelques mots avec Mélanie Bernard, Responsable Design EMEA :

« En tant que designers, nous devons constamment sortir des sentiers battus pour adopter des points de vue novateurs sur les problèmes posés, et imaginer des solutions capables d'aboutir à des produits commercialisables. »



17 : 20

Séance de travail avec nos clients

Les infographistes et les responsables grands comptes se réunissent pour travailler sur les motifs du revêtement de sol d'un nouvel hôtel de luxe en construction. Le design, l'esthétique et les fonctionnalités du revêtement doivent offrir des caractéristiques précises pour les différentes zones de l'hôtel, et intégrer des éléments directionnels permettant aux clients de s'orienter facilement dans ce complexe de plusieurs étages.

18 : 00

Le processus industriel donne vie au design

Le responsable du design et le chef de la production s'assurent de la correspondance entre les prototypes de couleurs issus du laboratoire et les échantillons pilotes sortant de la chaîne de production. Cette nouvelle collection est le résultat de deux années de recherche et de travail. Les couleurs et motifs de cette collection seront suivis et garantis pendant plusieurs années, afin de pouvoir répondre aux besoins des clients.



FAITES L'EXPÉRIENCE TARKETT

Entrez dans notre
monde de solutions
de revêtement de sol
et de surfaces sportives

NOTRE VINYLE

ASPECT BOIS crée

une impression de luxe
à Southpoint, complexe
immobilier situé au sud
de Brisbane (Australie).

Modulaires et d'installation
facile, nos lames et dalles
vinyle haut de gamme
iD 50 click ornent plusieurs
appartements de standing.



**SOLUTION
HABITAT
EN AUSTRALIE**



**NOTRE VINYLÉ HOMOGÈNE
PRIMO PLUS** décliné dans une
gamme de couleurs attrayantes,
facilite l'entretien des 9 000 m²
de revêtement de sol de l'Hôpital
Saint Georges, à Saint-Petersbourg
(Russie). Il jouit également
de l'écolabel Vitality Leaf,
récompensant la responsabilité
environnementale et la gestion
optimisée des ressources.



SOLUTION
SANTÉ
EN RUSSIE



NOTRE REVÊTEMENT DE SOL
LINOLÉUM ESTRUSCO, résistant
et antitache, s'est révélé un
choix évident pour la rénovation
de la crèche d'Eckbolsheim
(France). D'entretien facile avec
son traitement de surface xf2,
ce produit a reçu la certification
Cradle to Cradle® Argent,
et respecte la santé des
personnes et l'environnement.





**LES EMPLOYÉS
DE MEXPO INTERNATIONAL**
en Californie (États-Unis)
apprécient notre revêtement
de sol textile modulaire.
Avec ses motifs innovants
et sa palette complète
de couleurs fraîches
et intemporelles, notre
moquette modulaire
fonctionne en harmonie
avec tous les autres
produits Tarkett Centiva.



L 37

SOLUTION
BUREAUX
AUX
ÉTATS-UNIS



**NOS LAMES ET DALLES
VINYLE HAUT DE GAMME**

de la série iD Inspiration étaient le choix évident pour le centre commercial The Style Outlets de San Sebastian de los Reyes (Madrid, Espagne). Grâce à une large gamme LVT de nouveaux designs, coloris, motifs et formats, nous sommes à même d'offrir plus de 75 000 combinaisons possibles.



SOLUTION
COMMERCE
ET HÔTELLERIE
EN ESPAGNE

AVEC FIELDTURF,

le stade de football américain de Notre Dame dans l'Indiana (États-Unis) prend un avantage décisif après 84 saisons sur gazon naturel. Le gazon synthétique FieldTurf a été choisi pour donner aux athlètes une surface stable et faciliter la mêlée ou les dribbles.





SOLUTION
DE SURFACES
SPORTIVES
EN EXTÉRIEUR
AUX
ÉTATS-UNIS



**LE PALAIS DES SPORTS
DE TORUŃ (POLOGNE),**

l'un des plus grands palais des sports professionnels du pays, a fait appel aux solutions haute performance de Tarkett, adaptées aux besoins des athlètes. Plus de 18 800 m² de produits ont été utilisés, avec la participation de nombreuses équipes et ressources pour permettre la première installation de ce type dans la région.



**SOLUTION
DE SURFACES
SPORTIVES
EN INTÉRIEUR
EN POLOGNE**



RESPONSABLES

44

Chez Tarkett, nous faisons
des enjeux de société
notre mission

Vinyle hétérogène,
Tapiflex Excellence Beech Light

Comment?



Fondé sur notre stratégie des 4P
- Perspectives, Personnes, Planète, Profit -,
nous définissons notre engagement en matière
de développement durable sous un nouvel angle.
Notre volonté est de contribuer aux grands enjeux
de société auxquels l'humanité devra faire face
au cours des prochaines années.

45

Le développement durable est un facteur de différenciation essentiel pour Tarkett, l'une des rares sociétés à l'avoir entièrement intégré à sa stratégie d'entreprise et à avoir convaincu ses collaborateurs, ses clients et ses fournisseurs de la suivre dans cette expérience riche d'enseignement.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE INSPIRÉ PAR UN BUT TANGIBLE

Notre sens des responsabilités est façonné par les enjeux complexes qui attendent les hommes en 2050 : faire en sorte que 9 milliards de personnes⁽¹⁾ vivent confortablement, tout en limitant leur impact écologique.

Chez Tarkett, nous nous focalisons sur l'urbanisation, le vieillissement de la population et la limitation des ressources (*voir « Engagés », pages 6-19*). C'est en effet dans ces domaines que nous pensons pouvoir apporter le plus, non seulement avec nos solutions, mais également par notre volonté de contribuer de manière positive au respect de l'environnement et au bien-être de la société.

LES RÉPONSES SPÉCIFIQUES DE TARKETT

D'ici 2050, plus de 70 % de la population mondiale devrait vivre en zone urbaine et passer en moyenne 90 % de son temps à l'intérieur. Les infrastructures intelligentes et la qualité de l'air intérieur prennent ...

... alors toute leur importance. Nous y répondons en proposant des solutions qui contribuent à améliorer le confort, l'acoustique, la luminosité et la santé. En créant des produits présentant des émissions de COV⁽²⁾ faibles, en adoptant une technologie sans phtalate⁽³⁾, en mettant au point des solutions propices au bien-être des personnes souffrant d'asthme et d'allergie ou en capturant les particules de poussière fines (moquette Desso AirMaster®), nous proposons de nombreuses solutions de revêtements de sol capables de contribuer à améliorer la santé et le bien-être.

De la même manière, nous soutenons les besoins d'une population vieillissante en concevant des produits innovants. Selon les estimations actuelles, 16 % de la population mondiale aura plus de 65 ans d'ici 2050, et nécessitera des environnements et des soins particuliers. Antidérapantes et sans joint, nos solutions de revêtement de sol haute performance favorisent la sécurité et l'hygiène, et peuvent se révéler particulièrement utiles dans les établissements de santé. Nous accompagnons également les besoins spécifiques des patients atteints de la maladie d'Alzheimer en proposant des sols colorés et des technologies intelligentes, comme la solution de sol connecté qui fournit des informations sur les patients au personnel médical (voir page 14).

NOTRE STRATÉGIE 4P POUR CONSTRUIRE ENSEMBLE UN MONDE DURABLE



CYCLE VERTUEUX : LE MODÈLE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Essentielle à la démarche de Tarkett en faveur du développement durable, sa transition vers une économie circulaire rentable se fait soit par le recyclage des matériaux et leur réutilisation dans la fabrication de nouveaux produits (le cycle technique), soit par le « retour à la nature » des matériaux biodégradables (le cycle biologique). Ce modèle commence dès la conception des produits faisant appel à des matériaux de qualité et se poursuit par les services de collecte et de recyclage (voir pages 18-19).

Le troisième enjeu auquel nous répondons est celui de la gestion des ressources. Nous concevons nos produits selon un design en circuit vertueux en appliquant les principes Cradle to Cradle® et en contribuant ainsi au développement d'un modèle d'économie circulaire profitable.

UNE PERSPECTIVE VISIONNAIRE

Dans le cadre de notre engagement en faveur de la planète (voir pages 18-19 et 47-48), nous choisissons des matériaux, non seulement sûrs pour les personnes et pour l'environnement, mais aussi recyclables. Nous sommes également responsables de notre consommation d'eau et d'énergie.

Nous donnons à nos collaborateurs les moyens de respecter ces principes en nouant des relations durables avec nos communautés, clients, investisseurs et fournisseurs (voir page 49-53). Enfin, nous développons un modèle de croissance rentable, qui nous permet d'investir et d'innover pour assurer une croissance pérenne en cohérence avec nos valeurs et principes éthiques (voir pages 63-64).

C'est ainsi que nous œuvrons pour devenir le leader mondial des solutions innovantes de revêtement de sol et de surfaces sportives, en créant de la valeur pour toutes nos parties prenantes de manière durable. ■

(1) Composés organiques volatils.

(2) Plastifiants de remplacement déjà utilisés pour les jouets et le conditionnement alimentaire.



Pour de plus amples informations :
<http://tarkett.com/fr>

POSITIFS POUR LA PLANÈTE



Le développement durable est au cœur du modèle économique de Tarkett. Notre approche Cradle to Cradle® témoigne de notre engagement à contribuer positivement à la protection de l'environnement et au bien-être des personnes à chaque étape de la vie des produits que nous concevons, tout en soutenant le développement de l'économie circulaire.

Chez Tarkett, nous pensons que les clients ne devraient pas avoir à choisir entre le développement durable, la performance et le design. Ce principe sous-tend notre modèle de design en circuit vertueux reposant sur les principes Cradle to Cradle® : utilisation de matériaux de qualité, gestion optimisée des ressources, bien-être et qualité de vie, et recyclage et réutilisation des matériaux (voir pages 16-17). En 2014, nous avons progressé sur ces quatre axes dans le cadre de notre feuille de route 2020 pour le développement durable (voir pages 71-72).

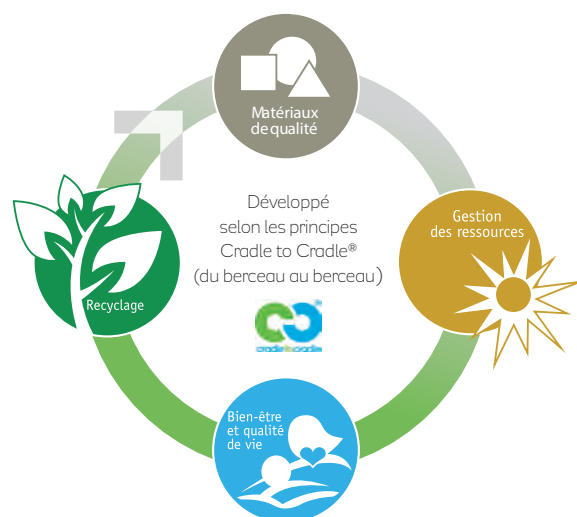
SÉLECTIONNER DES MATÉRIAUX DE QUALITÉ

Le fait de nous concentrer sur les matériaux de qualité nous a conduits au fil des ans à mettre au point des produits réalisés à partir de matériaux respectueux de la santé des personnes et de l'environnement, issus de ressources abondantes et rapidement renouvelables, – telles que la résine de pin et le liège dans notre gamme de linoléum –, et avec des matériaux recyclés et recyclables. Tandus Centiva, par exemple, a développé pour notre gamme de dalles de moquette ethos®, une sous-couche fabriquée à partir de films de verres de sécurité et de pare-brise recyclés : la gamme a reçu la certification Cradle to Cradle® Argent en 2014.

UNE CONNAISSANCE ET UNE TRANSPARENCE ACCRUES

Nous avons fait des progrès significatifs pour comprendre l'impact de nos produits sur la santé et l'environnement, ce qui nous a permis de créer une liste positive de matériaux à privilégier dans nos formulations. 76 % des matériaux ont désormais été évalués par l'EPEA⁽¹⁾, institut scientifique reconnu, progrès qui nous rapproche de notre objectif 2020 d'évaluer 100 % de nos matériaux. Nous avons également développé notre transparence

CLOSED-LOOP CIRCULAR DESIGN



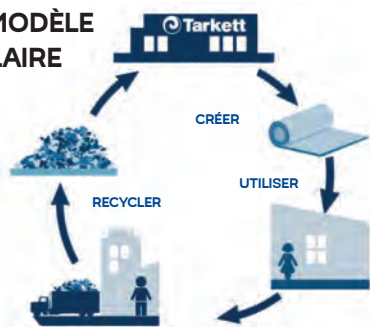
Tarkett met en œuvre les principes du développement durable par le biais de son modèle « Closed-loop circular design ». Le Groupe applique ainsi les principes Cradle to Cradle® et contribue au développement de l'économie circulaire.

en publiant le profil de nos produits, « Environmental & Health Statements⁽²⁾ », déclarations vérifiées par un tiers indépendant qui décrivent les matériaux utilisés dans nos produits et fournissent des données sur leurs qualités environnementale et sanitaire.

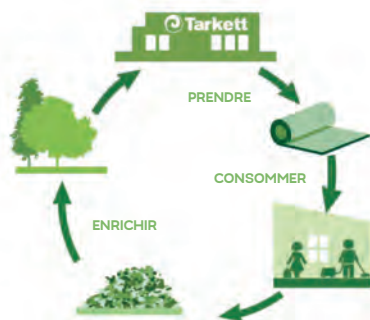
UN USAGE RESPONSABLE DES RESSOURCES

Lors de l'étape de fabrication, la gestion optimisée des ressources reste une priorité (voir les indicateurs pages 71-72) en termes d'efficacité énergétique notamment. Par exemple, nous avons remplacé les chaudières à gaz de notre usine de vinyle et de parquet de Kalush, en Ukraine, par des chaudières qui fonctionnent à partir de la sciure produite sur place pendant ...

CONTRIBUER À UN MODÈLE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE PROFITABLE



CYCLE TECHNIQUE



CYCLE BIOLOGIQUE

... le processus de fabrication. Nous avons également amélioré notre utilisation de l'eau, principalement grâce à l'installation de circuits d'eau fermés dans nos sites de production.

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'AIR INTÉRIEUR ET LE BIEN-ÊTRE DES PERSONNES

Précurseurs des innovations qui contribuent à créer des espaces propices au confort et au bien-être, nous continuons à nous concentrer sur la qualité de l'air et de l'environnement intérieurs lors de l'élaboration de nos produits. Nous avons réduit de manière considérable nos émissions totales de COV⁽³⁾ et avons décidé d'utiliser des plastifiants sans phtalate pour créer des produits respectueux de la santé et du bien-être des personnes (voir pages 18-19 et 24-25). Nous avons également mis au point des revêtements de sol pouvant être nettoyés et entretenus par polissage à sec, réduisant ainsi l'utilisation d'eau et de détergents.

RECYCLAGE EN FIN D'USAGE

Chez Tarkett, les produits n'ont plus une « fin de vie », mais simplement une « fin d'usage ». En 2014, nous avons collecté 13 500 tonnes de revêtement de sol et de surfaces sportives, dans l'objectif de transformer ces déchets potentiels en ressources de qualité supérieure entrant dans la fabrication de nouveaux produits. Forts de nos sept centres de recyclage dans le monde, nous nous efforçons de « fermer la boucle » avec nos partenaires et d'encourager le modèle d'économie circulaire.



CERTIFICATION CRADLE TO CRADLE®

Tarkett a obtenu différents niveaux de certification pour plusieurs produits :

- Basic pour le gazon synthétique en 2013 ;
- Bronze pour les dalles de caoutchouc en 2015 (Basic en 2011), Evolay en 2014 ;
- Argent pour le parquet en 2011, le linoléum en 2011 et ethos® en 2014 ;
- Or pour le linoléum Veneto Essenza 100 % lin en 2013.

RECONNAISSANCE

Plusieurs prix ont distingué notre engagement et le déploiement de notre stratégie de développement durable dans le monde : le BFM Green Business Award en 2011 en France ; le trophée récompensant le développement stratégique remis par l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie française) et par Ernst & Young en 2012 ; le Prix de l'Innovation Responsable décerné en 2013 par le cabinet BearingPoint, en partenariat avec le magazine *L'Expansion* et l'École des Ponts ParisTech ; le prix Femme de développement durable attribué en 2014 par le magazine *L'Usine Nouvelle* à notre Directrice Recherche, Innovation et Environnement, Anne-Christine Ayed, pour ses travaux dans ce domaine ; et le Luxembourg Green Business Award décerné en 2014 lors du sommet Green Business organisé au Luxembourg par le groupe Farvest à l'initiative de GreenWorks. Pour conclure, depuis 2010, Tarkett est membre du « KKR Green Portfolio Program ». Ce programme, conçu en partenariat avec l'association de défense de l'environnement (EDF – Environmental Defense Fund), donne à Tarkett la possibilité de recevoir des conseils et de partager les meilleures pratiques en vue d'améliorer sa performance environnementale, y compris en matière d'émissions de gaz à effet de serre, de prise en charge des déchets et de gestion optimisée de l'eau. ■

(1) Environmental Protection Encouragement Agency.

(2) Les Environmental Health Statements sont actuellement disponibles sur demande pour les produits suivants en Amérique du Nord : linoléum, caoutchouc, ethos® et vinyle hétérogène.

(3) Émissions totales de composés organiques volatils.



Pour de plus amples informations :
<http://tarkett.com/fr>

LES ÉQUIPES AU CŒUR DE LA CROISSANCE DURABLE



Nous soutenons la croissance en développant les compétences de nos collaborateurs et en leur donnant les moyens de bâtir des relations durables avec les communautés, les clients, les fournisseurs et les investisseurs.

La gestion des ressources humaines joue un rôle majeur pour accompagner la croissance du Groupe, en développant les talents et en mettant en œuvre les équipes adaptées en fonction des enjeux stratégiques. C'est pourquoi nous investissons dans le développement et la formation de nos collaborateurs, nous encourageons la mobilité et nous mettons en place des outils et processus permettant de partager une culture et des valeurs communes.

80 %

**DES COLLABORATEURS SE SENTENT
FORTEMENT ENGAGÉS VIS-À-VIS
DE TARKETT ET PENSENT TOUJOURS
Y TRAVAILLER DANS DEUX ANS.**

Source : Enquête interne menée auprès des salariés en 2014.

DES RÉSULTATS D'ENQUÊTE D'OPINION INTERNE ENCOURAGEANTS

En 2014, nous avons réalisé notre quatrième enquête d'opinion interne biannuelle, avec un taux de participation de 82 %. Les résultats positifs et les progrès réalisés dans de nombreux domaines récompensent ainsi notre engagement à développer nos collaborateurs.

Une fois encore, nos résultats dans certains domaines sont supérieurs à ceux de nos « comparables », avec des scores particulièrement élevés en termes de loyauté et d'engagement, mais aussi d'image de l'entreprise. Nos collaborateurs apprécient également nos efforts en matière de formation des managers et notre volonté de mettre à l'honneur et de reconnaître les performances réalisées. Ces quatre dernières années, nous avons formé plus de 1000 managers à la gestion et motivation des équipes et le développement personnel (programme Manager@Tarkett). Enfin, davantage d'employés déclarent comprendre comment leur performance est évaluée et avoir le sentiment que leurs réalisations sont valorisées par des initiatives comme les Tarkett Awards. Nous avons également poursuivi le déploiement de notre programme Talent Review, qui permet d'évaluer les performances des managers et de définir des plans de développement et de formation personnalisés.



Vincent Lecerf,
Directeur des
Ressources Humaines

« Les résultats de l'enquête menée auprès de nos salariés en 2014 viennent conforter notre politique de ressources humaines. Ils montrent que nos équipes sont déterminées, engagées, et fières de travailler pour Tarkett. Nos programmes de formation des managers encouragent l'esprit entrepreneurial et favorisent le partage d'une culture et de valeurs communes. »



Tarkett Inside, le nouvel intranet du Groupe, encourage la collaboration et la gestion de projet par des équipes pluridisciplinaires.



DE NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER

L'année 2014 a vu le lancement de « Tarkett Inside », nouvel outil de communication interne au niveau mondial. Cet intranet est personnalisable en fonction de la localisation de l'employé et favorise le travail collaboratif en mettant à disposition des plates-formes de groupes de travail. Les collaborateurs peuvent ainsi créer des « communautés », partager des documents et échanger des idées. Cet outil sera déployé dans la plupart des pays en 2015.

RENFORCER L'AGILITÉ

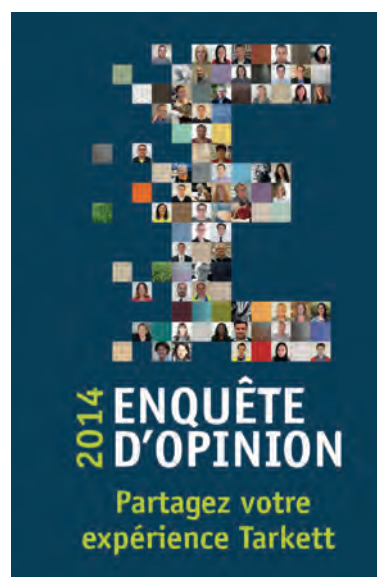
L'un des enjeux de la gestion des ressources humaines est celui de favoriser l'agilité, la flexibilité et la capacité d'adaptation aux évolutions du monde. La nouvelle plate-forme intranet collaborative « Tarkett Inside » (voir encadré) est un excellent exemple des changements de pratiques de travail et de culture que nous souhaitons développer. Notre objectif est d'offrir ainsi à nos équipes les outils, moyens et formations pour s'adapter aux mutations du monde du travail et aux environnements de plus en plus multiculturels et multidisciplinaires.

L'INTÉGRATION DES ACQUISITIONS

Les acquisitions, éléments majeurs de la stratégie de croissance de Tarkett (voir pages 4-5), représentent un enjeu particulier pour les Ressources Humaines. Avant même de finaliser l'acquisition, nous cherchons à évaluer lors de nos entretiens avec les dirigeants la « compatibilité » de nos cultures et valeurs. Pour assurer le succès de l'intégration, l'enjeu est que les nouvelles équipes comprennent la culture Tarkett et se sentent en harmonie avec nos valeurs, tout en conservant une certaine flexibilité, gage de leur réussite. Une fois l'acquisition réalisée, nous menons des campagnes de communication pour aider les nouveaux salariés à se sentir membres de la famille Tarkett. Et nous entamons en douceur un processus d'intégration. ■

LA FORMATION AU SERVICE DE LA DÉMARCHE « GLO-CALE »

Nous avons également initié de nouveaux programmes de formation, dont « Entrepreneur@Tarkett » qui a pour vocation de favoriser l'esprit d'entrepreneur, l'autonomie et la responsabilisation des managers (voir pages 54-58). En cohérence avec notre approche « Glo-Cale » (voir pages 20-25), l'objectif est de développer l'agilité de nos managers, l'orientation client et le partage de valeurs communes. Les managers, ainsi que l'ensemble des équipes de ventes et achats, suivent également des formations en ligne concernant le Code éthique et les politiques de Conformité. Par ailleurs, nous avons commencé à mettre en œuvre des évaluations « 360° » des dirigeants par leurs pairs, collègues et subordonnés, renforçant ainsi la culture de « feedback » (bilan mutuel), d'autoévaluation et de progrès personnels.



« Employee Feedback », l'enquête d'opinion menée tous les deux ans encourageant le dialogue avec les collaborateurs.

BÂTIR DES RELATIONS DURABLES AVEC NOS PARTIES PRENANTES



Michel Giannuzzi
Président du Directoire

« L'engagement de nos équipes à bâtir des relations à long terme et de confiance avec nos clients, nos fournisseurs, nos investisseurs et les communautés locales, afin de construire ensemble un monde meilleur pour aujourd'hui et pour demain, est au cœur de notre approche « 4P » : Perspectives, Personnes, Planète, Profit. 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 droits sociaux fondamentaux, les dix principes du Pacte mondial des Nations unies, ainsi que les principes de la Déclaration des droits de l'homme. »



COMMUNAUTÉS

Donner de notre temps
et partager notre expertise



Tarkett, ses salariés et leurs familles donnent de leur temps et partagent leur expertise en y prenant plaisir. À Montréal, ils ont participé à l'organisation des Jeux de l'Espoir, journée de manifestations sportives qui a permis de réunir près de 225 000 \$ au bénéfice d'associations d'aide aux enfants. Dans toute l'Amérique du Nord, ce sont 200 employés de Tandus Centiva qui ont pris part à la Journée de service communautaire, en exécutant des travaux de peinture, en posant des revêtements de sol ou en installant des aires de jeux.

En Serbie, les employés Tarkett ont fait don d'une partie de leur salaire, tandis que le Groupe accordait une aide financière aux milliers de Serbes restés sans abri après de graves inondations.

51

SERIOUS FUN DANS LE MICHIGAN

En Amérique du Nord, Tarkett fait don de revêtements de sol à un nouveau camp de vacances de l'association Serious Fun Children's Network, qui vient en aide aux enfants atteints de maladies graves et à leurs familles. Le camp North Star Reach de Pinckney, dans le Michigan, pourra recevoir plus de 1500 participants. Fondé par Paul Newman, ce réseau regroupe une communauté mondiale de 30 camps. Il s'inscrit dans le droit fil des valeurs essentielles de Tarkett. Le camp désirait un revêtement de sol attrayant, d'entretien facile, et propice à assurer une bonne qualité de l'air intérieur et des espaces sains, induisant de faibles émissions de COV. Tarkett subventionne au moins dix enfants qui pourront participer au camp gratuitement.



FOURNISSEURS

Respecter les principes
du Pacte mondial des
Nations unies en tant
que partenaires du
développement durable



Tarkett encourage ses principaux fournisseurs de matières premières à respecter les dix principes du Pacte mondial des Nations unies, en intégrant une clause spécifique dans les contrats d'achats. C'est un moyen pour soutenir et déployer largement le respect des valeurs fondamentales concernant les droits de l'homme, les conditions de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Par ailleurs, Tarkett évalue également ses principaux fournisseurs sur des critères de respect de l'environnement et de la sécurité. Au-delà de la qualité et du coût, nous sélectionnons nos fournisseurs sur des critères de respect des personnes et de l'environnement, sur leur volonté et capacité à innover avec Tarkett, et leur engagement en matière de développement durable. Par exemple, Tarkett travaille en partenariat avec des fournisseurs de bois certifiés FSC (Forest Stewardship Council) et PEFC (Pan European Forest Certification). Le Groupe les accompagne également pour améliorer la sécurité et les conditions de travail, soit par des formations, soit par l'achat d'équipements de protection, ou par le support financier pour investir dans des machines plus modernes et sûres.

59 %

**DES MATIÈRES PREMIÈRES
ACHETÉES EN 2014 PROVIENNENT
DE FOURNISSEURS
ENGAGÉS EN FAVEUR
DES PRINCIPES
DU PACTE MONDIAL
DES NATIONS UNIES.**

CLIENTS

Intégrer le cycle



Partout dans le monde, Tarkett contribue avec ses clients au développement de l'économie circulaire. Avec ReStart, notre programme de récupération, nous avons pour objectif de collecter et recycler les chutes de pose propres et les revêtements de sol usagés dans nos sept centres de recyclage internes.

Bon exemple de cette démarche, le partenariat avec Wal-Mart et Linron Company en Amérique du Nord : « En 2009, nous avons commencé à travailler avec le programme ReStart, car Wal-Mart voulait recycler tous les matériaux de construction. Avec le soutien des équipes marketing et production de Tarkett et les ingénieurs de l'usine de Houston, nous avons pu mettre au point une nouvelle dalle VCT répondant aux exigences de Wal-Mart », explique Ron Harris, cofondateur de Linron Company.

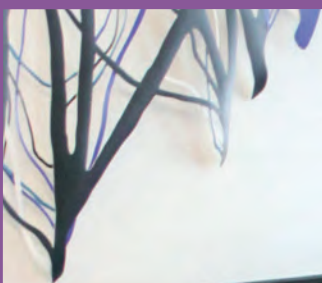


TRANSMETTRE LE SAVOIR-FAIRE DES INSTALLATEURS TARKETT

Tarkett entend transmettre aux professionnels externes l'expertise de ses installateurs par le biais de ses quinze Tarkett Academy réparties dans le monde. 3 700 personnes ont été formées en 2014, soit une hausse de 29 % par rapport à 2013. Par ailleurs, en France, trois centres de formation délivrent des diplômes d'expert solier, reconnus par le ministère de l'Éducation nationale.



Tarkett
iAcademy



54

ENTREPRENEURS

Ensemble chez Tarkett,
nous favorisons l'autonomie
et la responsabilisation

Portrait n° 1

DES ANNÉES D'AVANCE SUR NOS CONCURRENTS

Jack Vombaur, Directeur Clientèle Tandus Centiva



Agissant tel un entrepreneur pour diriger l'activité Tandus Centiva en Californie du Sud, Jack Vombaur a su profiter du large portefeuille de produits de Tarkett pour proposer des solutions à ses clients, positionnant Tandus Centiva des années en avance par rapport à ses concurrents.

A 25 ans, son diplôme d'administration des affaires en poche, Jack Vombaur savait déjà qu'il voulait se lancer dans les revêtements de sol. Il travaille dans ce secteur depuis plus de 30 ans et a connu plusieurs changements de noms d'entreprise ou d'acquisitions, pour devenir aujourd'hui le principal fournisseur du secteur de l'éducation en Californie.

Après l'acquisition par Tarkett en 2012 du spécialiste des moquettes Tandus, qui a fusionné avec les activités LVT Centiva pour donner naissance à Tandus Centiva, les plus grands défis de Jack Vombaur ont consisté à gérer la distribution, à faire connaître la marque « Tarkett » et à l'intégrer dans ses campagnes de marketing. En Amérique du Nord, Tarkett est connu dans le secteur résidentiel, mais Tandus Centiva jouit d'une plus grande notoriété auprès des professionnels.

Pour Jack, l'intégration de Tandus Centiva au groupe Tarkett a permis à ses clients d'avoir un seul fournisseur de référence capable de satisfaire quasiment tous leurs besoins en revêtements de sol. Dans une école, les revêtements de sol sont différents en fonction des espaces : classes, gymnase, cuisine et couloirs. Jack leur donne dès lors la possibilité de choisir parmi tous les produits fabriqués par les marques Tarkett : Tandus Centiva, Johnsonite et Tarkett Sports, sans devoir établir de contrat séparé avec chacune. « *Nous avons le bon produit, la bonne solution, pour tout ce dont ils ont besoin* », explique-t-il.

Il a également introduit les contrats d'installation ou d'entretien et une garantie main-d'œuvre de dix ans. « *Toutes ces évolutions nous ont propulsés à des années d'avance de nos concurrents, et nous ont donné un véritable avantage compétitif*.



55

« Je ne suis plus un vendeur de moquette. Je suis le consultant en revêtements de sol. »

Je peux maintenant fournir 90 % du revêtement de sol d'une école, au lieu de 30 % peut-être, si je n'avais que des revêtements souples à offrir », ajoute-t-il.

Ses clients appartiennent tous au domaine public : État et établissements de l'enseignement public. Il y a plus de 10 000 écoles en Californie : 80 % d'entre elles ont acheté leur revêtement de sol à Jack ! « *Je ne suis plus un vendeur de moquette. Je suis le consultant en revêtements de sol* », se réjouit-il. Ce qu'il apprécie le plus dans son travail ? L'autonomie et la flexibilité que l'entreprise lui a accordées, et la possibilité de faire preuve d'esprit entrepreneurial. ■

FIXER DES OBJECTIFS ET LES ATTEINDRE

Sara Veritieri, Responsable
Environnement WCM



Le World Class Manufacturing (WCM)
est une pratique de management
qui trouve ses racines au Japon.
Tarkett l'a introduit dès 2009
dans tous ses sites industriels
(voir page 24).

56



Maintenant
que nous
parlons tous
le même
langage, il est
plus facile de
communiquer.



Sara Veritieri est responsable du pilier environnement du WCM pour le Groupe. Elle a joué un rôle actif dans le déploiement des pratiques environnementales du programme introduit en 2009 à l'usine de Narni, au nord de Rome. C'est un site très souvent pilote pour les initiatives environnementales, et l'unique site de Tarkett dédié à la fabrication de linoléum à base d'ingrédients naturels.

« Bénéficiant d'une certaine autonomie et responsabilisés par des objectifs WCM, les opérateurs deviennent des entrepreneurs. »

Selon Sara, la consommation d'énergie, en raison de son coût et de son impact sur l'environnement, représente le plus grand défi environnemental de l'usine. L'objectif : améliorer son efficacité énergétique en réduisant la consommation de kWh/m² de produits fabriqués et en faisant davantage appel aux ressources renouvelables.

Depuis son introduction il y a quatre ans, le WCM est devenu la langue courante de l'usine. « Tout le monde la parle, ajoute-t-elle, à tel point que lorsque les auditeurs WCM viennent inspecter l'usine, les opérateurs s'entretiennent directement

avec eux sans devoir passer par la direction. » Le concept WCM n'est pas simple à expliquer à ceux qui travaillent sur les chaînes de production. Au départ, c'est un système descendant ("top-down") impulsé par la direction générale, pour ensuite devenir un système ascendant ("bottom-up") qui engage tous les opérateurs des ateliers. Pour y parvenir, depuis 2010, l'usine a organisé de nombreuses séances de formation, mais aussi des réunions au sein des départements directement impliqués.

Sara reconnaît que la tâche n'a pas été simple, mais indique que les résultats se sont rapidement fait sentir, non seulement dans le domaine de l'environnement, mais également en matière de sécurité. Les employés adoptent un comportement différent lorsqu'ils appliquent les principes WCM. « Bénéficiant d'une certaine autonomie et responsabilisés par des objectifs WCM, les opérateurs deviennent des entrepreneurs », explique-t-elle. Sara est très satisfaite, par exemple, de constater que, ces quatre dernières années, l'usine n'a déploré aucun accident avec arrêt de travail. « J'ai constaté beaucoup de progrès. Maintenant que nous parlons tous le même langage, il est plus facile de communiquer. »

Le système permet également de faire remonter les bonnes idées des opérateurs aux managers. Sara explique que les meilleures idées viennent des opérateurs, parce qu'ils travaillent directement en production. Exemple concret, l'idée de réduire la déperdition de chaleur des tuyaux de circulation des fluides chauds en les isolant. Cette mesure a contribué de manière significative à la réduction de la consommation d'énergie de l'usine.

De nombreuses idées émanant des opérateurs remportent le prix WCM Quick Kaizen mensuel, dont l'objectif est de valoriser les meilleures idées qui améliorent rapidement le processus de production. ■

Portrait n° 3

INNOVER AVEC LE GAZON

Darren Gill, Directeur Marketing, Innovation & Service Client



FieldTurf est le gazon synthétique numéro un dans le monde. Ce produit n'a pas évolué pendant plusieurs années, mais depuis dix ans que Darren Gill a rejoint la division Sports de la famille Tarkett, l'innovation est devenue la règle du jeu.

Le tapis verdoyant de nombreux terrains de sport n'a rien à voir avec de l'herbe, mais avec FieldTurf, du nom de la société qui le produit, premier fabricant de gazon synthétique au monde. Même si les États-Unis restent son premier marché, Darren Gill est fier que de nombreuses équipes sportives professionnelles et universitaires dans le monde aient choisi ce gazon synthétique pour équiper leur stade et que FieldTurf soit l'un des neuf Fabricants Préférentiels de la FIFA. Il souligne que la grande majorité de ses clients sont les lycées et les municipalités (voir page 67).

Lorsque Darren est entré chez FieldTurf il y a quatorze ans, un diplôme de marketing de l'université Concordia de Montréal en poche, le produit avait été introduit pour la première fois en 1988 comme gazon synthétique pour courts de tennis et pratiques de golf. Il avait ensuite évolué pour devenir un produit

contenant un remplissage de sable et de caoutchouc, permettant aux athlètes de pratiquer leur sport sur une surface de haute performance, durable et sûre. Cependant, donner à ce gazon synthétique un aspect naturel et une efficacité comparable à celle du gazon constituait un véritable défi.

« La tendance reste aujourd'hui clairement axée sur l'innovation. »

57

Puis, en 2005, FieldTurf a rejoint le groupe Tarkett, qui avait les épaules assez larges pour investir dans l'innovation. CoolPlay par exemple, mis au point mi-2012 en réponse aux commentaires des clients qui se plaignaient de la chaleur dégagée par le gazon synthétique, est l'une des grandes innovations de ces dernières années. « Nous avons procédé de manière créative pour trouver la réponse, en commençant par identifier la source de chaleur (la fibre ou le remplissage), puis en testant une multitude de solutions, dont la plupart n'avaient jamais été utilisées dans le secteur auparavant », explique Darren. Le produit comporte une couche de liège, isolant naturel et recyclable, issu d'une source renouvelable. Darren ajoute que la tendance reste aujourd'hui clairement axée sur l'innovation. « Notre équipe de développement compte huit experts "innovateurs", chacun doté de parcours différents. Grâce à notre solide portefeuille d'innovations, nous avons l'ambition de conserver notre avance concurrentielle. Pour cela, nous développons et renforçons le travail d'équipe entre le marketing, l'innovation, nos clients et les athlètes. »

Nous développons et renforçons le travail d'équipe entre le marketing, l'innovation, nos clients et les athlètes.



Les équipes FieldTurf poursuivent ainsi leurs efforts en faveur de l'innovation de rupture et nourrissent de grandes ambitions pour les prochaines années. « Nous voulons apporter davantage de valeur à nos clients et aux athlètes, et continuer à augmenter la longévité de nos produits, tout en améliorant la performance du jeu sportif et la sécurité des utilisateurs », conclut Darren. ■

DE SOLIDES OPPORTUNITÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Stanislav Mitrovic, Directeur Financier Europe de l'Est



Chez Tarkett, les jeunes ont la possibilité de gravir rapidement les échelons, s'ils saisissent les opportunités et les défis qui s'offrent à eux, selon le Directeur Financier du Groupe pour l'Europe de l'Est. Lui a commencé sa carrière comme spécialiste des placements financiers.

58



Stanislav Mitrovic est un jeune Serbe multitâche : devenu Directeur Financier de la division Europe de l'Est, il va prochainement soutenir sa thèse de doctorat en économie, tout en aidant son épouse à élever trois jeunes enfants, dont des jumeaux en bas âge ! Et il en savoure chaque minute. « *J'aime mon travail* », dit-il avec simplicité, avant d'ajouter qu'il est « *fier de faire partie de cette société depuis quinze ans* ».

« Tous les jours, nous devons trouver de nouvelles solutions, être habiles et créatifs pour adapter nos stratégies. »

Après avoir terminé ses études supérieures en 2000 à l'université de Novi Sad en Serbie, Stanislav a rejoint Sintelon en tant que spécialiste en placements financiers. Tarkett a acquis la société en 2002 et, en 2004, le jeune homme de 28 ans s'est vu proposer l'opportunité de passer plus de sept ans dans l'usine Tarkett d'Otradny, une petite ville située à 1200 km à l'est de Moscou, en Russie, qu'il a décrite à sa femme comme étant « *l'un des endroits les plus agréables à vivre dans le monde !* »

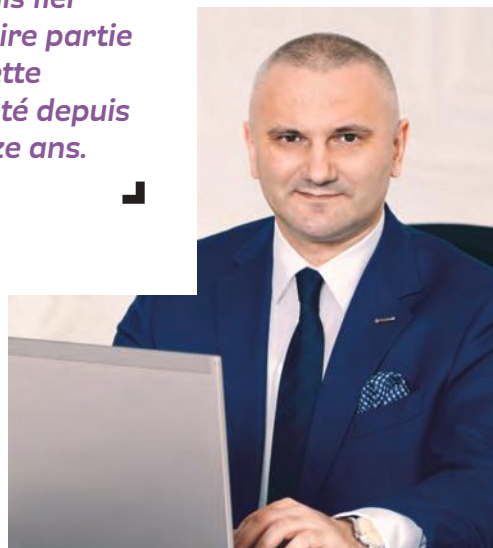
Dix ans plus tard, Stanislav est toujours en Russie, même s'il vit à Moscou depuis trois ans. Il décrit ces années comme « *la meilleure expérience* ». Il a occupé trois postes différents dans la société, profitant de la mobilité interne offerte par le Groupe. Aujourd'hui Directeur Financier, il voyage dans les onze pays de la division Europe de l'Est : Russie, Kazakhstan, Ukraine, Biélorussie, Serbie et toutes les anciennes républiques yougoslaves. La tâche est difficile, avec les dévaluations de devises et les tensions géopolitiques, mais Stanislav voit davantage la situation comme une opportunité d'apprendre,

que comme une crise. « *Nous devons tous les jours trouver de nouvelles solutions, être habiles et créatifs pour adapter notre stratégie* », déclare-t-il avec enthousiasme. Il apprécie de travailler avec des personnes de cultures différentes, ce qui incite à penser autrement et à s'adapter.

Ce sont ces défis qui entretiennent la motivation de Stanislav depuis quinze ans. « *Si quelqu'un s'investit dans son travail et qu'il est loyal, Tarkett trouvera un moyen de le récompenser* », remarque-t-il, en ajoutant que les jeunes comme lui peuvent progresser dans la hiérarchie de l'entreprise sans attendre le départ de ceux qui sont au sommet. « *Chez Tarkett, les opportunités sont nombreuses.* » ■



**Je suis fier
de faire partie
de cette
société depuis
quinze ans.**





GOUVERNANCE ET BILAN 2014

Loose Lay Vinyl Tiles,
Square Acoustic Zen Chocolate.

GOUVERNANCE

COMITÉ EXÉCUTIF & 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 dix 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 Vincent Lecerf, Directeur des Ressources Humaines.



Michel Giannuzzi
Président du Directoire
■ Nommé Président du Directoire en 2007
■ Expérience internationale dans différents postes à responsabilité, chez Michelin et Valeo



Anne-Christine Aged
Directrice Recherche, Innovation & Environnement
■ A rejoint Tarkett en 2009
■ A occupé différents postes à responsabilité en R&D chez Dow Chemical et DBApparel aux États-Unis et en Europe



Fabrice Barthélemy
Directeur Financier Groupe
■ A rejoint Tarkett en 2008
■ A occupé plusieurs fonctions dans la Finance en France, et dans le secteur industriel en Grande-Bretagne, notamment chez Safran et Valeo



Jeff Buttitta
Président de la division Amérique du Nord
■ A rejoint Tarkett en 2005
■ A été Directeur Général de Johnsonite (États-Unis) pendant 15 ans avant son acquisition par Tarkett



Stéphanie Couture
Directrice Juridique
■ A rejoint Tarkett en 2000
■ A été Directrice Juridique de la division Amérique du Nord jusqu'en 2006. Auparavant conseillère juridique à Unibroue



Éric Dalier
Président de Tarkett Sports
■ A rejoint Tarkett en 2009
■ A travaillé pendant 10 ans chez KKR Capstone, consultants en réorganisation et restructuration d'entreprise, et chez Boston Consulting Group



Vincent Lecerf
Directeur des Ressources Humaines
■ A rejoint Tarkett en 2008
■ Possède une grande expérience des ressources humaines dans plusieurs entreprises multinationales, comme Norbert Dentressangle, Rhodia, Poclair et Valeo



Slavoljub Martinovic
Président de la division Europe de l'Est
■ A rejoint Tarkett en 2002
■ A travaillé pour Sintelon (Russie et Serbie) acquis par Tarkett en 2002



Antoine Prévost
Directeur des Opérations
■ A rejoint Tarkett en 2011
■ A occupé différentes responsabilités managériales dans les opérations et la production chez Vallourec



Remco Teulings
Président de la division EMEA et Président de Desso
■ A rejoint Tarkett en 2012
■ A été Directeur Marketing et Directeur Général chez Knauf Insulation

GOUVERNANCE

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
 ■ Vice-Président et Directeur Général de Monin, dont il est co-fondateur



Jacques Garaïalde

Membre depuis janvier 2007, Vice-Président depuis juin 2007 et membre du Comité des nominations et des rémunérations
 ■ Associé de KKR depuis 2003



Sonia Bonnet-Bernard

Membre indépendant depuis juillet 2011 et Présidente du Comité d'audit
 ■ Associée gérante de Ricol Lasteyrie, société indépendante spécialisée dans l'expertise et le conseil financier



Gérard Buffière

Membre indépendant depuis novembre 2013 et Président du Comité des nominations et des rémunérations
 ■ Administrateur et Directeur Général d'Imerys de 2005 à 2011



Bernard-André Deconinck

Membre depuis janvier 2007 et membre du Comité des nominations et des rémunérations
 ■ A occupé différents postes de direction au sein du Groupe Tarkett



Éric Deconinck

Membre depuis janvier 2001
 ■ A fondé et développé sa société de conseil Marketing & Business



Jean-Philippe Delsol

Membre depuis novembre 2013
 ■ Associé chez Delsol Avocats



Françoise Leroy

Membre indépendant depuis novembre 2013 et également membre du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations
 ■ Directrice des Fusions-Acquisitions chez Total jusqu'en juin 2013



Josselin de Roquemaurel

Membre depuis mai 2010 et membre du Comité d'audit
 ■ Directeur chez KKR, où il est employé depuis 2005

GOUVERNANCE

COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET PROFIL DES ACTIONNAIRES



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

Dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance, le Conseil de surveillance s'est doté de deux Comités spécialisés. Tarkett a choisi de se référer au Code de gouvernance Afep/Medef ⁽¹⁾.

LE COMITÉ D'AUDIT

Il est présidé par Sonia Bonnet-Bernard, membre indépendant.

Il assiste le Conseil de surveillance en assurant les tâches suivantes :

- **suivi du processus d'élaboration de l'information financière**, notamment les rapports et comptes sociaux consolidés annuels ou semestriels ;
- **suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne**, d'audit interne et de gestion des risques ;
- **suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés** par les commissaires aux comptes de la Société ;
- **suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes**.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

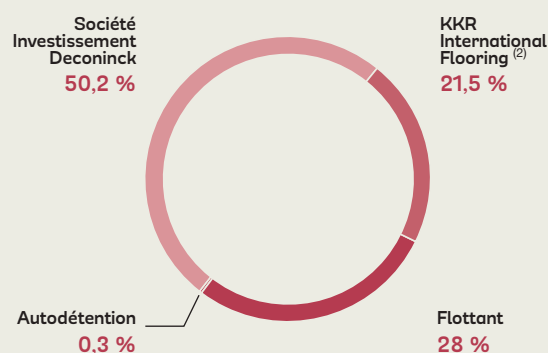
Il est présidé par Gérard Buffière, membre indépendant de ce Comité.

Sa mission principale est d'assister le Conseil de surveillance dans les tâches suivantes :

- **propositions** de nomination des membres indépendants du Conseil de surveillance et des Comités du Conseil, ainsi que les membres du Directoire, et analyse de la candidature des membres non indépendants du Conseil de surveillance ;
- **évaluation** annuelle de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance ;
- **examen et proposition** de la rémunération des cadres dirigeants du Groupe ;
- **examen et proposition** au Conseil de surveillance concernant la méthode de répartition des jetons de présence ;
- **planification de la succession pour la direction du Groupe**.

PROFIL DES ACTIONNAIRES

2014 est la première année complète de cotation de Tarkett sur le marché réglementé d'Euronext. À la suite de l'introduction en Bourse en novembre 2013, nos actionnaires publics, représentant 28 % des actions de la société, ont rejoint nos actionnaires historiques pour investir dans la croissance à long terme de la société. Le capital social de Tarkett est composé des actionnaires ci-contre :



(1) Association française des entreprises privées/Mouvement des entreprises de France (premier syndicat patronal de France).

(2) KKR International Flooring, fonds de placement privé lié à Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.

GOUVERNANCE

GÉRER LES RISQUES DE L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DU GROUPE



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

- **identifier, analyser et maîtriser les risques** susceptibles d'avoir un impact sur les actifs, les résultats, les opérations et la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- **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 sont coordonnés par le département de Contrôle et Audit interne.

Afin d'assurer que les pratiques et politiques de gestion des risques sont correctement mises en œuvre à l'ensemble du Groupe, les programmes de suivi continu suivants sont mis en place :

- **former les employés au Code éthique**, afin qu'ils s'engagent à respecter les pratiques commerciales exemplaires. Cet outil est l'un des moyens pour Tarkett de se conformer aux règles en matière de concurrence et de lutte contre la corruption. En 2014, Tarkett a poursuivi le déploiement de son programme de conformité à travers le monde incluant les bonnes pratiques en matière de concurrence et la lutte anti-corruption, pour former des équipes ciblées (ventes, achats et managers...) via une formation en ligne et des sessions de formation en personne ;
- **réalisation de la cartographie des risques** mise à jour chaque année, et mise en œuvre des plans d'action correspondants ;
- **évaluation des contrôles internes** sur les risques liés aux processus au travers du programme TRACE ("Tarkett Risks And Controls Evaluation"), déployé dans toutes les entités du Groupe ;
- **réalisation d'audits internes réguliers dans toutes les entités du Groupe ;**
- **souscription de la police d'assurance pour les risques majeurs identifiés.**

POLITIQUE DE CONFORMITÉ



« Le programme de conformité repose sur un ensemble de valeurs essentielles exprimées dans notre Code éthique communiqué à tous les employés. Des programmes spécifiques sur la lutte contre la fraude et la corruption et sur le droit de la concurrence sont mis en œuvre en continu pour veiller à la bonne compréhension et au respect de ces valeurs. Le but est que le Code éthique et les procédures qui s'y rapportent marquent la formalisation d'une culture de la conformité parfaitement intégrée. Dans le cadre des orientations données par la direction du Groupe, les Ressources Humaines, le Contrôle, l'Audit interne et le département Juridique coordonnent leurs actions afin d'atteindre cet objectif. »

Stéphanie Couture,
Directrice Juridique

PERFORMANCE FINANCIÈRE

TRÈS BONNE RÉSISTANCE EN 2014 MALGRÉ DES DIFFICULTÉS DANS LES PAYS DE LA CEI

par Fabrice Barthélemy, Directeur Financier Groupe



La très bonne résistance de Tarkett pendant tout l'exercice 2014 démontre la solidité de son modèle économique équilibré entre les zones géographiques et les marchés finaux, malgré une situation défavorable en Russie. Dans les pays de la CEI, Tarkett a réagi avec rapidité à un contexte macroéconomique difficile en augmentant les prix de vente et en ajustant sa structure de coûts. Par ailleurs, l'acquisition en 2014 de Desso et de trois autres sociétés a permis au Groupe de diversifier son portefeuille produits et aura une incidence positive sur ses résultats à partir de 2015. Nous restons déterminés à atteindre nos objectifs stratégiques de croissance durable et rentable, appuyée par des acquisitions sélectives et par l'innovation, tout en conservant une attention particulière à la gestion des coûts et à l'efficacité opérationnelle. Bien que la situation économique en Russie s'annonce encore incertaine, Tarkett devrait bénéficier de l'affaiblissement de l'euro ainsi que de l'érosion du prix de certaines matières premières.

CHIFFRE D'AFFAIRES

2 414 M€

Le chiffre d'affaires net a reculé de - 4,1 % par rapport à 2013 (2 516 M€) en données publiées et de - 2,3 % en croissance organique⁽¹⁾. Les acquisitions ont contribué à hauteur de + 0,5 %, tandis que les variations de taux de change ont représenté un impact négatif de - 2,3 % sur les ventes (dont un effet de décalage des hausses des prix de vente en Russie).

Alors que le segment Sports poursuit son amélioration et que les tendances en EMEA sont restées saines, la baisse organique traduit principalement la contraction des volumes dans les pays de la CEI et une activité résidentielle en Amérique du Nord plus faible qu'en 2013.

ROCE⁽⁴⁾

13,8 %

CONTRE 17,7 % EN 2013

RÉSULTAT NET⁽⁵⁾

61 M€

CONTRE 98 M€ en 2013

MARGE EBITDA AJUSTÉ⁽²⁾

À 11,4 % DU CA

CONTRE 12,3 % EN 2013, À 275 M€ (CONTRE 310 M€)

Le recul de la marge s'explique avant tout par la dévaluation du rouble intervenue au 4^e trimestre 2014 et par les coûts associés à la montée en cadence de la nouvelle chaîne de production VCT (Vinyl Composition Tiles) à Florence, dans l'Alabama (États-Unis). Cependant, le Groupe conserve une solide génération de flux de trésorerie disponible⁽³⁾

(101 M€). Dans un contexte difficile, Tarkett reste focalisé sur les prix de vente et l'optimisation de sa capacité de production en Russie, tout en maintenant une forte discipline en matière de gestion de trésorerie et de coûts, et en mettant en œuvre des mesures de restructuration, dans l'ensemble du Groupe.

SOLIDE STRUCTURE DE BILAN ENDETTÉMENT NET/EBITDA AJUSTÉ⁽⁶⁾

2,0x

(ENDETTÉMENT NET DE 595 M€)

(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants (À noter : dans la CEI, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc seulement les effets volume et mix).

(2) EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions de certains autres éléments non récurrents.

(3) Flux de trésorerie disponible : défini comme étant la trésorerie issue des opérations, déduction faite des dépenses d'investissement courantes, de l'intérêt payé, d'autres éléments et de l'impôt sur le résultat payé.

(4) ROCE : Retour sur capitaux engagés (avant impôts) défini comme l'EBIT avant éléments financiers divisé par les capitaux engagés (actifs corporels, actifs incorporels, goodwill et actifs courants), hors données de Desso en 2014.

(5) Résultat net part du Groupe (non ajusté).

(6) À partir d'un EBITDA ajusté 2014 pro forma pour Desso.

EMEA

CROISSANCE
GÉNÉRALISÉEpar Remco Teulings,
Président de la division EMEA

Tarkett a renforcé de manière significative ses positions en EMEA et poursuivra sur sa lancée en 2015 dans les segments Hôtellerie et Bureaux, suite à l'acquisition majeure de Desso, fin 2014. Desso est le premier acteur européen dans le domaine des dalles de moquette à usage commercial. Cette acquisition vient étoffer le portefeuille du Groupe et lui donne la possibilité de développer ses ventes et son implantation industrielle. Nous avons également consolidé notre présence en Pologne avec l'acquisition des activités de revêtement de sol vinyle de haute performance de Gamrat, renforçant notre expertise sur les segments Santé et Éducation.

Tarkett continue d'investir et d'innover dans la catégorie des dalles vinyles modulaires (LVT), en pleine croissance, en diversifiant sa gamme iD avec des solutions personnalisées, rapides et faciles à installer (à clipser, en pose plombante, services d'expédition en 24 heures), convenant particulièrement bien aux segments Habitat et Commerce. Le Groupe confirme également son engagement en faveur du développement durable, avec l'adoption d'une technologie de production de plastifiants sans phtalate dans tous ses sites européens de production de vinyle.

681 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES NET

13

SITES INDUSTRIELS

4 100

COLLABORATEURS

N° 1

EN VINYLE

Bureaux en Transitions

La collection Transitions de dalles de moquette à usage commercial de Desso est conçue pour être recyclée dans le cadre d'un cycle vertueux, en conformité avec les principes Cradle to Cradle®. Transitions propose quatre styles inspirés par la nature : Fuse, Fields, Pebble et Wave.

Les différents motifs organiques, les fils chatoyants et lumineux, et les surfaces texturées réchauffent tout en définissant les espaces de bureaux.



AMÉRIQUE
DU NORD

ESTAMPILLÉ DÉVELOPPEMENT DURABLE

par Jeff Buttitta,
Président de la division
Amérique du Nord



Le Groupe continue de s'appuyer sur l'acquisition de Tandus, réalisée fin 2012, en renforçant ses positions dans le secteur des moquettes à usage commercial et en élaborant des solutions de revêtement de sol coordonnées et intégrées, destinées aux marchés commercial et résidentiel, reposant sur des marques bien établies : les dalles modulaires de moquette et vinyle Tandus Centiva, le caoutchouc et les accessoires Johnsonite, et les revêtements vinyle et linoléum Tarkett. En 2014, le Groupe a optimisé son implantation industrielle en relocalisant l'usine de dalles vinyle modulaires (VCT) sur le site industriel existant de Florence, en Alabama. Toujours aux États-Unis, le Groupe continue de mettre à profit son investissement industriel dans la catégorie en forte croissance des LVT, complétant ainsi son offre commerciale et résidentielle. Tarkett est également reconnu pour sa solide plate-forme axée sur le développement durable, encourageant l'innovation et appliquant largement les principes Cradle to Cradle®.

On peut citer Thin Lines, collection de moquettes utilisant Aquafil Econyl®, une fibre entièrement recyclée dont le contenu est issu à 50 % de filets de pêche et tissus usagés.

658 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
NET

8

SITES
INDUSTRIELS

2 900

COLLABORATEURS

N° 1

DES ACCESSOIRES

Sommet du développement durable

Au deuxième Sommet annuel du développement organisé par Tarkett à Cleveland (États-Unis), le Président du Directoire Michel Giannuzzi a fait part de la vision de Tarkett, fondée sur les « 4P » : Perspectives, Personnes, Planète, Profit. Il est intervenu devant un public d'architectes, de designers et d'autres partenaires, en expliquant comment contribuer à l'économie circulaire grâce au programme de récupération et de recyclage ReStart.



304 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
NET

7 570

TERRAINS DE SPORT
DANS LE MONDE SONT
ÉQUIPÉS DE FIELDTURF ET
DESSO GRASSMASTER®

900

COLLABORATEURS

N°1

DU GAZON SYNTHÉTIQUE
DANS LE MONDESPORTS
**DES SOLS
QUI
FONT
L'UNANIMITÉ**par Éric Daliere,
Président
de Tarkett Sports

De plus en plus d'athlètes s'entraînent, soit en extérieur sur le gazon FieldTurf ou sur les pistes d'athlétisme Beynon, soit en intérieur sur des surfaces Tarkett Sports. Les dernières innovations, telles que le système CoolPlay pour gazon (voir page 57), le système hydraulique « rise and run » pour pistes d'athlétisme ou le système à clipser EasyTurf pour aménagement paysager, ont placé la société en position de numéro un dans le monde et ont permis à la marque d'acquérir une solide notoriété. Les solutions FieldTurf de Tarkett ont été choisies par des équipes professionnelles, comme le FC Barcelone, ainsi que par l'université Notre Dame dans l'Indiana (États-Unis) en remplacement de la pelouse de son stade de football américain. La nouvelle surface FieldTurf du Gillette Stadium (États-Unis) a reçu, pour la quatrième fois, la certification « FIFA Recommended 2 Star », la plus haute note décernée pour un gazon synthétique. Tarkett a étoffé son portefeuille de produits en faisant l'acquisition de la technologie de béton renforcé Renner pour des applications de surfaces sportives complexes (cours de tennis et pistes d'athlétisme), et en intégrant la solution de pelouse hybride Desso GrassMaster®, une association unique de gazon naturel et de fibres synthétiques choisie pour le match d'ouverture de la Coupe du monde 2014 à São Paulo, au Brésil.

**Un exploit paysager**

Une installation historique a été achevée en tout juste 40 jours sur l'un des plus grands centres de congrès et d'exposition d'Inde, le centre Mahatma Mandir de Gandhinagar. Au total, 46 500 m² de FieldTurf ont été installés sur le toit, qui descend en pente jusqu'au sol. Il s'agit de la plus grande installation de gazon synthétique sur toit au monde.

PAYS DE LA CEI

VALEUR AJOUTÉE, COMMODITÉ, CONFIANCE

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



Tarkett est en position de leadership, bénéficiant d'une solide notoriété de marque, sur le marché résidentiel russe notamment, et d'une implantation industrielle développée (vinyle, bois, stratifié, moquettes, tapis), que complètent des capacités de distribution uniques dans toute la Russie. En 2014, Tarkett a lancé un programme de service pour les distributeurs : amélioration du service client en ligne et hors ligne, visites des vendeurs, formation par la Tarkett Academy, logistique plus flexible notamment grâce à l'ouverture de nouveaux entrepôts à proximité des clients. Les équipes CEI continuent d'adapter le portefeuille produits (dalles vinyle modulaires LVT, produits d'entrée/milieu de gammes, etc.), les prix et les coûts à la situation géopolitique et économique complexe, tout en poursuivant son investissement et son engagement à long terme en faveur de l'innovation et du développement durable. Dans ce domaine, Tarkett poursuit son programme de recyclage des chutes de production, ainsi que l'évaluation, la sélection et le contrôle de matériaux de qualité. Cet engagement a été reconnu par la profession, Tarkett étant le seul fabricant de revêtements de sol à recevoir le certificat « Green Leaf » pour plusieurs de ses produits.

18 %
DES VENTES DU
GROUPE RÉALISÉES
EN RUSSIE⁽¹⁾

LE PLUS GRAND
SITE DE PRODUCTION
DE VINYLE AU MONDE
EST EN RUSSIE
(OTRADNY)

3 500
COLLABORATEURS
DANS LA CEI

N° 1
EN VINYLE & BOIS
DANS LA CEI

(1) Pro forma pour Desso.

Lancement de l'impression numérique sur bois

En Europe de l'Est, Tarkett a lancé des collections uniques de parquet pour le segment Habitat, en utilisant une technologie avant-gardiste d'impression numérique. Grâce à cette innovation, Tarkett peut proposer à ses clients une très grande diversité de designs, avec la possibilité de personnaliser les décors par l'impression d'images, d'éléments graphiques ou de textes, et par la modification des couleurs et des nuances associées au grain de chaque latte.



1

TARKETT
ACADEMY
EN AUSTRALIE

2

SITES
DE PRODUCTION EN CHINE
(VINYLE ET MOQUETTE)

350

COLLABORATEURS

N° 1

DU VINYLE RÉSIDENTIEL
EN AUSTRALIEASIE-PACIFIQUE
**HAUTE
PERFORMANCE
ET
DESIGN**par Benoît Miquel,
Vice-Président
de Tarkett Asie-Pacifique**Se développer
par des acquisitions**

Tarkett détient désormais entièrement la filiale de commercialisation et de distribution de ses sols vinyles en Chine. Par ailleurs, près de Pékin, l'entreprise a acquis des actifs industriels pour la production de sols vinyles avec un premier démarrage fin 2014.

Le Groupe jouit d'une présence durable sur les marchés matures (Australie, Japon) et continue de renforcer sa présence en Inde et en Chine, en investissant dans la formation en vente et marketing, et dans les produits à forte valeur ajoutée. Soutenue par son implantation industrielle locale chinoise, avec sa nouvelle usine de vinyle à Pékin et son usine de moquette à Suzhou, Tarkett renforce ses positions pour mieux servir ses clients locaux : réduction des délais de production et proposition de solutions sur mesure qui répondent aux normes les plus rigoureuses en termes de qualité et de respect de l'environnement.

Grâce à ses marques reconnues, à son expertise des marchés et à son offre de produits diversifiée, Tarkett se concentre sur les segments Santé, Bureaux et Éducation en forte croissance. La performance des dalles vinyles et moquettes, et la possibilité de personnaliser les décors offrent des avantages reconnus par nos clients par rapport aux revêtements de sol traditionnels.

AMÉRIQUE LATINE

AXÉ SUR LA PROXIMITÉ AVEC LES CLIENTS

par Walter Gonçalves,
Vice-Président de
Tarkett Amérique latine



Venant compenser le ralentissement de l'investissement public dans les secteurs de l'éducation et de la santé, la Coupe du monde 2014 au Brésil a offert à Tarkett l'opportunité d'équiper 100 000 m² d'installations dans les stades et dans les hôtels. Désormais soutenu par ses capacités locales de production développées en 2013-2014, Tarkett a également concentré ses activités sur le lancement de nouvelles dalles vinyles modulaires (LVT), tant sur le marché résidentiel que commercial. Pour renforcer notre proximité avec les clients et la notoriété de notre marque, nous avons élaboré un nouveau club de services fidélité, des programmes de formation pour plus de 1200 installateurs et 700 commerciaux, une plate-forme de vente en ligne, et une campagne sur les médias sociaux.

+ de
1 000
POINTS DE VENTE
PROPOSANT LES PRODUITS
TARKETT

1
SITE INDUSTRIEL
PRÈS DE SÃO PAULO
(JACAREI)

260
COLLABORATEURS
EN AMÉRIQUE LATINE

N° 1
DU VINYLE À USAGE
COMMERCIAL AU BRÉSIL

Gagner avec Tarkomassa

Lauréat d'un Tarkett Award en 2014 dans la catégorie « Service client d'exception », le produit Tarkomassa, système de ragréage à séchage rapide, est économique et facile à mettre en œuvre. Mis au point en partenariat avec notre fournisseur, il est à utiliser avant l'installation d'un revêtement de sol LVT. Cette innovation est très appréciée par nos installateurs : près de 235 tonnes ont été vendues en six mois.



TABLEAU DE BORD DÉVELOPPEMENT DURABLE



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 basée sur les 4P : Perspectives, Personnes, Planète, Profit.

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

	Initiatives stratégiques	Indicateurs		Var. 2014-2013	Var. 2014-2010
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 a été réalisée. (en volume d'achat) ⁽¹⁾	2010 0 % 2013 63 % 2014 76 % 2020 100 %	+ 13 pts	+ 76 pts
	Augmenter la part de matériaux abondants, renouvelables et recyclés	Part des matériaux au départ de la supply-chain qui ne contribuent pas à la rarefaction des ressources. (en volume d'achat)	2010 na 2013 67 % 2014 67 % 2020 75 %	0	- 2 pts par rapport à 2011
Gestion optimisée des ressources	Réduire la consommation d'eau fraîche et potable	Consommation d'eau par m ² de produit fabriqué ⁽²⁾ (litres/m ²)	2010 2,99 2013 3,07 2014 2,59	- 16 %	- 13 %
		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)	2010 52 % 2013 47 % 2014 65 % 2020 100 %	+ 18 pts	+ 13 pts
Bien-être et qualité de vie	Réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre	Consommation d'énergie ⁽²⁾ (kWh/m ²)	2010 3,29 2013 3,62 2014 3,81	+ 5 %	+ 16 %
		Émissions de gaz à effet de serre ⁽²⁾ (kgCO ₂ e/m ²)	2010 0,99 2013 1,20 2014 1,27 2020 -20 % par rapport à la base 2010	+ 6 %	+ 28 %
Recyclage et réutilisation	Concevoir des solutions améliorant la qualité de l'air intérieur, la santé et le bien-être	Produits sans phtalate (% des m ² produits, sols vinyle uniquement)	2010 0 % 2013 23 % 2014 39 % 2020 100 %	+ 16 pts	+ 39 pts
		Produits à faibles émissions de COV (% des m ² produits, sols vinyle uniquement) (<100 µg/m ³ après 28 jours)	2010 25 % 2013 93 % 2014 92 % 2020 100 %	- 1 pt	+ 67 pts
		Produits à émissions de COV non quantifiables (% des m ² produits, sols vinyle uniquement)	2010 0 % 2013 48 % 2014 50 %	+ 2 pts	+ 50 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/m ²), y compris les déchets dangereux	2010 44,6 2013 36,5 2014 39,5 2020 0 %	+ 8 %	- 11 %
	Développer des programmes de récupération pour nos solutions de revêtements de sol, permettant de fermer la boucle	Volume de chutes d'installation ou de produits usagés récupérés (tonnes)	2010 18 900 2013 16 400 2014 13 500 2020 x 2 comparé à la base 2010	- 18 %	- 29 %

(1) Hors Tarkett Sports, les usines de tapis & moquettes de Tarkett Europe de l'Est, les produits externalisés et le conditionnement.

(2) Hormis les sites de production de Houston, Cuzom et Eiweiler (gamme MDF).

(3) Hormis les sites de production de Houston et Cuzom.

■ Évolution positive ■ Évolution négative

TABLEAU DE BORD DÉVELOPPEMENT DURABLE

RESPONSABILITÉ SOCIALE

	Initiatives stratégiques	Indicateurs	Var. 2014/2013
Sécurité et valeurs	Garantir un lieu de travail sûr	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (par million d'heures travaillées)	2013 ■ 2,5 % 2014 ■ 2,3 % 2020 0 % ● - 9 %
		Taux de fréquence des accidents totaux (par million d'heures travaillées)	2013 ■ 24,2 % 2014 ■ 22,1 % ● - 9 %
		Taux de gravité (jours civils d'arrêt par million d'heures travaillées).	2013 ■ 75,3 % 2014 ■ 70,0 % ● - 7 %
Talent	Assurer le respect et l'intégrité	Progrès sur le thème des valeurs dans l'enquête de satisfaction des employés ⁽¹⁾	2010 ⁽⁵⁾ ■ 56,0 % 2012 ■ 58,5 % 2014 ■ 63,0 % 2020 ■ 70 % ● + 4,5 pts par rapport à 2012
	Favoriser la diversité	Part du nombre de femmes occupant des postes de hauts dirigeants (Président du Directoire et deux premiers niveaux hiérarchiques de l'organisation)	2013 ■ 17 % 2014 ■ 16 % ● - 1 pt
		% d'employés avec un handicap (entités où la législation locale définit le handicap au travail)	2013 ■ 1,4 % 2014 ■ 1,6 % ● + 0,2 pt
Dialogue	Développer les compétences et promouvoir la culture entrepreneuriale	% d'employés ayant été formés (au moins un jour au cours de l'année)	2013 ■ 49 % 2014 ■ 57 % 2020 ■ 100 % ● + 8 pts
	Écouter les employés et engager le dialogue social	Progrès sur le thème du dialogue dans l'enquête de satisfaction menée auprès des employés ⁽²⁾	2010 ⁽⁵⁾ ■ 53,5 % 2012 ■ 56,0 % 2014 ■ 59,0 % 2020 ■ 70 % ● + 3 pts par rapport à 2012
	Anticiper la communication envers tous les employés	Progrès sur le thème de la communication dans l'enquête de satisfaction menée auprès des employés ⁽³⁾	2010 ⁽⁵⁾ ■ 55,7 % 2012 ■ 58,7 % 2014 ■ 63,3 % 2020 ■ 70 % ● + 4,6 pts par rapport à 2012
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)	2013 ■ 2 903 2014 ■ 3 754 ● + 29 %

GOVERNANCE DE L'ENTREPRISE

	Initiatives stratégiques	Indicateurs	Var. 2014/2013
	Promouvoir les valeurs du développement durable du Groupe auprès des parties prenantes	Part des achats réalisés avec des fournisseurs s'engageant pour le Pacte mondial des Nations unies ⁽⁴⁾ (% de la valeur d'achat)	2013 ■ 60 % 2014 ■ 59 % ● - 1 pt
	Assurer des audits réguliers au sein des entreprises	Périmètre du Groupe audité au cours des 4 dernières années (% des actifs d'exploitation)	2013 ■ 74 % 2014 ■ 85 % ● + 11 pts

(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) Hors textile (sites Tandus, moquettes & tapis Bačka Palanka, moquettes Vinisin), stratifié (Eiweiler, Mytishchi), Sports, Centiva.

(5) Enquête menée tous les deux ans.

■ Évolution positive ■ Évolution négative



Tarkett – 1, terrasse Bellini – Tour Initiale – 92919 Paris La Défense – Tél.: +33 (0)1 41 20 40 40 • **Communication Groupe:** Véronique Bouchard Bienaymé • **Crédits photo:** Nani Gutierrez; Franck Juery • ©Tarkett 2015, 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 2015 • Cradle to Cradle Certified^{CM} 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 55 76 11 11 • 13110.

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



