



**RAPPORT 2016**  
**RESPONSABILITÉ SOCIALE**  
**ET ENVIRONNEMENTALE**  
(EXTRAIT DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE)



THE ULTIMATE FLOORING EXPERIENCE









# SOMMAIRE GÉNÉRAL

---


<b>TARKETT EN BREF</b>	<b>2</b>
<hr/>	
<b>RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>4</b>
<hr/>	
<b>Développement durable chez Tarkett</b>	<b>4</b>
Notre ambition : Construire ensemble un monde meilleur	4
Suivi de la performance et gouvernance du développement durable	8
Dialogue avec les parties prenantes	9
<hr/>	
<b>Application des principes d'excellence opérationnelle au sein du Groupe</b>	<b>12</b>
Responsabiliser nos collaborateurs	12
Intégrer le développement durable tout au long de la chaîne de valeur	21
Gérer les ressources de demain	25
<hr/>	
<b>Innover pour répondre aux défis de demain</b>	<b>31</b>
Augmentation, urbanisation et vieillissement de la population : Tarkett et les défis démographiques de demain	31
Encourager la transition vers une économie circulaire collaborative	32
Vers une contribution positive de nos produits	38
<hr/>	
<b>Rapport social et environnemental</b>	<b>41</b>
Tableaux de bord	41
Note méthodologique	44
Table de concordance Grenelle 2/GRI/Rapport Tarkett	50
Rapport d'organisme tiers indépendant	54
<hr/>	
<b>PUBLICATIONS DU GROUPE</b>	<b>56</b>


**TARKETT EN BREF**

DEPUIS 130 ANS, L'INNOVATION, LA RECHERCHE PERMANENTE DE L'EXCELLENCE ET L'ENGAGEMENT SUR LE LONG-TERME EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ONT PERMIS À TARKETT DE DEVENIR UN LEADER MONDIAL DES SOLUTIONS DE POINTE POUR LES REVÊTEMENTS DE SOL ET LES SURFACES SPORTIVES.

SEGMENTS			L'un des portefeuilles les plus larges de revêtements de sol et de surfaces sportives
 ÉDUCATION	 HABITAT	 BUREAUX	
 SANTÉ & SOINS AUX PERSONNES ÂGÉES	 MAGASINS & BOUTIQUES	 HÔTELLERIE, VOYAGE & LOISIRS	
 MARINE, AVIATION & TRANSPORT	 INDUSTRIE	 SPORT & BIEN-ÊTRE	
 <b>1,3</b> million de mètres carrés de sols vendus chaque jour	 <b>N° 1</b> en vinyle dans le monde	 <b>N° 1</b> en gazon synthétique pour les terrains de sport aux États-Unis	

**TARKETT DANS LE MONDE**



<p><b>24</b> laboratoires de R&amp;D</p> <p><b>1</b> centre de recherche et d'innovation</p>	<p><b>4</b> centres de design</p>	<p><b>34</b> sites industriels dans le monde</p>	<p><b>7</b> centres de recyclage</p>	<p> <b>12 500</b> collaborateurs</p>
--	---------------------------------------	--	--	---

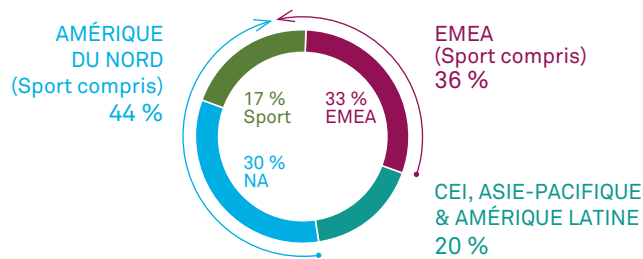
Grâce à son implantation mondiale, Tarkett a développé un modèle économique équilibré. S'appuyant sur des équipes locales et un fort esprit entrepreneurial, Tarkett bénéficie d'un solide avantage concurrentiel pour offrir des solutions intégrées et coordonnées aux professionnels ou aux particuliers, dans le monde entier.

### DES VENTES DANS PLUS DE 100 PAYS

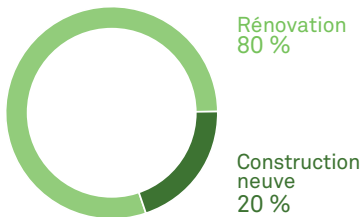
en % du chiffre d'affaires 2016

**2,7**

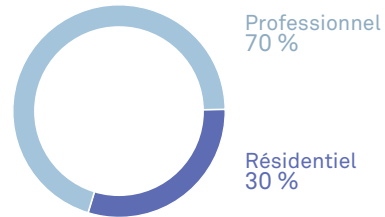
Plus de 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016



Une présence géographique équilibrée



Des ventes portées par la rénovation



Une exposition attractive aux marchés finaux

### UN ENGAGEMENT : GÉNÉRER DE LA VALEUR DE MANIÈRE DURABLE

Le respect de l'environnement et de la santé des personnes est, à chaque étape du cycle de vie des produits, au cœur de la démarche de conception en circuit vertueux (« Closed-Loop Circular Design ») de Tarkett, appliquée à l'ensemble de ses activités dans le monde.



Engagé dans la transition vers une économie circulaire.



Applique les principes Cradle to Cradle® depuis 2011.



Respecte les 10 principes des Nations unies et incite les fournisseurs à le faire également.



Contribue aux débats sur le changement climatique, l'économie circulaire et l'avenir de la construction.



**95 %**

des matières premières évaluées selon les critères Cradle to Cradle®<sup>(1)</sup>  
(1) pourcentage des volumes achetés



**25 %**

de la consommation totale d'énergie et d'électricité du Groupe sont d'origine renouvelable

## 3.1 Développement durable chez Tarkett

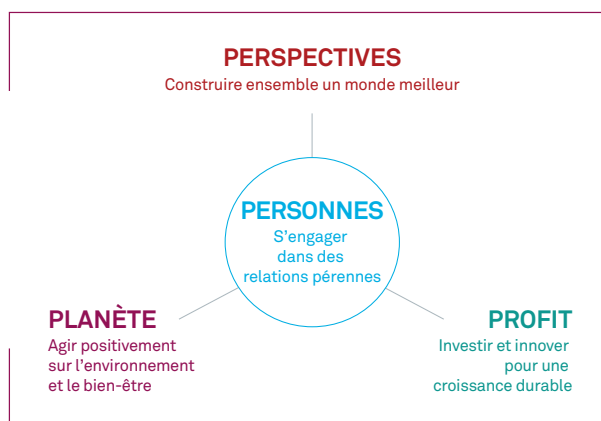
### 3.1.1 Notre ambition : Construire ensemble un monde meilleur

#### 3.1.1.1 Une stratégie solide fondée sur une vision claire

En 2016, Tarkett a réaffirmé son engagement pour un développement durable. Cet engagement est intégré à la stratégie 2017-2020 du Groupe, en cohérence avec sa vision **de devenir le leader mondial en solutions innovantes, en créant de la valeur pour ses clients de manière durable.**

Pour Tarkett, le développement durable va bien au-delà de la conformité légale ou la responsabilité sociale : c'est une philosophie essentielle intégrée à la stratégie du Groupe, un facteur de réussite clé et un moyen de se démarquer sur des marchés toujours plus compétitifs. Cette approche intégrée nourrit notre stratégie de développement durable, qui repose sur **quatre piliers** : Perspectives, Personnes, Planète et Profit.

**Notre stratégie 4P pour répondre aux enjeux environnementaux et sociétaux**



En 2016, un travail significatif a été réalisé sur les dimensions **Personnes, Profit et Planète**, ce qui nous a permis de poursuivre la mise en œuvre et de renforcer les principes fondamentaux du développement durable dans les opérations du Groupe. À ces trois dimensions, sur lesquelles reposent nos engagements en termes de développement durable, s'ajoute une quatrième, intitulée **Perspectives**, qui guide et donne un sens à notre approche dans son intégralité.

Ce pilier Perspectives s'inscrit dans un contexte mondial et prend en compte les enjeux environnementaux et sociétaux d'aujourd'hui et de demain. Il façonne et guide ainsi **la volonté de Tarkett de contribuer, à son échelle, à résoudre certains des défis majeurs auxquels fait face la société du XXI<sup>e</sup> siècle :**

- lutter contre le changement climatique ;
- gérer de manière responsable les ressources naturelles limitées ;
- promouvoir le bien-être des personnes et concevoir des espaces de vie sains ; en particulier dans un contexte d'urbanisation rapide et de vieillissement de la population.

Cette ambition, ainsi que notre stratégie en développement durable, ont été confortées en 2016, au vue des résultats de l'enquête de matérialité menée auprès de nos différentes parties prenantes internes et externes. L'analyse de leurs attentes confirme ainsi la pertinence de nos engagements, qui s'inscrivent également dans le cadre des 17 Objectifs de Développement Durable (Sustainability Development Goals) définis récemment par les Nations unies. Enfin, la démarche de Tarkett est en cohérence avec les principes du Pacte Mondial des Nations unies, que le Groupe s'est engagé à suivre.

#### 3.1.1.2 Contribuer aux principes et aux objectifs de développement durable des Nations unies

*L'ambition et l'engagement Développement Durable de Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett :*

*« Tarkett construit son engagement pour un développement durable et responsable en intégrant dans sa stratégie et ses opérations non seulement les trois dimensions « les Personnes, la Planète et le Profit », mais également la dimension « Perspectives », en vue de contribuer aux défis sociétaux, tels que la limitation des ressources, le changement climatique, l'urbanisation et le vieillissement de la population. Au cœur de cette approche des « 4 P », nous encourageons nos équipes à construire des relations durables et de confiance avec nos clients, fournisseurs, investisseurs et communautés locales, de façon à pouvoir, ensemble, construire un monde meilleur, pour aujourd'hui et pour demain. Conformément au Code éthique de Tarkett, nous nous engageons également à respecter et à promouvoir les droits fondamentaux des personnes, les dix principes du Pacte Mondial de l'ONU et les principes de la Déclaration des Droits de l'Homme auprès de nos différentes parties prenantes. Notre vision est également axée sur 5 des 17 Objectifs de développement durable de l'ONU. »*

En 2015, les Nations unies et les chefs d'État eux-mêmes se sont engagés à atteindre, à l'horizon 2030, **17 objectifs de développement durable** déclinés en 169 objectifs spécifiques. Ces objectifs ont pour ambition d'éradiquer la pauvreté, de protéger la planète et d'assurer la prospérité pour tous. Tous les acteurs – à savoir les gouvernements, le secteur privé, la société civile et les citoyens – devront contribuer à l'atteinte de ces objectifs.

Tarkett, par sa stratégie de développement durable et en particulier les quatre piliers de son approche de conception en circuit vertueux (« Closed-Loop Circular Design » – Matériaux de qualité, Gestion des ressources, Bien-être et qualité de vie et Recyclage), contribue à cinq des 17 Objectifs de Développement Durable définis par les Nations unies.

## Les principales contributions de Tarkett aux Objectifs de Développement Durable des Nations unies



### Stratégie de développement durable fondée sur la démarche de conception en circuit vertueux (« Closed-Loop Circular Design »)

#### ➤ Objectif 3 : Bonne santé et bien-être

**Réponse de Tarkett :** Évaluer et sélectionner les matières respectueuses de la santé et de l'environnement, et contribuer par nos solutions de revêtements de sol à améliorer la qualité de l'air intérieur et à développer des espaces de vie sains.

#### ➤ Objectif 12 : Consommation et production responsables

**Réponse de Tarkett :** Établir des modes de consommation et de production durables, en développant un modèle d'économie circulaire collaborative : gérer de manière responsable les ressources, collecter les déchets et produits utilisés et les transformer en nouvelles ressources de qualité; concevoir des produits recyclables et encourager une « utilisation responsable du PVC ».

#### ➤ Objectif 13 : Changement climatique

**Réponse de Tarkett :** Prendre des mesures concrètes pour lutter contre le changement climatique à chaque étape de nos activités (éco-conception, production, transports, utilisation et recyclage); augmenter l'utilisation d'énergie et d'électricité renouvelables.

### Responsabilité sociale et entrepreneuriale

#### ➤ Objectif 11 : Villes et communautés durables

**Réponse de Tarkett :** Contribuer à développer des environnements de travail respectueux de la sécurité, encourager le dialogue et la diversité et s'engager auprès des communautés locales.

### Accélérer l'engagement de nos différentes parties prenantes

#### ➤ Objectif 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs

**Réponse de Tarkett :** Renforcer le dialogue et développer des partenariats mondiaux pour stimuler le développement durable et les modèles d'économie circulaire.

Depuis 2010, Tarkett adhère au Pacte Mondial des Nations unies et à ses dix principes.



### Les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme.
2. Les entreprises sont invitées à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'Homme.
3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.
4. Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
5. Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.
6. Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.
7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement.
8. Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.
9. Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

### 3.1.1.3 Défis globaux : sources d'innovation et de création de valeur

Les enjeux environnementaux et sociétaux mentionnés ci-dessus sont pour Tarkett des sources d'innovation et guident l'évolution du modèle d'entreprise de Tarkett.

Dans les décennies à venir, la population mondiale devrait connaître une croissance exponentielle, exerçant ainsi une pression croissante sur la disponibilité des ressources naturelles. Face à cet enjeu, Tarkett a décidé d'adopter un nouveau paradigme : désormais, nos produits n'auront plus une *fin de vie* mais une *fin d'usage*.

Le Groupe met en place des actions concrètes contribuant à une économie plus circulaire, une économie qui crée de la valeur tout en respectant les ressources naturelles, l'environnement, ainsi que le bien-être et la santé des personnes. Nous utilisons des matières premières rapidement renouvelables et/ou minérales abondamment disponibles; nous concevons des produits sains et recyclables, nous les fabriquons dans des usines qui limitent la quantité d'eau et d'énergie utilisée; et nous proposons des services de collecte et de valorisation des produits (tels que le programme *ReStart*<sup>®</sup>) pour assurer la circularité du système.

## Développement durable chez Tarkett

Notre engagement s'impose également comme une réponse concrète à la **lutte contre le changement climatique** et plusieurs de nos actions contribuent à la réduction des émissions de gaz à effet de serre :

- > contrôle rigoureux de la consommation d'énergie du Groupe ;
- > soutien à la production d'énergie renouvelable ;
- > réduction de la proportion de matières premières vierges utilisées dans la fabrication de produits<sup>(1)</sup> ;
- > limitation de la production de déchets.

Par ailleurs, dans un avenir proche, **l'urbanisation va se poursuivre et s'accélérer**. Des espaces de vie sains et fonctionnels, mais également agréables et confortables, sont des composantes essentielles de la vie urbaine. Ainsi, dans un monde où les personnes passent 90 % de leur temps à l'intérieur, les revêtements de sol jouent un rôle clé dans la transformation de zones urbaines en espaces de vie. Un autre défi majeur est de répondre aux besoins de la **population mondiale vieillissante**. Cela se traduit par un besoin de produits innovants permettant d'assurer la sécurité et la qualité de vie des personnes âgées qui souhaitent rester autonomes et actives.

En réponse à ces défis, Tarkett a développé une gamme de solutions de revêtements de sol destinées à améliorer la qualité de l'air intérieur, telles que des produits à faibles émissions de COV<sup>(2)</sup>, des revêtements adaptés aux personnes souffrant d'asthme et d'allergies, et une technologie de moquette permettant de capturer les particules de poussière. Nous avons également lancé l'utilisation de plastifiants sans phtalate dans les revêtements en vinyle pour des espaces sains.

Par ailleurs, un certain nombre de nos innovations sont spécifiquement conçues en vue d'améliorer le bien-être des utilisateurs : solutions anti-dérapantes, revêtements de sol résistants pour une utilisation intense, systèmes de revêtements colorés pour les patients souffrant de la maladie d'Alzheimer, solutions pour une installation et une rénovation faciles, solutions de revêtements de sol connectés capables de détecter les chutes.

#### Zoom sur l'approche de design en circuit vertueux de Tarkett

Le développement durable établit un dialogue continu entre les enjeux sociaux, environnementaux et économiques. Ce dernier requiert des interactions continues avec les parties prenantes, une innovation constante, ainsi qu'une bonne compréhension des défis et des domaines clés dans lesquels le Groupe peut faire la différence, aujourd'hui et demain.

Ce dialogue s'inscrit parfaitement dans l'approche de design en circuit vertueux, nourrie des principes Cradle to Cradle® (du berceau au berceau), fondements de la stratégie du Groupe en termes d'environnement et d'innovation.



Cette approche holistique de «Design en circuit vertueux» («Closed-Loop Circular Design») reposant sur les principes de l'économie circulaire nourrie de la méthodologie Cradle to Cradle®, vise à respecter le bien-être des personnes et l'environnement, tout en encourageant l'éco-innovation selon principes suivants :

- > prendre en compte la limitation des ressources naturelles et le changement climatique ;
- > sélectionner les matériaux respectueux de la santé des utilisateurs et contribuer à leur qualité de vie ;
- > développer de nouveaux modèles économiques ne se limitant pas à la performance des produits. Ces modèles sont de plus en plus axés sur la qualité – et donc sur la valeur totale – des solutions et services fournis par le Groupe.

Grâce à sa stratégie clairement établie et aux actions concrètes, Tarkett **est reconnu dans son secteur d'activité pour son engagement fiable et affirmé en matière de développement durable**.

Depuis un certain nombre d'années, notre approche innovante a été bien accueillie et promue par des organismes établis tels que le Forum économique mondial, le Forum de l'économie positive, et la Fondation Ellen MacArthur (par le biais de son programme des «100 de l'économie circulaire», Circular Economy 100). La réputation de Tarkett dans ce domaine nous a permis de nous affirmer dans les discussions nationales, régionales et internationales. Cela nous permet d'influencer positivement les standards environnementaux et spécifiques aux produits du secteur, tels que la qualité de l'air intérieur (niveau d'émissions de COV des revêtements de sol), ou l'utilisation responsables des matériaux en PVC (plastifiants sans phtalate, service de collecte et de valorisation).

(1) Voir rapport Deloitte Circular economy potential for climate change [Potentiel de l'économie circulaire pour le changement climatique] - 2016 (<https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/sustainability-services/articles/circular-economy-potential-for-climate-change-mitigation.html>).

(2) Composés organiques volatils.



### 3.1.1.4 Actions durables et responsables intégrées aux activités de Tarkett

La performance de Tarkett en termes de responsabilité environnementale, sociale et sociétale des entreprises est le fruit de **l'intégration complète du développement durable dans les opérations et les activités du Groupe**. En plus de stimuler la recherche et l'innovation, il s'agit d'une composante clé nous permettant d'instaurer des relations durables avec nos parties prenantes internes et externes.

L'ambition de Tarkett passe par l'implication et l'engagement de nos équipes. Tarkett a toujours encouragé un esprit entrepreneurial fort, et responsabilise les équipes afin de leur offrir les moyens de donner le meilleur d'elles-mêmes. Cette philosophie de responsabilisation s'appuie sur les principes de responsabilité sociale et les valeurs fortes de Tarkett :

- > promouvoir la sécurité, le respect mutuel et l'intégrité dans les relations ;
- > promouvoir la diversité et le développement d'une culture inclusive ;
- > établir et maintenir un dialogue pro-actif et dynamique avec les employés et autres parties prenantes ;
- > soutenir les communautés locales.

L'équipe du Comité exécutif pilote cet engagement en matière de développement durable et de RSE. Elle est soutenue par un processus structuré et la motivation des employés à participer activement à des projets collaboratifs, que ce soit avec les clients, les fournisseurs ou les partenaires.

Les initiatives dans ces domaines du Groupe reposent sur un équilibre entre :

- > la responsabilisation locale et les efforts globaux, afin de permettre une prise de décisions adaptée aux circonstances et aux besoins locaux, en particulier avec les clients et partenaires ;
- > les valeurs et la stratégie globale du Groupe, qui stimulent l'innovation et encourage la création de valeur sur le long terme ;
- > la mise en œuvre de partenariats, en vue d'accroître la performance et la création de valeur pour toutes les parties prenantes.

## 3.1.2 Suivi de la performance et gouvernance du développement durable

### 3.1.2.1 Indicateurs de performance 2016

#### Respect des ressources limitées et économie circulaire

Sélection de matériaux de qualité



68 % → ~~2020~~ 75 %

des matériaux ne contribuent pas à l'épuisement des ressources (matières minérales abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées) ;

**80 000 tonnes**

Environ 80 000 tonnes de matériaux recyclés ont été utilisées comme ressources en production ; **+ 27 %** par rapport à 2015 (55 000 tonnes) ; ce qui représente **6 %** des volumes achetés (contre 5 % en 2015).

Programmes ReStart de collecte de revêtements de sol



**8 900 tonnes**

de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectées.

Optimisation de la consommation d'eau



60 % → ~~2020~~ 100 %

des usines de fabrication sont équipées de circuits d'eau en boucle fermée (ou ne consomment pas d'eau dans leur processus de fabrication), contre 57 % en 2015.

#### Changement climatique



**25 %**

de la consommation d'énergie des sites industriels (énergie et électricité renouvelables) ;



**4,09 kWh/m<sup>2</sup>**

consommation d'énergie par m<sup>2</sup> de produit fabriqué ; **- 3 %** par rapport à 2015 ;



**- 8 %**

des émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2015 : 0,94 CO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup> en 2016 - Objectif 2020 : - 20 % par rapport à la référence 2010 (Portée 2). 45 % des usines ont amélioré leur efficacité énergétique en réduisant leur consommation d'énergie (kWh/m<sup>2</sup>)

#### Espaces sains et bien-être

Sélection de matériaux de qualité pour la santé humaine et l'environnement



95 % → ~~2020~~ 100 %

Environ 95 % des matières premières évaluées selon les critères Cradle to Cradle®, contre 80 % en 2015, et 8 % en 2011 ;

**2 738**

types de matériaux différents évalués depuis 2010.

Amélioration de la qualité de l'air intérieur et contribution à des espaces sains



92 % → ~~2020~~ 100 %

des revêtements de sol sont des produits à faibles émissions de COV (contre 21 % en 2010) ;

57 % → ~~2020~~ 100 %

57 % des revêtements de sol en vinyle sont sans phtalate (sauf contenu recyclé).

#### Responsabilité Sociale & Sociétale

Sécurité



**1,17**

Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail **Groupe** (absence > 24 heures par millions d'heures travaillées = FR0t) ;

**1,34**

Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail, **usines** uniquement (absence > 24 heures par millions d'heures travaillées = FR0t) ; contre **2,32** en 2015 ; soit des progrès majeurs réalisés : **- 69 %** 2016/2010 ; **- 42 %** 2016/2015.

Diversité



**18 %**

part des femmes Dirigeants – (Comité exécutif et niveaux n-1 et n-2 du Président) ;

**26 %**

des postes de management sont occupés par des femmes (sur 1 500 postes de managers).

Dialogue



**89 %**

des employés ont participé à l'enquête de satisfaction interne.

### 3.1.2.2 Gouvernance du développement durable

Depuis son arrivée en 2009, Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett, a profondément façonné le Groupe au regard de sa transition vers l'économie circulaire et le développement durable. Il a établi des objectifs durables ambitieux pour l'horizon 2020, prenant en compte les dimensions Personnes, Profit et Planète de notre stratégie.

*« Engagés pour construire ensemble un monde durable, nous intégrons le développement durable au cœur de notre vision, de notre stratégie et de nos opérations. Nous nous inscrivons dans une Perspective motivante, qui concilie les dimensions des Personnes, de la Planète et des Profits, afin de générer une croissance durable qui profitera également à nos équipes, clients, partenaires et actionnaires. » Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett.*

Tarkett a mis en place un processus global pour intégrer le développement durable et la performance RSE à tous les niveaux du Groupe. Ainsi, le développement durable a progressivement été incorporé dans les processus de management de Tarkett : de notre stratégie de recherche & d'innovation au programme d'excellence industrielle (WCM – *World Class Manufacturing*) mis en place dans nos usines de production, en passant par nos activités commerciales et nos fonctions transversales.

Les fonctions transversales à la fois du Groupe et des divisions sont impliquées : Recherche & Innovation, RH, WCM/opérations, achats, marketing, commercial, communication, juridique et autres. Les sujets de RSE et de développement durable sont traités au sein de leurs propres comités et réseaux existants.

Par ailleurs, un comité dédié à l'environnement/développement durable a également été créé. Il est dirigé par la Directrice Recherche, Innovation et Environnement, membre du Comité exécutif (voir section 3.2.3.1) ; le comité rassemble et anime les talents d'un réseau de champions et d'experts.

Depuis 2015, le développement durable et la RSE font également partie des programmes d'audit interne, au même titre que les questions éthiques ou financières.

Le tableau de bord du développement durable du Groupe est un outil essentiel pour mesurer et orienter la performance de Tarkett. Il a été conçu pour fournir des indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs sur la mise en place de la stratégie de développement durable. Certains de ces indicateurs constituent la feuille de route de Tarkett pour l'horizon 2020, avec un suivi des progrès par rapport à une année de référence. En ce qui concerne les sujets environnementaux, cette feuille de route a également été développée au niveau de chaque division (EMEA, Amérique du Nord et Europe de l'Est) ainsi qu'au niveau des usines, via son intégration au programme WCM. Son suivi est abordé lors des Comités de direction de chaque division.

Conduites et supervisées par le Président du Directoire de Tarkett, la stratégie de développement durable et la feuille de route 2020 sont examinées lors du Comité exécutif (EMC). Le Président du Directoire a proposé au Conseil de surveillance et au Comité des nominations et des rémunérations que les objectifs de développement durable et de RSE soient reflétés dans les bonus des membres du Comité exécutif, en fonction de leur champ de responsabilité propre.

Le Président du Directoire de Tarkett partage également sa vision et la stratégie de développement durable du Groupe ainsi que les progrès réalisés avec les actionnaires et l'ensemble des employés. En voici quelques exemples de présentations :

- à notre actionnaire principal (Société Investissement Deconinck), sur l'utilisation responsable du PVC, lors de la réunion SID de novembre 2016 ;
- aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle (en avril 2016) ;
- à tous les employés par le biais de la newsletter interne, Experiences, disponible en 11 langues ;
- aux 150 cadres supérieurs du Groupe, lors de notre réunion annuelle en décembre 2016.

Chaque année, Tarkett publie son rapport sur le développement durable et la RSE, contenant ses objectifs 2020 et son tableau de bord, qui sont examinés par un tiers indépendant (voir section 3.4). Ce rapport, ainsi que notre tableau de bord développement durable/RSE et notre feuille de route, sont non seulement motivés par la conformité réglementaire (sous forme de la législation Grenelle 2, qui s'applique aux sociétés françaises cotées en bourse), mais également par des normes et bonnes pratiques de référence reconnues. Ces dernières incluent les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies et les directives sur le développement durable de la Global Reporting Initiative (option GRI G4) (Voir section 3.4.3 table de concordance Grenelle 2/GRI/rapport Tarkett).

### 3.1.3 Dialogue avec les parties prenantes

#### 3.1.3.1 Dialogue continu avec nos parties prenantes

En instaurant des relations durables et un dialogue continu avec ses parties prenantes, Tarkett s'engage à répondre à leurs attentes. Cette approche fournit un levier puissant pour explorer de nouveaux modèles économiques, et s'assurer qu'ils correspondent à notre vision d'un avenir durable. Tout notre travail dans ce domaine repose sur un triple socle de confiance, de transparence et de dialogue.

Tarkett travaille depuis longtemps au développement de telles relations à tous les niveaux de sa chaîne de valeur. Nous portons une attention particulière à nos partenaires les plus proches – fournisseurs clients et communautés (section 3.2.2) – ce qui nous permet de concevoir des produits adaptés aux besoins et aux marchés locaux. Tarkett organise régulièrement des « focus groupes » réunissant des clients, des architectes et des designers, afin d'échanger et de comprendre leurs besoins et de leur présenter des prototypes de produits.

Tarkett est également un acteur global et un expert reconnu dans son secteur en matière de développement durable. Nous participons régulièrement à des programmes et événements pour élargir nos horizons, et apparaissions fréquemment aux côtés d'organismes gouvernementaux, d'agences d'évaluation et d'ONG.

#### Un expert reconnu dans son secteur à l'international

Tout au long de l'année, Tarkett a contribué aux débats du Forum économique mondial dans trois domaines :

- accélérer l'innovation et développer le modèle de l'économie circulaire dans le cadre d'un programme collaboratif mené par des dirigeants d'entreprise et géré par le Forum économique mondial et la Fondation Ellen MacArthur (Initiative Défi mondial pour la sécurité des ressources environnementales et naturelles) ;

## Développement durable chez Tarkett

- lutter contre le changement climatique par la définition d'objectifs et la mise en œuvre d'actions concrètes, de manière conjointe entre les entreprises et les gouvernements, dans le cadre du réseau des dirigeants d'entreprises pour le climat (« CEO Climate Leaders ») ;
- innover et développer des solutions contribuant à la qualité de vie en milieu urbain, et favoriser la collaboration inter-sectorielle dans le cadre de l'initiative sur l'avenir de la construction (« Future of construction »).

En 2016 et début 2017, nous avons également joué un rôle important dans un certain nombre d'autres événements internationaux de premier plan, axés sur l'innovation et le développement durable :

- en janvier 2016, Tarkett a participé à l'initiative Défi mondial (« Global Challenge ») sur « la sécurité des ressources environnementales et naturelles ». Nous avons également eu l'occasion de partager nos compétences avec d'autres secteurs et de promouvoir les principes de l'économie circulaire par le biais du projet MainStream, une initiative menée conjointement par le Forum économique mondial et la Fondation Ellen MacArthur (partenaire de longue date de Tarkett en matière de développement durable) ;
- en mars, lors d'un événement de la Fondation Ellen MacArthur sur l'économie circulaire à San Francisco (Californie), nous avons présenté notre stratégie sur le sujet ;
- en septembre, lors du Forum sur l'économie positive organisé au Havre, Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett, a présenté la vision du Groupe sur l'économie circulaire ;
- en septembre, lors de la conférence sur l'environnement de la Commission européenne, intitulée « La transition vers l'économie verte » et organisée dans le cadre de la Présidence slovaque à Bratislava (Slovaquie), Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation et Environnement, a partagé la vision de Tarkett sur la transition vers une économie circulaire ;
- en octobre, Michel Giannuzzi a également participé à une table ronde lors de la 15<sup>e</sup> Exposition internationale d'architecture de Venise (Italie), organisée par l'EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency) ;
- tout au long du mois de novembre, dans plusieurs villes des États-Unis, dont Atlanta, Washington, New York, et San Francisco, nous avons participé à une série d'événements organisés par le « Cradle to Cradle Product Innovation Institute » sur « Path to Positive Communities » (le chemin vers des communautés positives). Cette initiative regroupe des leaders de communautés, qui incitent les acteurs concernés à tirer parti des solutions innovantes dans la lutte contre le changement climatique ;
- en janvier 2017, dans le cadre d'une table ronde sur l'avenir de la construction au Forum économique mondial, Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett, a encouragé un « Leadership Engagé et Responsable » et partagé sa vision. En tant que membre des dirigeants d'entreprises pour le climat, il a également participé à un débat sur les enjeux du changement climatique.

**Débat : pour une utilisation responsable des matériaux**

Depuis plusieurs années, Tarkett mène le débat sur l'utilisation responsable du PVC. Fin 2015, nous avons partagé notre expérience dans le cadre d'une table ronde sur le thème du PVC lors de la « Cradle to Cradle (C2C) Products Symposium and Innovation Celebration » à New York (États-Unis). En 2016, Tarkett a poursuivi ce travail en participant à la table ronde « Let's talk about PVC »

[Parlons du PVC] lors de la « Greenbuild International Conference » de Boston (États-Unis). Le Groupe incite ainsi les différents acteurs à agir pour une utilisation responsable du PVC.

En janvier 2016, lors du 7<sup>e</sup> « Annual Sustainable Products Summit » [Sommet annuel sur les produits durables] organisé à San Diego (États-Unis), Glen Morrison, Président de Tarkett Amérique du Nord, a présenté la vision de Tarkett lors de la conférence intitulée « Thinking Through Phthalates : A Look Ahead ». Il a expliqué la façon dont les fournisseurs, fabricants et experts collaborent tout au long de la chaîne d'approvisionnement en vue de développer des plastifiants plus écologiques et plus sûrs. Une certaine de personnalités influentes – responsables politiques, conseillers en environnement, entreprises chimiques et distributeurs – ont participé à cette session pour en apprendre davantage sur les revêtements de sol sans phtalate de Tarkett. La présentation comprenait des informations sur l'investissement significatif et la R&D nécessaires – ainsi que l'avantage compétitif que cela a généré.

En novembre 2016, le gouvernement du Luxembourg a lancé sa stratégie de Troisième Révolution Industrielle, qu'il a, entre autres, développée avec l'aide de Tarkett. Cette stratégie annonce un revirement économique fondamental vers l'énergie digitale et décentralisée, la mobilité, la gestion plus intelligente des données, et les principes de l'économie circulaire. Cette stratégie s'appuie sur les conclusions d'une étude de neuf mois, menée par des experts, et dans laquelle Tarkett a joué un rôle majeur sur l'économie circulaire.

En 2016, Tarkett Australie a commandé un rapport intitulé « Towards Building That Thrive » (Vers des bâtiments plus sains) réalisé par le Research Hub de l'université de Melbourne. Ce rapport traite de la nécessité de développer des pratiques de conception et de construction de bâtiments, ainsi que des matériaux d'espace intérieur, qui encouragent la construction d'espaces commerciaux durables et plus sains, en mettant l'accent sur la qualité de l'air intérieur.

**Transparence : communiquer des informations fiables et vérifiées à nos parties prenantes**

La transparence des informations est une valeur à laquelle Tarkett est attaché depuis longtemps, et un domaine que nous développons et améliorons progressivement.

Depuis 2011, la plupart de nos produits en Europe portent un système de tag environnemental en précisant pour chacun d'entre eux les informations suivantes : pourcentage de contenu recyclé, recyclabilité du produit, utilisation ou non de phtalate, et niveaux d'émissions totales de COV (Composés Organiques Volatils).



En 2013, pour aller plus loin, Tarkett (Amérique du Nord) a introduit les déclarations EHS (Environmental and Health Statements). Ces déclarations, révisées par des tierces parties, évaluent la composition et les matériaux des produits de construction. Elles sont conçues pour examiner de manière approfondie la composition des ingrédients, les impacts éventuels sur la santé et l'environnement, et prennent également en compte l'étape de fin d'usage. Développée à l'origine pour nos produits en linoléum et en caoutchouc, leur utilisation a été étendue en 2014 à la sous-couche de moquette ethos®, puis en 2015 aux produits en vinyle homogène et aux accessoires en caoutchouc. En 2016, cette approche a été remplacée par l'introduction des déclarations MHS (Material Health Statements), suivant la même logique.

Le Groupe est également impliqué dans une démarche pro-active avec ses investisseurs et la communauté financière. Tarkett partage ouvertement ses informations avec des agences de notation extra financières et des réseaux axés sur le développement durable, tels que le CDP (Carbon Disclosure Project), Vigeo, MSCI, Gaia, Ofi, et BMO, en les aidant dans leurs processus d'évaluation. Nous sommes également fiers de faire partie du KKR Green Portfolio, de pouvoir partager notre expérience et d'apprendre au sein de ce réseau. C'est grâce à ce dialogue proactif que des investisseurs tels qu'Amundi et Sycomore ont inclus Tarkett dans leur portefeuille d'investissement responsable (ISR).

En 2016, nous avons poursuivi notre engagement de promouvoir le développement durable dans un cadre financier : en septembre 2016, Tarkett a participé à la conférence de Kepler Cheuvreux à Paris, où nous avons expliqué aux investisseurs notre stratégie RSE et développement durable. Puis, en avril 2016, lors de l'Assemblée Générale des actionnaires, Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett, a présenté notre engagement en matière d'environnement, soutenu par une stratégie d'innovation ambitieuse et volontariste.

### 3.1.3.2 Analyse de matérialité

#### Un exercice bien défini, favorisant l'engagement des parties prenantes

L'analyse de matérialité consiste à identifier quels enjeux RSE sont les plus importants pour notre activité et pour nos parties prenantes.

Ainsi cette année, pour la première fois, une enquête a été menée auprès de nos parties prenantes pour identifier les sujets matériels pour Tarkett et nous assurer que notre stratégie de développement durable et nos objectifs correspondent aux attentes de ces dernières. Poursuivre le dialogue avec nos parties prenantes est un élément clé des référentiels de reporting RSE les plus exigeants, tels que la Global Reporting Initiative (option GRI G4), que nous souhaitons mettre en pratique.

#### Notre approche de la matérialité

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

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




#### Matrice de matérialité

Tarkett a collecté 191 réponses, réparties comme suit :

- > 34 % – Clients ;
- > 30 % – Cadres supérieurs et Conseil de surveillance de Tarkett ;
- > 17 % – Fournisseurs, pairs ou partenaires commerciaux ;
- > 15 % – ONG, associations professionnelles, instituts de recherche ou de formation, gouvernements, presse ;
- > 2 % – Communauté financière ;
- > 2 % – Autres.

Les résultats nous ont permis d'identifier les problématiques matérielles, c'est-à-dire celles qui sont à la fois les plus importantes et prioritaires pour les parties prenantes externes et internes, et qui ont un impact majeur sur les activités de Tarkett. Nous avons également identifié les sujets de moindre priorité en fonction des différentes parties prenantes et pouvant représenter un certain enjeu pour le Groupe. On peut noter que Tarkett suit et publie des indicateurs et informations sur un nombre plus important de sujets que ceux identifiés comme étant prioritaires par nos parties prenantes externes.

Les résultats sont présentés dans la figure ci-dessous.

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

Application des principes d'excellence opérationnelle au sein de Groupe

Les quatre sujets matériels les plus importants sont :

- > santé et sécurité au travail ;
- > santé et sécurité des produits et matériaux ;
- > impact environnemental des produits ;
- > utilisation des ressources et des matériaux.

Ces résultats correspondent à notre orientation stratégique, qui vise à favoriser la qualité de l'air intérieur, des espaces sains ainsi que le bien-être des utilisateurs, en réponse aux défis mondiaux que sont l'urbanisation, le vieillissement de la population ou le changement climatique. Ils confirment également notre approche concernant la dimension industrielle de nos activités, notamment sur les sujets de santé et sécurité de nos collaborateurs, l'utilisation de matériaux sains, le développement de l'économie circulaire, etc.

Lorsque nous analysons en détail les réponses de nos parties prenantes internes, il apparaît que ces dernières considèrent comme importants plusieurs sujets en lien avec nos opérations directes :

- > déchets de production ;
- > consommation énergétique ;
- > développement des talents ;
- > lutte contre la corruption.

La recyclabilité des produits et les principes Cradle to Cradle® arrivent également en tête, reflétant la bonne appropriation en interne de la logique d'économie circulaire.

Certaines parties prenantes externes ont également noté comme importants un certain nombre de sujets complémentaires, concernant en particulier les pratiques RSE et éthique tout au long de la chaîne d'approvisionnement, notamment le travail des enfants, le travail forcé et l'évaluation des sites de production et des fournisseurs en matière d'application des Droits de l'Homme.

Nous poursuivrons ce dialogue avec nos parties prenantes afin d'être à l'écoute de leurs attentes et d'aligner nos objectifs.

## 3.2 Application des principes d'excellence opérationnelle au sein du Groupe

### 3.2.1 Responsabiliser nos collaborateurs

#### 3.2.1.1 Une charte RH globale

Chez Tarkett, nos collaborateurs sont un atout essentiel. Ils sont les acteurs de la réussite du Groupe et participent à la définition et à la réalisation des objectifs économiques, environnementaux et sociaux de Tarkett.

Être un employeur responsable fait partie des priorités stratégiques de l'équipe dirigeante de Tarkett. Nous croyons fermement que notre responsabilité doit prendre la forme d'une approche holistique envers tous les employés de Tarkett. Nous souhaitons fournir un environnement positif capable de promouvoir la santé et le bien-être de nos collaborateurs, les aider à progresser professionnellement et leur donner les conditions de réussite et d'excellence.

En 2015, nous avons officialisé cet engagement dans notre « Charte et Politique RH ». Partagée avec l'ensemble des managers et le réseau RH du Groupe, et disponible sur l'intranet, la charte s'applique à présent à toutes nos opérations dans le monde. Ce

document présente un cadre de gestion des RH global reposant sur les dix principes fondamentaux du Pacte Mondial des Nations unies, les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme et le Code éthique interne de Tarkett.

La vision, la performance et la progression de Tarkett dans les domaines ci-dessous sont décrits en détail dans les sections suivantes.

#### Zoom : Domaines clés couverts par la Charte et Politique RH de Tarkett

- > Équité dans l'emploi
- > Respect de nos collaborateurs et des parties prenantes
- > Gestion des talents et entrepreneuriat
- > Droits et relations au travail
- > Environnement de travail sûr et attrayant

### 3.2.1.2 Indicateurs sociaux

Indicateur		2016	2015	2014
Nombre d'employés		12 428	12 367	12 177
Part d'employés travaillant à temps partiel		3,0 %	2,9 %	1,9 %
Part de femmes parmi les employés permanents		28 %	27 %	27 %
Part d'employés permanents par tranche d'âge	Plus de 60 ans	5,8 %	5,4 %	5,0 %
	50 à 59 ans	22,8 %	22,5 %	21,1 %
	40 à 49 ans	28,5 %	28,2 %	27,4 %
	30 à 39 ans	28,6 %	29,1 %	28,7 %
	20 à 29 ans	13,8 %	14,5 %	15,7 %
	Moins de 20 ans	0,5 %	0,3 %	0,3 %
Part d'employés permanents par zone géographique <sup>(1)</sup>	EMEA	38 %	37 %	34 %
	Amérique du Nord	31 %	30 %	30 %
	CEI, APAC, Amérique latine	31 %	33 %	36 %
Embauches et départs permanents	Embauches	1 883	2 111	2 163
	Départs	1 691	1 434	1 224
	Nombre de contrats permanents terminés par un employé (ex : démission, départ à la retraite)	1 102		
	Nombre de contrats permanents terminés par l'employeur (ex : licenciement)	589		
	Taux de rotation des employés permanents	14 %	12 %	11 %
Taux d'absentéisme – usines uniquement	2,5 %	2,5 %	2,3 %	
Taux d'absentéisme	2,3 %	-	-	
Part d'employés handicapés	1,4 %	1,3 %	1,6 %	
Rémunération et bénéfices totaux (en M€)		639	618	531

(1) EMEA : Europe, Moyen-Orient, Afrique ; CEI : Communauté d'États Indépendants ; APAC : Asie-Pacifique.

En 2016, le nombre d'employés de Tarkett est resté stable, avec un nombre total d'environ 12 500 employés. Sur cet effectif total, le nombre d'employés travaillant à temps partiel est resté stable également : ils représentent aujourd'hui 3 % de la main d'œuvre, contre 2,9 % en 2015. En 2016, le taux de rotation du personnel s'élevait à 14 %, + 2 points par rapport à 2015.

En ce qui concerne les diverses tranches d'âges chez les employés, la pyramide des âges est équilibrée : 57 % des employés de Tarkett ont plus de 40 ans, et environ 29 % ont plus de 50 ans. La répartition géographique des employés de Tarkett dans le monde est également équilibrée. Notre main d'œuvre est répartie de manière relativement homogène sur nos trois principales régions d'opération : EMEA, Amérique du Nord et CEI, APAC & Amérique latine.

### 3.2.1.3 Respect de nos collaborateurs

#### Une approche partagée de la responsabilité

Déontologie, respect des personnes et égalité, telles sont les valeurs qui sous-tendent la politique de Tarkett et guident ses opérations. Notre approche de l'éthique dépasse les relations purement internes : nous appliquons les mêmes exigences élevées dans nos interactions avec toutes les parties prenantes du Groupe, des employés aux clients en passant par les fournisseurs et autres partenaires.

Nous souhaitons que toutes les parties prenantes participent au respect des exigences les plus élevées, partagent notre responsabilité de promotion du bien commun, et collaborent pour mettre en application nos valeurs. Réussir dans ce domaine implique de développer une compréhension claire et partagée du rôle individuel de chaque partie prenante.

**Des rôles et responsabilités définis : notre Code éthique**

Chez Tarkett, nous croyons que l'éthique va au-delà des bonnes intentions. C'est pourquoi nous avons développé et mis en place notre propre Code éthique d'entreprise. Ce Code est un outil essentiel pour promouvoir et encourager l'utilisation des normes professionnelles les plus élevées dans tout ce que nous entreprenons.

Il s'appuie sur les dix principes du Pacte Mondial de l'ONU et les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Nous souhaitons voir l'application de ces principes sous forme d'actions concrètes, c'est pourquoi, depuis 2009, tous les employés reçoivent un exemplaire papier du document.

De plus, en 2014, nous avons lancé un programme d'e-learning dédié afin de nous assurer que tous les employés connaissent bien les valeurs et les comportements que nous souhaitons partager. L'accent est mis en particulier sur l'identification de comportements qui pourraient représenter des pratiques anti-concurrentielles ou des formes de corruption, en particulier pour les collaborateurs impliqués dans des activités d'achats. Dans notre cycle de formation 2016, plus de 99 % des employés ciblés ont complété le programme d'e-learning, portant le nombre d'employés formés en e-learning à 50 % de tous les employés du Groupe (employés ayant un accès à un ordinateur). La formation e-learning est complétée par des sessions en face à face pour les employés qui n'utilisent pas d'ordinateurs. En 2016, plus de 2 700 employés ont complété ces sessions en face à face.

**Zoom : le Code éthique de Tarkett progressivement diffusé à tous les employés**

- > 2009 : exemplaires papier distribués à tous les employés
- > 2014 : introduction de la formation e-learning interactive
- > 2016 : 99 % des employés ciblés ont complété la formation e-learning sur le Code éthique

**Lutte pour la non-discrimination, l'égalité et l'inclusion**

Nos valeurs fondamentales de non-discrimination et de respect se retrouvent à la fois dans le Code éthique de Tarkett et dans sa Charte et Politique RH. Cela permet d'assurer que nos équipes RH mettent en œuvre et concrétisent ces principes lorsqu'elles s'appliquent à résoudre des situations réelles au travail.

Par ailleurs, la promotion de la diversité et de l'égalité des chances est renforcée par l'application de plus de 35 règles ou initiatives définies dans les différentes conventions collectives appliquées aux sociétés du groupe Tarkett dans le monde. Ces politiques traitent une large gamme de problématiques et encouragent, entre autres : l'égalité hommes/femmes, le respect du handicap, la diversité des âges au sein des employés, les droits et allocations de maternité, ainsi que la non-discrimination sur la base de l'orientation sexuelle, l'appartenance ethnique, la nationalité ou la religion.

**Zoom : Tarkett applique plus de 35 règles ou initiatives pour encourager l'inclusion et l'égalité, parmi lesquelles :**

- > Diversité
- > Égalité hommes/femmes
- > Encouragement et respect des personnes handicapées
- > Diversité des âges
- > Droits de maternité
- > Non-discrimination sur la base de la nationalité, de la sexualité ou de la religion

**Favoriser l'égalité de traitement entre hommes et femmes : une initiative de la Direction**

Tarkett croit fermement en l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. Le Président du Directoire défend personnellement cette idée : en 2015, il a participé à des débats au siège de la société concernant l'importance de l'égalité hommes/femmes et le respect des valeurs de Tarkett.

Un indicateur de suivi nous permet de savoir combien de cadres supérieurs (postes n-1 et n-2 du Président) sont des femmes. Ces dernières années, les proportions sont restées stables, avec environ 18 % en 2016 et 2015, et une légère augmentation de 2 % par rapport à 2011.

Cet indicateur est étendu à tous les postes de managers, les femmes représentant 26 % des 1 500 managers du Groupe, une légère amélioration comparée à 2015 (25 %), sachant que les secteurs industriels et de la construction attirent généralement moins de femmes que d'autres secteurs.

Toutefois, notre intérêt dans ce domaine dépasse le dialogue, la promotion de valeurs justes et le suivi des indicateurs. Nous appliquons également un certain nombre de mesures concrètes pour promouvoir le rôle des femmes au sein de l'entreprise. En Suède, par exemple, un plan d'égalité des chances a été déployé en vue de réduire les risques de discrimination sur la base du genre, de l'appartenance ethnique, du handicap, etc.

**Encourager l'emploi des personnes handicapées**

Pour une société internationale comme Tarkett, il est difficile d'obtenir un indicateur mondial unique pour suivre les progrès en termes de handicap car les réglementations et les approches diffèrent grandement d'un pays à l'autre. En fonction des pays, la législation autorise ou non l'identification et le suivi au sein de l'entreprise des personnes en situation de handicap. En 2016, dans les pays où le handicap est défini par la loi, la part de salariés Tarkett handicapés était de 1,4 %, une proportion stable par rapport à 2015.

**Zoom sur les mesures pratiques : Partenariats avec des employeurs positifs**

Depuis 2009, Tarkett France collabore avec des entreprises « adaptées », c'est-à-dire des entreprises qui encouragent l'embauche de personnes handicapées, pour l'emballage et l'envoi de certains supports publicitaires.

Tarkett s'engage à intégrer complètement ses employés handicapés dans l'environnement de travail, sur tous ses sites. Au-delà d'une politique Groupe, une action sur le terrain est également nécessaire et nous encourageons la mise en œuvre de pratiques concrètes, localement.



**Zoom sur les mesures pratiques :  
Des espaces de travail spécialement adaptés  
pour davantage d'opportunités**

Notre site de Sedan (France) possède un certain nombre d'espaces de travail spécialement adaptés. Cela permet aux travailleurs handicapés de réaliser le même travail que d'autres employés, tout en limitant la manutention nécessaire.

### 3.2.1.4 Un dialogue continu avec nos employés

#### Écouter nos employés, à tous les niveaux, sur tous les sites

Tarkett se veut une organisation qui dialogue continuellement avec tous ses employés, et ce sur tous ses sites. Afin que cette démarche soit efficace, nous menons une enquête de satisfaction interne tous les deux ans couvrant toutes les activités et sites du Groupe et à destination de tous les employés. L'enquête est traduite en 17 langues, totalement anonyme et entièrement gérée par une tierce partie, afin d'éviter tout parti pris éventuel. Elle réunit 70 questions réparties sur 13 catégories différentes.

**Zoom sur les domaines couverts par l'enquête  
employés Tarkett : une étude approfondie**

- > Communication
- > Image de l'entreprise
- > Responsabilisation et responsabilité
- > Leadership
- > Loyauté et engagement
- > Management
- > Gestion de la performance
- > Travail d'équipe et coopération
- > Formation et développement
- > Organisation du travail
- > Excellence industrielle (WCM)
- > Éthique et intégrité
- > Leadership entrepreneurial

Dans un monde en évolution rapide, la qualité de ce dialogue doit rester pertinente et actuelle. Ainsi, nous adaptons progressivement notre enquête pour nous assurer que nous posons à nos employés des questions pertinentes. Pour l'enquête 2016, quatre nouvelles questions ont été développées, apportant de nouvelles informations sur des domaines tels que la charité et l'engagement auprès des communautés locales, les idées des employés sur de nouveaux modes de travail, la satisfaction professionnelle, et la façon dont les managers gèrent les valeurs liées au bien-être des employés.

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

#### L'enquête interne des employés de Tarkett : conclusions clés pour 2016

Le premier résultat encourageant est que l'exercice d'enquête en lui-même est de plus en plus établi et reconnu. En 2016, la participation a augmenté de 5 % (comparé à 2014), et 89 % des employés ont participé à l'enquête, soit environ 10 500 personnes (sur environ 12 000). Ce haut niveau de participation montre que les employés croient au bien-fondé de cet exercice, ont confiance dans son caractère indépendant et souhaitent participer au dialogue d'entreprise.

En parallèle de ce niveau élevé et croissant de participation à cette enquête, on observe aussi une tendance positive dans l'expression de l'opinion qu'ont les employés de l'entreprise. Fondés sur un certain nombre de signaux positifs, déjà présents en 2014, les résultats de 2016 montrent une progression dans la plupart des domaines couverts par l'enquête, illustrant ainsi à différents niveaux de l'organisation, la situation et les progrès réalisés ou à poursuivre pour instaurer un environnement de travail attrayant et encourager le développement personnel et professionnel.

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

Les résultats sélectionnés dans le tableau ci-dessous en sont une illustration :

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

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

### Passer de l'écoute à l'action : des plans de progrès mis en place sur le terrain

À l'échelle du Groupe comme à l'échelle locale, l'enquête de satisfaction des employés de Tarkett est un outil de management précieux. L'analyse globale des résultats de l'enquête montre clairement les forces du Groupe et les domaines qui doivent être améliorés. En se basant sur cette analyse, chaque site/entité développe ensuite un plan d'actions sur mesure à appliquer à l'échelle locale. Ces plans locaux sont renforcés par les plans d'actions décidés au niveau du Groupe et de la division, et mis en œuvre en cohérence. Par exemple, suite à la dernière enquête de satisfaction des employés, le site de production de Narni (Italie) a identifié une légère baisse de la satisfaction des employés travaillant au service clients. L'équipe de Narni a donc décidé de se concentrer sur le service clients afin de fournir un feedback régulier en tant qu'équipe et individus sur la performance et les résultats ; d'étendre le programme d'excellence commerciale (Power Up – développé au sein de la divisions EMEA) au bureau des commandes et au service marketing ; et de développer des formations sur la communication téléphonique et l'informatique.

Par ailleurs, certaines questions et réponses de l'enquête de satisfaction des employés sont utilisées pour élaborer des indicateurs clés qui sont ensuite intégrés au tableau de bord de développement durable du Groupe (voir section 3.4) :

- > L'indicateur « Écoute et dialogue » est passé de 53 % en 2010 à 60 % en 2016. Cet indicateur s'appuie sur les questions suivantes de l'enquête interne : « Dans mon département, des opinions différentes sont discutées ouvertement lors des prises de décisions » et « Un effort suffisant est fait pour obtenir les avis et opinions des personnes qui travaillent chez Tarkett ».
- > L'indicateur « Communication proactive avec les employés » a légèrement baissé, passant de 63 % en 2014 à 62 % en 2016, mais reste toujours en progrès par rapport à son niveau de 2010, qui était de 56 %, et se trouve bien au-delà de la moyenne mondiale de l'industrie, située à 50 %. Cet indicateur s'appuie sur les questions suivantes de l'enquête interne : « Mon manager me tient suffisamment informé(e) des questions qui me concernent », « La Direction m'explique bien les raisons qui motivent les orientations stratégiques » et « Dans l'ensemble, je suis bien informé(e) chez Tarkett ».

### Un dialogue constructif avec les associations d'employés

Le cadre du dialogue entre employeurs et représentants des employés varie considérablement d'un pays à l'autre. Quelles que soient leur position géographique et la législation locale du travail, Tarkett encourage un dialogue constructif à tous les niveaux du Groupe. Tarkett s'engage au respect total des lois relatives au travail et des principes fondamentaux de la liberté d'association, et en particulier des syndicats reconnus. Par exemple, pour faciliter un tel dialogue en Europe, nous avons créé le Tarkett Forum : le Comité d'Entreprise européen du Groupe.

Chaque année, ce Comité rassemble les représentants syndicaux de nos principaux sites européens pour dialoguer avec la Direction du Groupe, y compris le Président du Directoire. Ce comité permet de renforcer la coopération et le dialogue social, et se focalise sur les questions relatives au fonctionnement général de l'entreprise et aux questions de Ressources Humaines communes aux différents sites et pays en Europe.

### Accords collectifs

Conformément aux principes du Pacte Mondial de l'ONU, au Code éthique du Groupe et à notre Charte et Politique des Ressources Humaines, Tarkett s'engage – en complément des obligations législatives propres à chaque pays – à respecter la liberté d'association, de négociation et de représentation collective de ses employés.

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

Suite à cette politique volontariste, 135 accords collectifs sont en place chez Tarkett, dont 87 concernent le Groupe ou les sites dans leur ensemble. Ces accords couvrent des domaines variés, tels que la rémunération et les avantages sociaux, le temps de travail, l'organisation du travail et la classification de l'emploi. Ils s'appliquent dans les 19 pays où Tarkett exerce une activité commerciale et/ou industrielle.

#### Zoom sur les thèmes abordés par les accords collectifs

- > Salaires et avantages sociaux
- > Classification des postes
- > Temps de travail
- > Organisation du travail
- > Sécurité
- > Santé et bien-être
- > Formation et développement
- > Restructuration et plans sociaux
- > Activité syndicale et organismes représentatifs

Près de 60 de ces accords d'entreprise ont été développés et finalisés au cours des dernières années – dont 10 en 2016. Cela témoigne de la qualité des relations employeur-employés au sein du Groupe et de notre capacité à mener à bien et à conclure des négociations de façon efficace.

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

Par exemple, un accord collectif a été signé en 2015 sur notre site de production de Konz, en Allemagne, en vue d'étendre le temps de travail hebdomadaire des employés de 37,7 à 40 heures. En conséquence, aucune restructuration n'aura lieu pendant les deux années de validité de l'accord (jusqu'au 31 décembre 2017), tout en ayant une capacité étendue de main d'œuvre sans embauche de personnel, une baisse du coût du travail par heure, et des garanties de planification.

Un autre exemple est celui de notre site de production de vinyle de Clervaux, au Luxembourg, qui a étendu les heures de travail de ses chaînes de production et services d'assistance afin de répondre aux besoins des clients lors des périodes de pointe. Pour faire face à l'augmentation de la production de LVT, le site de Clervaux a la possibilité d'ajouter une 4<sup>e</sup> équipe sur la chaîne de production en un mois, grâce à un accord sur le temps et l'organisation du travail sur 6 jours 1/3 (heures de travail de 22h le dimanche à 14h le samedi, au lieu des 3 x 8 heures).

### Mise en œuvre respectueuse des plans de restructuration ou d'ajustement des effectifs

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

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

Suite à la situation économique difficile que nous avons connue sur nos marchés principaux dans la région de la CEI ces dernières années, nous avons mené, en 2016, plusieurs processus de restructuration en Russie, en Serbie et en Ukraine. Nous avons également simplifié notre structure juridique, en réduisant le nombre d'entités juridiques en Serbie et en Ukraine. Toutes ces actions ont donné lieu à une réduction des effectifs. Dans ces 3 pays, 149 employés au total ont été licenciés en 2016.

### 3.2.1.5 Développement des talents et promotion de l'entrepreneuriat

#### Un processus solide de gestion des talents : écoute des besoins des employés et gestion de leur carrière

Depuis 2008, nous développons un processus formel de Planning des ressources et talents – « Talent Management » – afin d'anticiper les besoins futurs en matière organisationnelle et de gestion des compétences. Le processus anticipe les besoins de l'entreprise à trois à cinq ans et se fonde sur la vision d'avenir présentée dans le plan stratégique du Groupe. Cette approche formelle se traduit par un ensemble d'initiatives solides :

#### ➤ Le Dialogue lors de la Revue de Développement et de Performance (RDP)

Il constitue le socle de notre système de gestion de la performance. C'est une opportunité annuelle pour les managers et leurs équipes de passer un moment privilégié lors d'une discussion constructive et attentive. Du point de vue de l'entreprise, cela nous permet de comprendre les objectifs de carrière de nos employés et d'évaluer leur progression. De cette manière, nous pouvons gérer au mieux l'ensemble de leurs compétences, leur expertise et leur future carrière. 56 % des employés de Tarkett ont bénéficié de ce processus (ou équivalent) en 2016.

En 2016, ce programme a été renforcé par l'introduction de **Talent Inside**, une plateforme RH polyvalente digitale (facile à utiliser) qui permet de suivre et de gérer la revue annuelle individuelle (RDP) et la définition des objectifs professionnels. C'est un outil qui permet :

- aux employés de suivre leurs propres progrès, conférant ainsi un enjeu plus fort à leur développement personnel,
- aux managers de suivre le développement des employés, en les informant des besoins de leurs équipes,
- de renforcer et soutenir les processus RH, pour la performance, la gestion des carrières et la rémunération,
- de consolider les plans d'action de gestion des talents et de les suivre de manière efficace ;

#### ➤ La Revue des Talents

En 2016, 3 091 de nos managers ciblés ont été intégrés au processus du Revue des Talents réalisés avec les équipes RH et le responsable hiérarchique, qui a pour objectif d'évaluer les opportunités de carrière à long terme et les besoins à long terme de l'entreprise. Il s'adresse à des groupes d'employés ciblés spécifiques – managers, responsables, ingénieurs et techniciens – qui peuvent en tirer des avantages considérables ;

#### ➤ Le plan de développement du programme WCM (World Class Manufacturing)

Cette initiative a pour objectif d'identifier les compétences clés pour la mise en œuvre du programme WCM et l'atteinte des objectifs industriels. En découlent des programmes de formation, définis selon des priorités sélectionnées, avec une feuille de route structurée. Ces programmes mis en place dans les usines de production visent à développer le potentiel de croissance de tous les employés, qu'ils soient cadres ou ouvriers ;

#### ➤ La mobilité professionnelle

Tarkett souhaite améliorer les opportunités de mobilité professionnelle de ses employés et met en place les outils nécessaires à cela. Avec la dimension internationale croissante du Groupe, la mobilité professionnelle prend de l'importance pour assurer que les employés aient accès à des perspectives stimulantes, et garantir que les meilleurs talents soient disponibles pour occuper certains postes ouverts. Ainsi, plusieurs mesures sont destinées à soutenir la mobilité professionnelle, parmi lesquelles :

- le Programme COACH, utilisé en Europe pour développer les compétences managériales des encadrants de premier niveau,
- le Groupe travaille à l'élaboration d'un système de mobilité global destiné à partager ouvertement les opportunités professionnelles avec les employés, avec des versions pilotes en France et aux États-Unis (site de Florence, Alabama),
- des documents d'orientation, tels que la Charte interne de mobilité, disponible à tous les employés via l'intranet, et le Guide de la mobilité, document de référence utilisé par le réseau des Ressources Humaines,
- le Comité de révision des talents, composé des Directeurs RH pour chaque division du Groupe. Son rôle est de prendre en compte les attentes des employés en matière de mobilité professionnelle et de faire des propositions au Comité exécutif sur la façon dont satisfaire ces attentes tout en répondant aux besoins actuels et futurs du Groupe. Il se base sur des données provenant de différentes sources (telles que la Revue de Développement et de Performance et la Revue des Talents) et se réunit tous les ans depuis 2013,
- le plan de développement du programme WCM, qui soutient également la mobilité professionnelle, et qui est mis en place dans de nombreuses usines.

Application des principes d'excellence opérationnelle au sein de Groupe

### Formation : des programmes diversifiés pour répondre aux besoins de tous nos employés

Qu'ils soient destinés aux employés expérimentés ou aux nouveaux arrivants, nous sommes convaincus que les programmes de formation doivent être adaptés aux besoins spécifiques des personnes. Notre Comité de formation & développement (« Learning & Development Committee ») se réunit une fois par mois pour piloter les initiatives conjointes à l'échelle du Groupe et partager les meilleures pratiques au sein des divisions. Nous proposons une série de modules de formations individuelles. En voici deux exemples :

- *le programme Business Leader@Tarkett, lancé en 2016*: Tarkett s'engage à former les leaders de demain, qu'ils soient à la fois efficaces et responsables, contribuant ainsi à la croissance de notre Groupe. Cette année, notre partenariat avec la London Business School (LBS) – une institution mondialement reconnue pour sa réflexion d'avant-garde sur le monde de l'entreprise – commence à porter ses fruits. Fin septembre, 36 de nos dirigeants, issus de 15 pays, ont participé à la première session de ce programme de perfectionnement managérial de haut niveau. Ce programme a été soigneusement conçu à l'aide de méthodes d'apprentissage expérimentales et cognitives, avec l'implication directe du Comité exécutif de Tarkett. De nouvelles sessions, avec des participants venant d'autres services de la société, sont déjà prévues pour 2017.

#### Zoom sur les objectifs du programme Business Leader@Tarkett

- Former nos managers pour leur permettre de penser et d'agir comme des entrepreneurs
- Innover et insuffler une culture entrepreneuriale au sein de l'organisation
- Développer les capacités de nos dirigeants à penser et agir de façon stratégique – un paramètre crucial dans un environnement complexe, incertain et en rapide expansion
- Fournir à nos managers les compétences et les outils d'encadrement leur permettant de transformer des orientations stratégiques en actions concrètes

- *Customer Centric Innovation@Tarkett* : créé dans le cadre de notre programme Customer Experience 2.0, ce programme associe design thinking, innovation et méthodes agiles pour favoriser la créativité et l'innovation au sein des équipes. Il vise à aider des petites équipes agiles et transversales à avoir une meilleure compréhension des problèmes du client, à identifier les résultats souhaités, à concevoir et tester les prototypes et à lancer les pilotes rapidement. Conçu à l'origine en partenariat avec la d.school – un grand institut parisien de design – l'intégralité du programme se fait à présent en interne et ses champions ont formé 52 personnes supplémentaires en 2016.

Autres programmes de formation :

- *programmes ciblés supplémentaires* : destinés à d'autres groupes spécifiques d'employés de Tarkett ; par exemple : Manager@Tarkett, ProjectManagement@Tarkett, et Train the Trainer ;
- *modules de formation e-learning sur l'éthique et la conformité* : une formation pratique à distance sur les problématiques de gouvernances telles que : notre Code éthique, la concurrence, la fraude et la corruption. L'e-learning s'applique parfaitement à ces domaines : il permet aux employés de s'approprier l'approche

éthique de Tarkett, assure une excellente compréhension et simule des situations réelles. Ces modules sont complétés par des sessions en classe (voir section 3.2.1.3) ;

- *PowerUp* : notre programme de développement des compétences commerciales. Il a été créé en 2014 et mis en œuvre l'année suivante ;
- le programme *Intégration des nouveaux entrants* : initialement lancé en 2009, il est désormais opérationnel dans l'intégralité du Groupe et permet de former toutes nos nouvelles recrues à l'échelle mondiale. Dans le cadre de ce programme, les nouveaux arrivants sont couplés à un mentor qui les aide à s'intégrer facilement. En Europe, le module de formation Tarkett's Live Campus permet de compléter cette intégration avec une formation supplémentaire intensive d'un à quatre jours ;
- développement des encadrants d'usine de premier niveau : nous développons également les compétences managériales des encadrants de premier niveau dans les usines. Cela permet d'accélérer l'adoption des meilleures pratiques encouragées par le programme WCM, de motiver et gérer les employés au mieux, de créer une plus grande mobilité professionnelle et un vivier de compétences plus large – ce qui est utile lorsqu'il est question d'attribuer de futurs postes. Ainsi, deux modules de formation clés sont à présent en place dans toutes nos usines de production : Problem Solving Methodologies et COACH (compétences managériales pour les responsables d'équipes). Ces compétences sont à présent intégrées par nos équipes locales WCM, qui forment elles-mêmes les opérateurs sur le terrain. Ainsi en 2016, l'équipe WCM centrale n'a fourni un soutien aux équipes de formation locales que pour un nombre limité de sites tels que Hanaskog (Suède), Jaslo (Pologne), Middlefield et Chagrin Falls (États-Unis), Waalwijk (Pays-Bas), Waterloo (Canada).

#### Développement des talents par le partage : équipes multidisciplinaires et réseau d'experts

Afin d'anticiper l'évolution des compétences conformément à la stratégie du Groupe, Tarkett s'attache à tirer profit – et à partager – au maximum de l'expertise de ses employés. En faisant cela de façon simple et efficace, les employés améliorent leur savoir-faire, leur employabilité et leur mobilité. De plus, cela permet à l'entreprise de garantir et de valoriser son vivier de compétences, et de produire de meilleurs résultats.

À ces fins, nous encourageons fortement le travail en équipes multidisciplinaires, en associant des employés aux profils divers sur des projets à l'échelle du Groupe ou des divisions. Les membres de ces structures éclectiques enrichissent ainsi leur expertise par des activités d'analyse comparative (« benchmark »), de travail en réseau et de transfert des connaissances.

Par ailleurs, dans le cadre du programme WCM, nous organisons chaque année une série de réunions spécifiques sur l'un des sites de fabrication de Tarkett. L'objectif est de développer les compétences de nos experts en fabrication et d'exploiter le savoir-faire des employés en matière d'excellence opérationnelle. Depuis 2012, des initiatives d'analyse comparative ont été organisées au sein des usines du Groupe. En septembre 2016, par exemple, les équipes de huit usines, représentant 13 lignes de production de vinyle à enduction, se sont rassemblées à Clervaux (Luxembourg) pour la huitième session de l'initiative d'analyse comparative vinyle de Tarkett. Le programme WCM encourage également les opérateurs d'usine à s'engager et à proposer des idées dans un but d'amélioration, devenant ainsi acteurs du développement de leur environnement de travail.

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

#### Promouvoir une culture entrepreneuriale : formation et reconnaissance

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

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

Pour ce faire, nous avons mis en place le nouveau programme « Entrepreneur@Tarkett ». Lancé comme pilote en 2014, il a connu un succès immédiat et a été officiellement déployé en 2015. Ces trois dernières années, 185 employés y ont participé. 70 employés l'ont suivi l'année dernière et le programme continue de prendre de l'ampleur.

En termes de reconnaissance, les Tarkett Awards sont conçus pour reconnaître et récompenser l'esprit entrepreneurial au sein du Groupe. Les huit catégories de récompenses sont les suivantes : vision et ambition, nouveaux horizons, solutions novatrices, action concrète, engagement dans le développement durable, responsabilité et délégation, le prix des employés et le prix du Président. En 2016, les projets soumis étaient en forte hausse, atteignant 260, contre 186 en 2015 et 120 en 2014. Plus de 1 800 employés y ont participé et plus de 50% des projets gagnants sont liés au développement durable.

### 3.2.1.6 Un lieu de travail sûr et attrayant

#### La sécurité au cœur de l'excellence opérationnelle

La sécurité est la priorité numéro un de Tarkett. Et pour nous, elle dépasse la conformité réglementaire. En tant que Groupe industriel d'envergure internationale, le seul objectif de taux d'accident acceptable est pour nous zéro, et cet objectif doit être soutenu par un environnement de travail irréprochable, où le bien-être et la sécurité des employés sont prioritaires.

Pour y parvenir, nous mettons à contribution et partageons les expertises et les ressources spécialistes au sein de notre Groupe, partout dans le monde. Mais bien qu'il s'agisse d'un objectif global, sa mise en place ne peut se faire qu'à l'échelle locale. Pour créer et préserver une culture de la sécurité ancrée dans les esprits, celle-ci doit faire partie intégrante des opérations et de la routine quotidienne de production.

Responsabiliser les employés pour une sécurité accrue commence au plus haut niveau de la direction. Toutes les réunions mensuelles du Comité exécutif du Groupe et les briefings trimestriels pour nos cadres dirigeants commencent par la revue des résultats en matière de sécurité. Parallèlement, ces résultats sont présentés à toutes les réunions du Conseil de surveillance de Tarkett.

De plus, nous nous employons à ce que la logique selon laquelle « la sécurité est la responsabilité de tous » reste dans les esprits, et nous suivons cela de près dans notre enquête bisannuelle menée auprès des employés. D'après l'enquête réalisée en 2016, 85 % de nos employés considèrent que le Groupe est suffisamment

attentif à la sécurité de ses employés. De même, 74 % d'entre eux estiment que les managers montrent l'exemple (une amélioration de 2 % par rapport à 2014). Ces notes sont encourageantes, mais nous pouvons mieux faire.

#### Zoom sur la Sécurité chez Tarkett – Chiffres clés 2016

- > 85 % des employés considèrent que Tarkett est suffisamment attentif à la sécurité de ses employés
- > 74 % des employés estiment que leur manager montre l'exemple en matière de sécurité
- > 84 % des sites de Tarkett ont mis en œuvre le programme d'excellence opérationnelle (WCM)
- > 65 % des sites de Tarkett sont certifiés OHSAS 18001 pour leur système de gestion de la sécurité

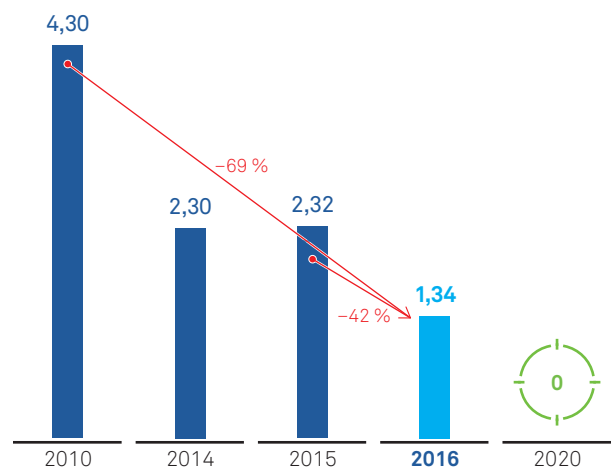
Nous assurons un niveau élevé de sensibilisation et de compétences en matière de sécurité, via un certain nombre de mesures pratiques. Ces dernières comprennent des formations régulières pour les employés, des audits fréquents sur les pratiques de nos sites, mais surtout l'instauration d'un dialogue ouvert et continu entre les managers et les employés.

Lorsque des incidents se produisent, nous menons une analyse rigoureuse des causes. Des plans d'action sont ensuite élaborés et déployés, dans le cadre de notre stratégie d'amélioration continue.

Nous effectuons un suivi rigoureux de nos progrès et nos indicateurs globaux reflètent ce cercle vertueux. Fin 2016, 84 % des sites de Tarkett mettaient en œuvre le programme d'excellence opérationnelle (WCM), qui accorde une importance majeure à la santé et à la sécurité. De plus, 65 % des sites du Groupe ont obtenu la certification de sécurité OHSAS 18001. Cette norme internationale est une référence en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

**Indicateur : Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (absence > 24 heures par million d'heures travaillées = FR0t) pour les sites industriels : 1,34 en 2016, contre 2,32 en 2015.**

#### Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail dans nos sites de production (absence > 24 heures par million d'heures travaillées = LTA FR0t)



Toutefois, notre objectif est d'atteindre un taux d'accidents de zéro sur nos sites. C'est la raison pour laquelle l'indicateur clé que nous mesurons est le Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (FR0t), c'est-à-dire le nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées, accident entraînant l'absence d'un employé pendant plus de 24 heures. Dans les usines Tarkett, des progrès considérables ont été réalisés et le taux FR0t a diminué de 69 % au cours des six dernières années. En 2016, le FR0t s'est établi à 1,34, la meilleure performance jamais atteinte (- 42 % comparé à 2015).

Par ailleurs, nous avons réduit le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrable de 42 % par rapport à 2015 (FR1t, le nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées, accident entraînant l'absence d'un employé pendant moins de 24 heures). Nos usines disposent également d'un indicateur de sécurité globale qui collecte et croise les informations sur tous les types d'accidents et d'incidents, y compris ceux qui nécessitent des soins médicaux sur place (FR2t). En 2016, cet indicateur se situait à 19, soit une baisse de 26 % comparé à 2015 (25,6). Enfin, le nombre de maladies professionnelles dans les usines déclarés en 2016 s'est établi à 10.

#### **Zoom sur la sécurité : des progrès considérables réalisés en matière de sécurité sur nos sites de production en 2016**

- 24 usines (sur 39) n'ont enregistré aucun accident impliquant un arrêt de travail.
- Le nombre total d'accidents avec arrêt de travail sur les sites de production a baissé de 45 % par rapport à 2015.
- Le taux de gravité a baissé de 37 % depuis 2015 : s'établissant à 0,044 en 2016.

Nous mesurons la sécurité non seulement au niveau des sites de production, mais également au niveau du Groupe, y compris dans tous nos bureaux. Sur ce périmètre global, en 2016, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (FR0t) s'est établi à 1,17 et le taux de gravité à 0,035. Au niveau des sites de production, nous formons et incitons nos sous-traitants et installateurs à suivre nos règles et objectifs de sécurité. Nous suivons et contrôlons également les progrès réalisés en matière de sécurité, en combinant les résultats de nos employés et des sous-traitants travaillant sur nos sites de production dans notre rapport mensuel sur la sécurité.

Un travail considérable reste à faire, et parvenir à notre objectif de taux zéro à l'horizon 2020 est un défi majeur, que nous sommes toutefois décidés à relever.

#### **Adoption des meilleures pratiques de sécurité sur tous nos sites**

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

En juin 2016, 40 managers sécurité issus de 11 sites Tarkett dans le monde ont participé à un séminaire en ligne sur les meilleures pratiques de sécurité. Ils ont partagé leur expérience et les initiatives de sécurité fructueuses en place dans les autres sites. Le fil directeur de ce séminaire portait sur la façon d'inciter les équipes travaillant dans les ateliers à appliquer des pratiques plus sûres. Suite à ce séminaire, le pilier sécurité du programme WCM a été enrichi de nouveaux supports et types de

formation permettant aux équipes de terrain de revoir les activités potentiellement dangereuses et de mener une analyse des causes principales, de manière plus rigoureuse, et de mettre en place plus facilement des mesures correctrices pour éviter de potentiels incidents.

En octobre 2016, nous avons organisé la Convention Tarkett WCM sur la sécurité sur notre site de Sedan, en France. 25 managers sécurité issus de sites de production de 11 pays se sont réunis. Pendant trois journées, ces managers se sont concentrés sur certaines des problématiques de sécurité clés du Groupe. Cette convention a été l'occasion de présenter les expériences et partager les meilleures pratiques, de former les employés et de les faire participer à des ateliers pratiques.

#### **Zoom sur les mesures pratiques : Notre site américain stoppe sa production pour accueillir un séminaire de deux jours sur la sécurité**

En février 2016, notre site de production de vinyle de Florence West, Alabama (États-Unis) a stoppé sa production pendant deux jours entiers pour accueillir un séminaire d'envergure sur la sécurité : « Safe today ; alive tomorrow ». L'objectif de cet exercice était d'insuffler une culture de sécurité globale et robuste dans tous les aspects du travail quotidien – à tous les niveaux de l'entreprise. Plus de 420 employés du site de Florence West y ont participé, ainsi que des managers des pôles Environnement, Santé & Sécurité et des managers seniors issus de la division nord-américaine de Tarkett.

#### **Bien-être au travail : créer le bon environnement de travail**

Chez Tarkett, la conformité avec les exigences réglementaires et la législation du travail est un minimum. Conformément aux principes du Pacte Mondial des Nations unies (reflétés dans le Code éthique du Groupe et dans sa Charte et Politique des Ressources Humaines), Tarkett s'engage contre le travail forcé et le travail des enfants. Au-delà de ces principes essentiels, notre objectif est de faire de Tarkett un lieu de travail agréable et attractif capable de retenir les meilleurs talents, à tous les niveaux du Groupe.

La façon dont le travail est organisé sur les sites du Groupe varie en fonction du cadre réglementaire et des besoins particuliers de chaque site de production. Une grande partie de l'organisation du travail est établie par le biais de négociations collectives. De nombreux accords fructueux ont été conclus dans des domaines tels que l'organisation des périodes de travail, le travail à temps partiel, le télétravail, ou l'augmentation temporaire des effectifs pendant les périodes de pointe.

Un premier exemple est celui du site de Konz, en Allemagne, décrit en section 3.2.1.4. Un autre exemple est notre site de production de revêtements sportifs d'Auchel, en France. En 2011, un accord a été signé en vue d'annualiser le temps de travail afin de pouvoir répondre aux périodes de pointe, satisfaire les demandes des clients et équilibrer la vie professionnelle de nos employés. Une Journée Famille a aussi été instaurée en 2016 pendant la période de faible activité, de façon à ce que les employés puissent présenter leur environnement de travail à leur famille et partager leur fierté de travailler pour Tarkett. Cette journée sera reconduite en 2017.

Mais au-delà des accords collectifs, Tarkett se soucie également des risques psycho-sociaux et est attentif aux sources de stress et aux questions d'équilibre entre vie professionnelle

et vie personnelle. Nous analysons la tendance générale par le biais de deux questions que nous avons ajoutées à notre enquête de satisfaction. L'enquête de 2016 indique une légère baisse de ces indicateurs, bien que les résultats diffèrent d'un pays ou d'un service à l'autre :

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

Au-delà des indicateurs généraux, les résultats par entité sont également analysés et suivis. Ainsi chaque manager RH des entités de Tarkett analyse en détails les résultats de l'enquête en

matière de bien-être. Tous les sites qui observent une détérioration de leurs résultats doivent systématiquement élaborer et mettre en œuvre un plan formel d'amélioration.

Diverses initiatives locales en vue d'améliorer le bien-être sur les sites viennent compléter des activités mises en place au niveau du Groupe. Vous en trouverez quelques exemples ci-dessous.

Enfin, nous nous intéressons également à l'emplacement géographique des bureaux et de l'organisation des espaces de travail et de lieux de vie. En 2015, trois de nos sièges sociaux nationaux ont été relocalisés, en Chine (Shanghai), en France (La Défense) et aux États-Unis (Solon, Ohio). Le bien-être des employés a influencé le choix de ces nouveaux emplacements, qui disposent d'espaces de travail partagés à la pointe du progrès, et offrent un environnement de travail attrayant.

#### Zoom sur les mesures pratiques : initiatives pour le bien-être sur les lieux de travail de Tarkett

**RUSSIE** : en 2016, le vaccin annuel contre la grippe a été proposé à tous les employés

**SERBIE** : un dépistage du cancer du sein a été proposé à toutes les employées, sur tous les sites

**SUÈDE** : les employés ont participé aux activités de loisirs organisées par le Groupe, comme la course à pied et la pêche

**PAYS-BAS** : sur notre site de Waalwijk, une nouvelle initiative liée au bien-être a été mise en place depuis 2015. Axée à la fois sur le bien-être psychologique et physique, elle offre un certain nombre d'avantages, parmi lesquels :

- > un bilan santé
- > des sièges et bureaux ergonomiques
- > des tarifs préférentiels pour la salle de sport
- > des activités de course à pied et de hockey
- > un accompagnement pour arrêter de fumer
- > des corbeilles de fruits à disposition des employés
- > des ateliers de yoga
- > une formation sur « la gestion du temps de travail »

**ÉTATS-UNIS** : En 2015, les sites de Tarkett ont mis en place un nouveau programme de bien-être. Ce dernier propose un soutien, des formations et des activités en vue d'améliorer le bien-être sous toutes ses formes – physique, nutritionnel, émotionnel et financier – parmi lesquels :

- > des recettes saines, avec les conseils personnalisés de l'employeur
- > un dépistage biométrique
- > consultation médicale sur site et événements caritatifs
- > un vaccin contre la grippe
- > une préparation à la retraite ou à la formation
- > des newsletters mensuelles mettant l'accent sur les « piliers du bien-être »
- > un programme d'aide aux employés
- > des tarifs préférentiels pour la salle de sport
- > un programme d'amincissement

**CANADA** : en 2016, notre site de Farnham a proposé les prestations suivantes :

- > un vaccin contre la grippe pour les employés et leur famille proche
- > des tarifs préférentiels pour la salle de sport
- > des conférences sur le bien-être, la santé et la sécurité
- > des cours de yoga et de méditation en interne à l'heure du déjeuner

## 3.2.2 Intégrer le développement durable tout au long de la chaîne de valeur

### 3.2.2.1 Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement

#### Associer nos fournisseurs à notre démarche responsable

Nos fournisseurs contribuent à la réalisation de la vision et de la stratégie de Tarkett. De plus, la transformation actuelle de Tarkett d'une entreprise basée sur un modèle linéaire à une entreprise appliquant une philosophie circulaire, basée sur les principes Cradle to Cradle®, nécessite l'engagement et l'adhésion de notre chaîne de valeur dans son intégralité.

Notre approche est la suivante : instaurer des partenariats avec des fournisseurs sélectionnés avec soin. Nous cherchons à construire des relations commerciales à long terme avec des entreprises qui partagent nos valeurs et souhaitent les promouvoir activement.

Nos exigences s'appuient sur les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies (UNGC). Cette approche claire et exhaustive couvre des thèmes tels que les Droits de l'Homme, les conditions de travail, les problématiques environnementales et de corruption (voir section 3.1.1.2).

En plus de maintenir ces standards nous-mêmes, nous attendons à ce que nos fournisseurs et sous-traitants principaux en fassent de même. Nous demandons à nos partenaires d'accepter formellement dans le cadre de nos conditions contractuelles de respecter ces principes du Pacte Mondial des Nations unies.

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

**Indicateur :** En 2016, 64% des achats du Groupe en matières premières (en valeur) ont été réalisés avec des fournisseurs engagés à respecter les principes de l'UNGC exigés par Tarkett.

Chez Tarkett, nous souhaitons que ces principes dépassent les bonnes intentions ou la signature d'une clause contractuelle. Nous encourageons nos employés et nos partenaires à appliquer ces principes au quotidien, dans toutes les activités commerciales dans lesquelles ils sont impliqués. Cela signifie que chaque employé doit continuellement faire preuve des plus hautes qualités de franchise, d'intégrité et de transparence. Quels que soient les pays, nous souhaitons que les employés de Tarkett soient des ambassadeurs de la société en matière de respect de nos partenaires commerciaux et de leur culture.

Pour ce faire, diverses mesures nous permettent de nous assurer que nos employés incarnent les valeurs de la société, appliquent son Code éthique et se conforment également à leurs devoirs légaux et réglementaires. Par exemple, en 2016, tous les employés concernés ont complété la formation e-learning sur la fraude, ce qui a permis de les sensibiliser à la fraude et à la manipulation psychologique en vue de fraude. Une formation supplémentaire est proposée aux employés impliqués dans les activités d'achats.

#### Vers une chaîne de valeur responsable et collaborative

Notre engagement envers les principes de l'UNGC est une première étape solide vers une chaîne de valeur responsable. Mais nous souhaitons aller plus loin. L'objectif de Tarkett est de créer de vrais partenariats collaboratifs avec ses fournisseurs principaux, en les invitant à partager une vision et des ambitions communes en matière d'approvisionnement responsable.

Certaines filiales récemment acquises ont testé différentes méthodes d'évaluation « responsable » des fournisseurs (chez Desso, par exemple, où a été testée une méthodologie d'évaluation de l'approvisionnement, à l'aide de la plateforme Sedex, en 2014/2015). Nous évaluons actuellement les méthodologies utilisées et les résultats obtenus. À partir de ces expériences, nous souhaitons élaborer une stratégie, fixer des objectifs et définir des politiques, procédures et indicateurs harmonisés.

Parmi les approches déjà testées par le Groupe, ou dans les différentes entités de Tarkett, quelques unes méritent d'être citées :

- au niveau du Groupe, les fournisseurs potentiels sont évalués selon des critères de qualité, de coût et de développement durable. Nos fournisseurs savent que nous cherchons davantage que le bon produit au bon prix. En plus de la qualité des produits ou des services qu'ils peuvent nous fournir, nous nous soucions également de la qualité de leur gestion environnementale, de leur bilan en matière de sécurité, ou de leur approche de la formation ;
- nous souhaitons dépasser le cadre des évaluations et des audits. Nous collaborons avec nos fournisseurs principaux en vue d'atteindre nos objectifs environnementaux et d'innover dans le respect de l'environnement : ils sont directement impliqués à chaque fois que nous évaluons de nouveaux matériaux conformément aux principes Cradle to Cradle®, ou lorsque nous recherchons des données pour l'analyse du cycle de vie de nos produits ;
- en 2016, nous avons lancé un pilote dans notre division EMEA, axé sur nos fournisseurs de matières premières. Nous les avons classés en fonction de leur pays et des risques liés à leur secteur, selon la base de données Social Hotspot (Index Social Hotspot). De janvier à juin 2016, seuls 2 % des fournisseurs de matières premières de Tarkett EMEA ont été identifiés « en théorie » comme fournisseurs à risques potentiels

selon les critères généraux de Social Hotspot. Nous poursuivons l'analyse pour déterminer les risques réels et non plus « théoriques » ;

- sur notre site de production de linoléum en Italie, nous utilisons des audits et des questionnaires pour évaluer nos fournisseurs sur la base des piliers suivants : Achats, Qualité, Sécurité et Environnement. Cette évaluation a été introduite fin 2015, et nous souhaitons la mettre en place sur d'autres sites dans les années à venir. Le site est certifié SA8000, ce qui signifie que Narni doit prendre en compte l'impact social de ses opérations, en plus des conditions dans lesquelles ses employés, partenaires et fournisseurs mènent leurs activités ;
- avec ses fournisseurs de parquet en bois, Tarkett est doublement attentif : aux opérations des fournisseurs et aux normes selon lesquelles ils achètent leurs matériaux. Dans un premier temps, nous collaborons avec eux pour mettre en place des améliorations opérationnelles progressives, par le biais d'une sécurité accrue au travail, l'utilisation effective d'équipement de protection, et l'adoption de machines plus modernes et plus sûres. Puis nous les aidons à développer progressivement des programmes d'achat responsables pour leurs matières premières. Vous trouverez quelques exemples de notre activité dans ce domaine dans les encadrés ci-dessous.

#### Étude de cas : une inspection sur site de la Swedish Forestry Agency montre une conformité réglementaire avec les réglementations de la chaîne d'approvisionnement du bois

En 2016, notre chaîne d'approvisionnement de bois suédoise (qui traite la plupart de notre bois) a été inspectée par Skogsstyrelsen – l'Agence forestière suédoise, et régulateur national du secteur. Cette dernière a établi que tous les systèmes mis en place depuis 2013 étaient complètement conformes aux réglementations en vigueur sur le bois, y compris tous les produits destinés aux exploitations Tarkett en Serbie et en Ukraine.

#### Zoom sur les mesures pratiques : le bois de Tarkett est issu de sources certifiées et gérées de façon responsable

Au-delà de nos obligations réglementaires, nous avons cherché et établi des partenariats principalement avec des fournisseurs de bois certifiés par le Forest Stewardship Council® (FSC®) ou le Program for the Endorsement of Forest Certification (PEFC™). Cela permet de garantir à la fois une gestion durable des forêts et le respect des droits humains, conformément aux principes de la « Chaîne de Contrôle ». En 2016, Tarkett a également renouvelé son certificat de « Chaîne de Contrôle » multi-site, à la fois pour le PEFC™ et le FSC®. Cela représente un total de 12 sites de production et filiales commerciales. Plus de 60 % de nos achats de bois totaux sont certifiés FSC®-C008972 ou PEFC™/05-35-125. Tous nos sols en parquet (de 10 mm d'épaisseur ou plus) sont certifiés Cradle to Cradle® Silver. Nous appliquons également cette approche dans le développement des futurs produits.



### 3.2.2.2 Stimuler les économies et communautés locales : une présence locale pour une portée globale

De par sa nature et sa structure, Tarkett contribue à stimuler les économies locales.

Tout d'abord, Tarkett fabrique ses produits à de nombreux endroits du monde, ce qui par définition implique un travail et des transactions au niveau local. Le secteur des revêtements de sol est toujours très ancré localement, dans toutes les régions du monde, avec une base de clients très fragmentée. Nous impliquons ainsi une série d'acteurs locaux – installateurs, sous-traitants ou encore distributeurs. Chez Tarkett, c'est avant tout la qualité et la pérennité des relations quotidiennes qui comptent. Tout en bénéficiant d'une présence mondiale, le Groupe a toujours cherché à ancrer ses activités localement, en tissant des relations avec les acteurs locaux et en respectant les cultures locales. À sa manière Tarkett est ainsi russe en Russie, américain aux États-Unis et chinois en Chine.

Ensuite, Tarkett offre une gamme de produits adaptables, ce qui signifie que son offre peut être rendue attrayante pour les populations locales, et leurs exigences riches et variées en termes de designs, modèles et couleurs.

Enfin, nous choisissons nos emplacements de façon stratégique et établissons un réseau de distribution solide, pour garantir à nos clients locaux les livraisons et les volumes nécessaires de manière rapide et efficace. Des sites de fabrication locaux en Chine, aux centres de distribution et de services clients en Russie, les installations de Tarkett représentent un choix pertinent pour de nombreux projets d'installations de sols dans le monde.

#### Étude de cas : développement local en Chine

En 2014, Tarkett a fait l'acquisition de sites industriels à Pékin, Chine, pour la fabrication de sols en vinyle à usage professionnel. En 2015, nous avons fait le choix d'investir dans une nouvelle chaîne de production, afin de mieux servir les clients locaux et réduire les délais de livraison. Ce site complète la présence industrielle de Tarkett en Chine avec un site de moquette (anciennement Tandus) également destiné au marché local.

Nous avons également créé le concept de la Tarkett Academy (dans 9 pays), qui dispense des formations au sein de treize centres Tarkett Academy situés dans huit pays : Australie, Brésil, Chine, France, Pologne, Suède, Russie et Serbie ; et par le biais d'une formation directe dispensée par nos équipes en Amérique du Nord.

**Indicateur:** En 2016, **3 575 personnes** externes ont bénéficié de la formation de la Tarkett Academy dans le monde, soit **11 303 en trois ans** (2014/2016).



**Zoom sur les mesures pratiques :**  
Partage de notre expertise via la Tarkett Academy

- > La formation est destinée aux jeunes professionnels comme aux installateurs expérimentés
- > La formation est principalement axée sur la pose et la maintenance des revêtements de sol
- > Les sessions peuvent durer de quelques heures à une semaine
- > En France, les participants reçoivent un diplôme reconnu par le Ministère de l'Éducation (CAP de Solier Moquetiste niveau V) et le Ministère de l'Emploi (Titre de Solier niveau IV)
- > Aux États-Unis, la formation peut permettre aux architectes et designers membres d'organisations professionnelles d'obtenir un certain nombre de crédits de formation continue

#### Tarkett Cares : engagement et aide aux communautés locales

Dans de nombreux pays, les salariés de Tarkett s'engagent envers les communautés locales, sous forme de donations de produits ou financières, mais également par le biais du volontariat en offrant de leur temps et en proposant leur expertise.

En 2016, Tarkett a poussé ces initiatives encore plus loin avec l'introduction du programme Tarkett Cares. L'un des objectifs principaux de ce programme est d'améliorer la vie des personnes au sein des communautés dans lesquelles nous opérons, et plus généralement, de contribuer aux besoins locaux.

Tarkett Cares est un programme flexible permettant de soutenir les communautés locales de diverses manières, qui rejoignent nos valeurs d'entreprise, nos engagements professionnels et notre approche du développement durable. Ces initiatives sont nombreuses et variées : construction de meilleurs espaces de vie, défense du bien-être et de la santé, développement des talents et de la confiance en soi, encouragement de l'esprit d'entreprise ou encore protection de l'environnement.



**Zoom sur les mesures pratiques :**  
Comment le programme Tarkett Cares fonctionne-t-il ?

Tarkett Cares fonctionne par le biais de trois canaux :

- > **Volontariat :** Tarkett encourage chaque employé à consacrer jusqu'à 2 jours par an sur son temps de travail à une initiative de charité et partager ainsi son temps et son expertise, sur la base du volontariat. Cela peut se faire individuellement ou en équipe
- > **Embauche sur recommandation des employés qui profitent à la communauté :** Pour chaque cooptation réussie de nouvel employé assurée par un collaborateur Tarkett, le Groupe s'engage à faire une donation à une association
- > **Donation de produits ou financières :** Les entités de Tarkett peuvent également soutenir les initiatives locales par le biais de donations de matériaux, de produits ou financières, et en impliquant ses employés dans ces projets

Application des principes d'excellence opérationnelle au sein de Groupe

En 2016, Tarkett Cares a soutenu de nombreuses communautés par le biais de différentes initiatives :

- **au Brésil**, Tarkett a pu aider Santa Casa, une institution philanthropique de services hospitaliers. Voir détails dans l'encadré sur cette page ;
- **au Canada**, nous avons pu aider l'école primaire Tournesol de Montréal, qui se trouve dans un quartier accueillant une population majoritairement immigrée. Nombre de ses élèves sont passionnés de football mais ne disposaient d'aucun lieu pour y jouer et exprimer leur enthousiasme. FieldTurf, une société sportive de Tarkett, a proposé d'installer un nouveau terrain de sport en gazon synthétique de 370 m<sup>2</sup>, sur une aire de jeu en béton existante. Ce projet a été un réel effort collectif, impliquant des employés du bureau de Montréal dans la conception, la livraison et la pose du nouveau terrain de sport ;
- **en Chine**, en octobre, 19 employés de Tarkett ont pris trois heures de leur temps pour participer au nettoyage d'une colline locale dans la zone de Pinggu, à proximité de l'usine Tarkett de Pékin. Ce projet était le premier projet Tarkett Cares en Chine et faisait également partie d'une initiative de la ville destinée à sensibiliser les résidents et à les encourager à préserver l'environnement, en particulier dans les espaces publics ;
- **en France**, en avril, 30 membres de notre Service Achats (soit 12 nationalités) ont eu l'opportunité de soutenir deux organisations caritatives lors de notre Convention sur les Achats. Nous avons aidé Rejoué – une association aidant les personnes qui ont du mal à travailler dans un cadre conventionnel – à définir sa politique de tarification pour la réparation et la vente de jouets d'occasion bon marché. Dans la même veine, nos experts ont aidé Musique pour Tous – une entreprise sociale qui permet aux enfants de s'intégrer socialement en apprenant et en jouant de la musique ensemble – à développer un plan commercial en vue de stabiliser ses revenus. Nous assurerons le suivi de ces deux projets dans les mois qui viennent ;
- **en Italie**, Tarkett a donné des revêtements de sol en vinyle et en linoléum à deux villes touchées par les tremblements de terre du mois d'août ;
- **en Amérique du Nord**, depuis 2009, lors de la convention commerciale annuelle, les équipes de la société Tandus Centiva aux États-Unis et au Canada consacrent une journée au service des communautés locales ;
- **en Serbie**, en octobre, 33 volontaires de la ville de Bačka Palanka ont mis la main à la pâte pour aider à la rénovation d'une école maternelle locale. Une partie de l'équipe a travaillé à la pose du nouveau revêtement de sol donné par Tarkett, tandis que les autres volontaires ont aidé à nettoyer et à aménager une aire de jeu extérieure, planté 35 arbres et réorganisé l'entrée. Grâce au revêtement de sol et aux améliorations apportées par les équipes de Tarkett, le Bambi Kindergarten a pu rouvrir ses portes après sept ans de fermeture. Cela a permis d'augmenter considérablement le nombre de places d'école maternelle pour les enfants de la communauté locale ;
- **en Serbie** encore, Tarkett a sponsorisé le Festival de Théâtre Écologique annuel de Bačka Palanka pour les jeunes. Voir détails dans l'encadré sur cette page.

#### Étude de cas : Les employés de Tarkett Brésil posent un nouveau revêtement de sol dans un hôpital caritatif local

La ville de Jacareí, au Brésil, n'a pas d'hôpital public. Santa Casa – une institution philanthropique locale non gouvernementale – est le seul fournisseur de services hospitaliers. Avec des donations en baisse ces dernières années, l'entretien des bâtiments a énormément souffert. Par conséquent, les autorités locales gèrent temporairement l'hôpital et sollicitent l'aide des entreprises locales. Tarkett a proposé de remplacer le sol des zones principales, afin d'améliorer l'esthétique et la propreté des bâtiments et renforcer ainsi la confiance des patients. Cette offre a été faite au moment du lancement du programme Tarkett Cares, ce qui a motivé l'engagement des employés dans l'installation. Pendant quatre jours, deux groupes de 42 employés au total ont installé plus de 400 m<sup>2</sup> de nouveaux revêtements de sol. En plus d'aider l'hôpital, cette action volontaire a permis de forger des relations entre les différents services de Tarkett Brésil.

#### Étude de cas : En soutenant le Festival Écologique, Tarkett Serbie sensibilise les jeunes au développement durable

En août, la ville de Bačka Palanka a accueilli son Festival de Théâtre Écologique annuel pour les jeunes. Tarkett sponsorise régulièrement cet événement, et cette année nous y avons organisé plusieurs ateliers pédagogiques. Les enfants ont pu se familiariser avec les principes écologiques par le biais d'une ville créée à partir de produits Tarkett et de matières premières. Les volontaires de Tarkett ont pu leur expliquer des points essentiels, tels que l'importance de trier les déchets ou d'utiliser des sources d'énergies renouvelables. Cet événement est une façon novatrice de communiquer avec les jeunes générations sur les problématiques actuelles les plus urgentes. Il est toujours bien accueilli par son personnel et les 50 enfants de la communauté locale.

#### Soutien de projets de développement dans le monde entier

Plus généralement, nous contribuons également au débat d'intérêt public sur le développement durable et l'économie circulaire.

En 2015, Desso (activités de moquettes professionnelles de Tarkett en Europe) s'est engagé aux côtés de la fondation « Holland Water Goes Africa », qui fore des puits d'eau potable en Gambie pour offrir à la population l'accès à l'eau nécessaire à la vie et à la culture.

Tarkett, via sa filiale Desso, a rejoint une des initiatives du programme REDD+ Business (Reducing Émissions from Deforestation and Forest Degradation) organisé par les Nations unies. Desso soutient ainsi un projet dans la région Madre de Dios au Pérou, pour lutter contre la déforestation, respecter la biodiversité, et enfin favoriser l'économie locale.

### 3.2.3 Gérer les ressources de demain

#### 3.2.3.1 Tarkett et l'environnement : une approche holistique et structurée

La Gestion des ressources est le deuxième pilier de l'approche de conception en circuit vertueux de Tarkett (« Closed-Loop Circular Design »), domaine dans lequel nous progressons grâce à la mise en œuvre de notre programme d'excellence opérationnelle WCM (World-Class Manufacturing) et les principes Cradle to Cradle® dans nos sites industriels dans le monde entier, afin de limiter leur empreinte environnementale. Dans la Section 3.1.1, nous avons défini nos objectifs, à savoir la réduction et l'optimisation de l'utilisation des ressources à tous les niveaux de notre processus de fabrication. Atteindre ces objectifs nous permettrait de contribuer de manière positive à deux des problèmes majeurs auxquels fait face notre société : la limitation des ressources et le changement climatique.

Le management environnemental de la production constitue un élément clé de l'approche Cradle to Cradle®, et les sous-sections ci-dessous décrivent en détail nos activités dans ce domaine. Suite à une réflexion approfondie, nous avons défini trois objectifs majeurs que nous souhaitons atteindre à l'horizon 2020 en matière de gestion responsable des ressources sur nos sites de production. Nous mettons à présent tout en œuvre pour y parvenir, à tous les niveaux de notre organisation et sur tous nos sites. Nos objectifs pour 2020 sont :

- **100 %** de nos sites de production équipés de circuits d'eau en boucle fermée opérationnels, ou ne consommant pas d'eau dans leur processus de fabrication ;
- **20 %** de réduction des émissions de gaz à effet de serre, par rapport à 2010 ;
- **0 %** de nos déchets envoyés en décharge.

L'excellence opérationnelle en matière de management environnemental est la clé de la réussite. Tout d'abord, notre programme WCM joue un rôle fondamental dans cette gestion : contrôle des indicateurs clés, conception et mise en place de plans d'action. De plus, Tarkett est convaincu que la norme ISO 14001 (qui fournit un cadre et des critères de management environnementaux) peut nous aider à progresser. À l'heure actuelle, 92 % de nos sites sont certifiés conformément à cette norme internationale. Un système de management environnemental bien conçu est un tremplin qui peut nous permettre de réaliser des gains opérationnels importants.

À cela viennent s'ajouter trois autres domaines dans lesquels Tarkett a pris des décisions au niveau du Groupe en vue d'améliorer notre approche holistique de la gestion des ressources. En 2016, notre équipe de management s'est attachée à :

- rationaliser les efforts entre les programmes internes Tarkett. Ainsi, les plans d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts ont été définis et mis en œuvre sur nos sites de fabrication, dans le cadre de notre programme d'excellence opérationnelle (WCM) qui intègre notamment les piliers sécurité et environnement ;
- définir des feuilles de route en vue d'atteindre les objectifs 2020 dans chaque division Tarkett et sur les sites industriels. Les indicateurs clés assurant le suivi de la progression sont systématiquement analysés au sein de chaque division ;
- construire un réseau de référents de l'environnement. Dans la plupart des divisions et des régions (EMEA, Amérique du Nord, Europe de l'Est, APAC, Amérique Latine), ces référents

sont responsables de l'avancement de la feuille de route. Ils pilotent la feuille de route dans son intégralité ou en partie au niveau de la division et de l'entité/usine. De plus, au niveau du Groupe, un champion WCM est chargé du suivi et de la coordination du pilier environnemental au sein des usines ;

- ces référents de divisions sont soutenus par un Comité environnemental qui se réunit tous les mois afin de traiter l'ensemble des domaines couverts par les feuilles de routes. Ce Comité est dirigé par la Directrice Recherche, Innovation & Environnement (membre du Comité exécutif), et comprend des responsables et experts, ainsi que des membres issus de différents services du Groupe, tels que Recherche & Développement, WCM/Environnement & Développement Durable, Communication, Marketing ou Achats.

En matière de management environnemental, Tarkett est convaincu qu'il doit solliciter à la fois des conseils d'experts indépendants et une vérification indépendante de ses activités de production. C'est pourquoi, chaque année depuis 2008, nous demandons des audits annuels détaillés pour les sites industriels. Ces derniers sont menés par des organisations indépendantes, sur tous nos sites dans le monde.

Ces audits fournissent un aperçu clair et informatif à la fois des progrès réalisés et de l'efficacité des mesures correctives mises en place. Les évaluations couvrent une gamme exhaustive de critères, et nous demandons un rapport détaillé sur tous les aspects environnementaux : indicateurs de santé, émissions, consommation d'énergie et changement climatique, consommation d'eau, gestion des déchets, pollution sonore et du sol.

En interne, le Comité exécutif de Tarkett suit et oriente nos actions environnementales dans son ensemble, notamment concernant la gestion des ressources et le respect de l'environnement. Ces cinq dernières années, 80 % des problématiques identifiées lors des audits ont été résolues, dont 100 % des sujets jugés prioritaires par nos auditeurs.

#### Étude de cas : audits WCM Progression et marche à suivre

En complément des audits externes indépendants décrits ci-dessus, des audits WCM internes sont réalisés pour évaluer la progression des sites de production et définir les plans d'actions. Tarkett souhaite ainsi que les équipes de management et ses référents de l'environnement aient une vision claire et un suivi sur tous les sites et pour l'ensemble des indicateurs.

Les audits durent deux journées entières, et l'équipe centrale et le manager du site en charge des différents piliers WCM (Environnement et Sécurité) y participent activement. En 2016, dix sites européens ont été évalués : Clervaux (Luxembourg), Konz (Allemagne), Lenham (Royaume-Uni), Narni (Italie), Sedan (France) et Orzechowo (Pologne) en Europe de l'Ouest, et Bačka Palanka (Serbie), Kalush (Ukraine), Mytishchi et Otdradny (Russie) en Europe de l'Est. Les auditeurs évaluent chaque site selon une grille de points très stricte. Les sites sont ensuite notés selon la classification suivante : Bronze, Argent ou Or.

En 2016, les sites de Narni et de Clervaux sont passés au niveau Or, et celui de Bačka Palanka a obtenu le niveau Bronze.

### 3.2.3.2 Gestion de l'eau

#### Une gestion historiquement intégrée chez Tarkett

L'eau est essentielle à la vie comme à l'industrie, et un élément important du développement durable. La gestion de l'eau est un axe majeur de notre politique environnement, et dans la philosophie Cradle to Cradle® que nous appliquons, elle représente un volet d'engagement à part entière.

Depuis de nombreuses années, Tarkett gère l'eau de manière responsable et optimisée sur ses sites de production. La plupart des procédés industriels utilisent de l'eau, comme matière première ou comme utilité, et le secteur des revêtements de sol ne fait pas exception à la règle. La teinte des tapis pour la moquette, par exemple, nécessite de grandes quantités d'eau. Une stratégie environnementale réfléchie est nécessaire pour éviter de devoir prélever de grandes quantités d'eau à partir de sources externes.

Même si les effluents polluants ne constituent pas un problème majeur pour Tarkett, nous nous attachons à gérer les risques potentiels des effluents.

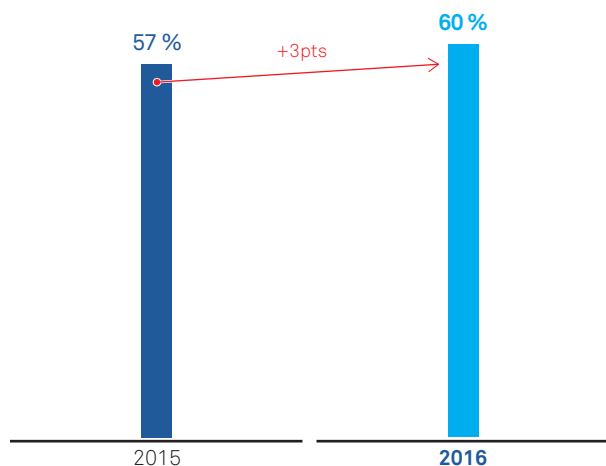
#### Des objectifs ambitieux

En matière de gestion de l'eau, Tarkett s'est fixé deux objectifs : réduire la consommation externe d'eau sur nos sites et optimiser la qualité de l'eau rejetée. Ces deux objectifs répondent à l'engagement de réduire de façon significative la pression que nous exerçons sur l'eau en tant que ressource précieuse.

Notre objectif de consommation d'eau 2020 est ambitieux : tous nos sites industriels devront être équipés d'un circuit d'eau en boucle fermée dans leur processus de fabrication (ou ne consommant pas d'eau dans le procédé industriel). Cette mesure nous permettra de réduire directement notre consommation d'eau. Tout en travaillant à l'augmentation du nombre de ces circuits sur nos sites existants, nous améliorons également la gestion de l'eau sur les sites nouvellement acquis en appliquant les mêmes standards.

**Indicateur :** Progression dans l'installation de circuits d'eau en boucle fermée sur les sites de production Tarkett (ou qui ne consomment pas d'eau dans leurs processus de fabrication) : **60 %**, contre 57 % en 2015.

**Part des sites ayant mis en place un circuit d'eau en boucle fermée (ou qui ne consomment pas d'eau dans leur processus de production)**



#### Étude de cas : Tarkett, États-Unis Projet de station de pompage et de canalisations : réduction de 60 % d'utilisation d'eau

Un investissement ciblé sur le site de Florence Est (Alabama, États-Unis) a généré des avantages considérables pour son équipe. Une nouvelle station de pompage et des canalisations supplémentaires ont permis une modification complète des sources d'eau pour les chaudières alimentant les équipements de fabrication et de presse « Victory ». Au lieu d'avoir recours à une source d'eau externe, toute l'eau nécessaire au fonctionnement des chaudières provient à présent d'un bassin de refroidissement sur site. Cette modification a permis de fermer le circuit de consommation d'eau pour la chaîne de production de Victory et a généré une réduction considérable et immédiate (60 %) de la consommation d'eau par mètre carré de produit fabriqué. En plus de favoriser une meilleure gestion de l'eau, le projet a permis d'améliorer la sécurité de l'approvisionnement en eau. La continuité de l'activité est ainsi assurée, et la production pourrait continuer même si les ressources externes en eau venaient à manquer.

#### Améliorer les standards relatifs aux effluents

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

#### Étude de cas : Tarkett, Belgique Traitement strict des effluents

Aujourd'hui, le site de Dendermonde (moquettes Desso) en Belgique dispose d'un arsenal sophistiqué de traitement de l'eau permettant de recycler les eaux usées. Comme dans de nombreux pays, il existe en Belgique des contrôles stricts de qualité des eaux usées rejetées dans l'environnement. En réponse à ces normes, le site applique les meilleures pratiques depuis plus de 30 ans. Le traitement biologique des eaux usées sur site est en place depuis le milieu des années 1970 et a été amélioré en 2006 avec l'ajout d'une étape de traitement à l'ozone. Ce traitement en deux étapes permet à présent au site de rejeter de l'eau de bien meilleure qualité que celle exigée par les réglementations locales.

### 3.2.3.3 Gestion de l'énergie et changement climatique

Cela fait maintenant 30 ans que le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat de l'ONU (GIEC) a été créé. Depuis, le sujet du changement climatique a pris de l'importance, pour devenir l'un des problèmes environnementaux les plus urgents et les plus complexes des temps modernes. Le succès de la COP21 de Paris, en 2015, a relancé le débat. Le sommet a généré un espoir réel que les institutions internationales unissent leurs efforts pour élaborer une trajectoire capable de respecter l'objectif des deux degrés de l'ONU<sup>(1)</sup>. 2016, en revanche, a été une année plus difficile à bien des niveaux, et la COP22, organisée à Marrakech, au Maroc, en novembre 2016, a été moins ambitieuse.

(1) Un objectif dans le cadre de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) selon lequel les impacts les plus dramatiques du changement climatique pourraient être évités en limitant la montée des températures à un maximum de 2°C par rapport aux niveaux pré-industriels.

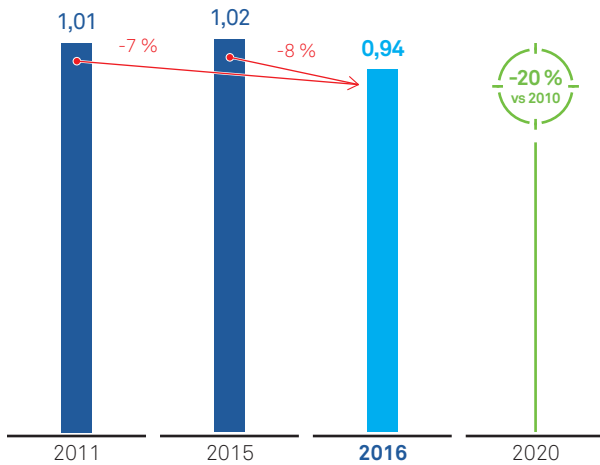
**Zoom sur l'engagement de Tarkett pour le climat**

Pendant la COP21 (Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques) en France, dans le cadre d'une initiative organisée par le Forum économique mondial, Tarkett s'est engagé, aux côtés de 77 multinationales, à prendre des mesures concrètes pour lutter contre le changement climatique et à réduire à la fois notre empreinte environnementale et notre empreinte carbone. Dans le cadre de cette coalition mondiale d'entreprises, Tarkett a également rejoint l'Appel de Paris, selon lequel « les entreprises, villes, groupes de la société civile, investisseurs, régions, syndicats et autres signataires se sont engagés à faire en sorte que le niveau d'ambition énoncé par l'accord soit respecté voire dépassé afin de limiter la hausse de la température à moins de 2° Celsius ».

Par opposition aux avancées et aux revers inévitables de l'action internationale sur le changement climatique, l'action de Tarkett dans ce domaine, et dans celui de l'énergie, est continue et progressive. Appliquant les principes d'économie circulaire et Cradle to Cradle®, le Groupe contribue à réduire les émissions de gaz à effet de serre principalement par la réduction de sa consommation d'énergie et par l'utilisation croissante d'énergie et d'électricité renouvelables.

**Indicateur :** Émissions de gaz à effet de serre par mètre carré de produit fabriqué : 0,94 kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup> en 2016, - 8 % par rapport à 2015.

**Émissions de gaz à effet de serre (kgCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup>)**

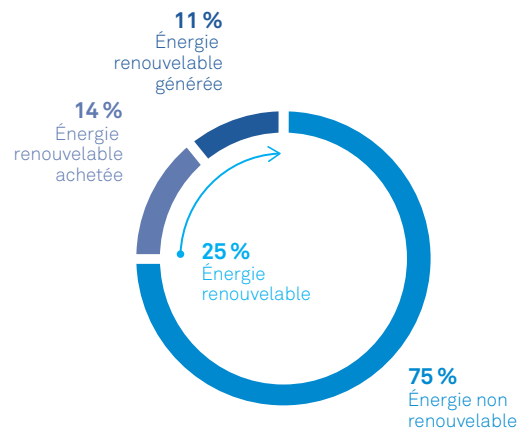


**De réels progrès en matière d'efficacité énergétique**

Depuis 2010, nous progressons régulièrement en matière d'efficacité énergétique, avec une baisse de la consommation d'énergie moyenne sur nos sites de 4,34 à 4,09 kWh par m<sup>2</sup> de produit fabriqué, soit une réduction de 6 % en 2016 vs 2015. Entre 2015 et 2016, nous avons pu réduire de 3 %, soit une économie d'énergie de 1 228 GWh.

Toutefois, une meilleure gestion des ressources ne se traduit pas uniquement par une consommation plus faible, l'énergie générée doit également être plus propre. C'est pourquoi, en plus de ses efforts pour réduire sa consommation d'énergie, Tarkett s'attache à présent à développer les énergies renouvelables sur ses sites et de façon plus générale. **En 2016, 25 % de l'énergie que nous avons consommée provenait d'énergies renouvelables – ne générant aucune émission de gaz à effet de serre.** Nous poursuivons nos efforts pour mettre à profit les nouvelles technologies telles que les énergies biomasse, géothermique et solaire, en particulier dans nos bâtiments administratifs.

**Énergie renouvelable en % de la consommation d'énergie en 2016**



**Les gaz à effet de serre : un défi pour la planète, et pour Tarkett**

Ces deux dernières années, nous avons pu observer une diminution encourageante des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, bien que certains pays dans lesquels sont situés les sites de Tarkett offrent un mix-énergétique moins favorable à la réduction des émissions (par exemple la Chine, l'Allemagne ou les États-Unis).

En 2016, le Groupe a réduit le total de ses émissions de gaz à effet de serre de 8 %, pour s'établir à 282 ktCO<sub>2</sub>eq, contre 306 ktCO<sub>2</sub>eq en 2015. Cette tendance positive résulte de la réduction de la consommation d'énergie et de l'utilisation croissante d'énergies et d'électricité renouvelables (- 3,8 %) ; le calcul basé sur le facteur réel d'émissions de CO<sub>2</sub> pour certains pays plutôt que sur le facteur standard DEFRA explique également cette amélioration (- 4,2 %).

**Efficacité énergétique : réflexion globale et action locale**

Depuis 2011, la certification européenne ISO 50001 reconnaît l'engagement pour une meilleure gestion énergétique des entreprises. En 2016, tous les sites européens de Tarkett employant plus de 250 personnes sont certifiés ISO 50001.

### Étude de cas : Tarkett, Serbie

#### Une gestion énergétique réfléchie pour une efficacité et une utilisation des énergies renouvelables accrues

En 2009, le site Tarkett de Bačka Palanka a commencé à travailler à la définition d'une stratégie de gestion énergétique avec deux objectifs : utiliser davantage les énergies renouvelables et optimiser son efficacité énergétique. L'engagement de nos équipes a permis d'aller au-delà de ces premiers objectifs.

L'équipe Tarkett de Bačka Palanka a identifié très tôt qu'elle avait besoin d'une stratégie globale associée à un développement opérationnel structuré. Elle en tirerait un profit maximum en capitalisant sur la configuration et les équipements du site, en vue d'obtenir des solutions spécifiques au site.

Comment cela fonctionne-t-il en pratique ? Tout d'abord, il s'est agi d'un effort continu. Tous les matins, les managers énergie, les responsables d'équipes et les opérateurs font une courte réunion sur le sujet. Ils analysent les indicateurs d'énergie des 24 dernières heures et les utilisent afin de définir et mettre en place des mesures correctives et d'ajuster les flux d'énergie en fonction, pour obtenir des paramètres optimaux.

Ils ont ensuite élaboré des initiatives ciblées. Par exemple, en cherchant des moyens de transformer les déchets en énergie. Ainsi, en 2009, le site s'est doté d'une chaudière à bois utilisant la sciure de production. La chaudière utilise la sciure issue de la production de parquet et la transforme en chaleur, qui est ensuite réutilisée dans le processus de fabrication de revêtements de sol en vinyle. Cela a permis de réduire les émissions totales du site de 31,5 % (en moyenne) entre 2010 et 2015.

Quel résultat ? L'attention que l'équipe de Bačka Palanka a apportée à la fois à la stratégie globale et aux détails quotidiens a permis d'obtenir des résultats concrets. En 2015, presque deux tiers (environ 65 %) des besoins en énergie du site provenaient d'énergies auto-générées ou renouvelables. En six ans, cela a permis d'économiser l'équivalent des émissions de plus de 600 foyers <sup>(1)</sup>.

(1) Source des chiffres de consommation : Conseil Mondial de l'Énergie ; voir <https://www.wec-indicators.enerdata.eu/CO2-emissions-per-household.html>.

Tout en soutenant la mise en place de normes environnementales exigeantes, Tarkett est souvent pro-actif et cherche à prendre des mesures de sa propre initiative. Indépendamment des systèmes de certification, un certain nombre de nos sites bénéficient déjà de pratiques répondant à des normes similaires aux normes ISO. Cela nous permet ainsi d'avoir notre propre retour d'expériences et d'identifier les meilleures pratiques à mettre en œuvre.

Tarkett s'engage à améliorer continuellement son efficacité de production, notamment via la mise en place continue de notre programme d'excellence opérationnelle (WCM). Un élément clé de ce programme est d'agir sur la consommation énergétique au niveau de nos processus de fabrication eux-mêmes. Ainsi, 45 % de nos usines ont amélioré leur efficacité énergétique, réduisant ainsi leur consommation d'énergie par mètre carré de produit fabriqué.

### Étude de cas : Tarkett, Canada

#### Réduction de la consommation d'énergie via de nouveaux compresseurs à air

L'équipe de l'usine de production Tarkett située sur le site de Waterloo (Toronto, Canada) souhaitait prendre des mesures pour réduire la consommation d'énergie des lignes de production. Elle a ainsi demandé un audit énergétique détaillé pour identifier et qualifier les pertes et économies potentielles. Des débitmètres ont été installés à des points stratégiques afin de déterminer la consommation d'air de l'usine de traitement.

Un niveau de référence a été établi, suivi d'une analyse des économies potentielles. L'équipe a alors réalisé que des économies significatives pouvaient être réalisées en installant de nouveaux compresseurs électriques. En adoptant une approche prudente en termes d'investissements, le nouveau matériel a été prêté pour une période d'essai. Les tests rigoureux qui ont suivi ont permis de confirmer le potentiel d'économies et l'efficacité énergétique à long terme. Sur la base de ce test, l'équipe a décidé de réaliser un investissement ciblé en ajoutant à la fois du matériel de contrôle de flux et des compresseurs électriques à la ligne d'extrusion de l'usine.

### Étude de cas : Tarkett, Russie

#### Un réglage précis de la pression du procédé de fabrication pour réduire la consommation d'électricité

Une analyse rigoureuse a été menée sur les équipements les plus consommateurs en énergie dans le site de production de stratifié de Mytischki (Moscou, Russie). Sans surprise, les compresseurs ont été identifiés comme éléments clés de cette consommation. Toutefois, l'équipe de Mytischki a décidé d'optimiser le matériel existant plutôt que d'en installer un nouveau. Tout en préservant l'intégrité de la ligne de production, l'équipe est parvenue à réduire la pression opérationnelle de celle-ci. Cette réduction de 1 bar (l'équivalent de la réduction de la pression atmosphérique extérieure à un vide quasi-total) a permis de générer une réduction significative de la consommation électrique, tout en maintenant l'intégralité de la ligne de production.

### Développer les énergies renouvelables

Développer l'utilisation d'énergies renouvelables sur site représente une opportunité locale à fort potentiel, dans le but de lutter contre le changement climatique. Dans ce domaine, de nombreuses options s'offrent à nous : les déchets de bois de nos usines sont utilisés comme biomasse pour la production d'énergie ; les énergies géothermique et solaire sont utilisées dans un certain nombre de bâtiments administratifs et dans les usines, notamment sur le site de moquette de Desso à Dendermonde (Belgique), le site de linoléum de Narni (Italie) et le site de Waalwijk (Pays-Bas).

Toutefois les actions sur site ne constituent qu'un volet de l'approche de Tarkett sur le développement des énergies renouvelables. Le second volet consiste à encourager les sources d'énergies vertes externes, telles que les énergies hydraulique, éolienne ou solaire, ou en achetant par exemple de l'électricité certifiée renouvelable. Au cours de l'année 2016, cinq sites de production ont signé des contrats d'électricité renouvelable afin d'assurer 100 % de l'approvisionnement en électricité renouvelable, à savoir : Dendermonde (Belgique), Goirle (Pays-Bas), Jacarei (Brésil), Narni (Italie), et Waalwijk (Belgique).

### Étude de cas : Tarkett, États-Unis Le siège social et les sites environnants sont passés à 100 % à l'énergie verte

Fin 2016, le siège social américain de Tarkett (Solon, Ohio, États-Unis) et tous ses sites de production en Ohio ont réalisé leur transition vers une consommation d'électricité renouvelable à 100 %. Cette étape majeure va permettre de stimuler localement la demande d'énergie renouvelable, neutre en carbone, d'environ 30 millions de kWh/an – l'équivalent de l'énergie consommé par plus de 8 000 foyers européens<sup>(1)</sup>. Toute l'énergie achetée sera certifiée par ENGIE Resources – le troisième fournisseur d'électricité non résidentielle aux États-Unis. ENGIE fournira des Certificats d'énergie renouvelable (REC) permettant à Tarkett de rendre compte de la part croissante des énergies renouvelables dans son bouquet énergétique.

(1) Source des chiffres de consommation : Conseil Mondial de l'Énergie ; voir <https://www.wec-indicators.enerdata.eu/household-electricity-use.html>.

### Réduction des émissions liées au transport et à l'extraction des matières premières

Bien que notre indicateur pour les émissions de gaz à effet de serre soit axé sur nos sites de production, Tarkett cherche également à réduire les émissions dans l'intégralité de ses activités. Parmi les domaines prioritaires hors-site, nous agissons à la fois sur le choix de matières premières recyclées qui ne contribuent pas à l'épuisement des ressources vierges limitées (voir section 3.3.2.3) et sur l'optimisation du transport.

Par exemple :

- au Brésil, sur le site Tarkett de Jacarei, nous avons sélectionné un nouveau fournisseur de matière première clé pour la production de revêtements de sol en vinyle. Ce fournisseur se trouve 650 km plus près de notre site que le précédent, ce qui nous permet de réduire d'autant la consommation d'énergie fossile et les émissions de gaz à effet de serre ;
- en Europe du Nord, l'optimisation des modes de transport nous a permis de choisir des options moins consommatrices d'énergie. Pour certains trajets par exemple, les produits sont maintenant transportés par la mer plutôt que par la route.

### Zoom sur le transport à Ronneby, Suède : Réduction de notre empreinte carbone

En Suède, nous avons amélioré l'efficacité des transports vers et depuis le site de production de vinyle de Ronneby.

Nous sommes passés du transport routier au transport ferroviaire.

- Transporter les marchandises entrantes des sites Tarkett par voie ferroviaire permet d'éliminer 500 camions à pleine charge par an.
- Transporter les marchandises sortantes vers les centres de distribution Tarkett par voie ferroviaire permet d'éliminer 330 camions à pleine charge par an.

D'ici 2020, le site suédois souhaite que 100 % des transporteurs avec lesquels nous travaillons s'engagent à respecter les mêmes objectifs environnementaux.

Nous favoriserons l'approvisionnement localement, dans la mesure du possible, pour le flux entrant de matières premières/indirectes.

En collaboration avec nos fournisseurs, nous sommes dans un processus d'amélioration continue de nos flux logistiques et de notre système de transports.

Nous avons également remplacé nos chariots élévateurs diesel sur site par des véhicules électriques.

### Vue d'ensemble de notre impact sur le changement climatique

En 2016, Tarkett a mis à jour les analyses de cycle de vie (ACV) d'un certain nombre de ses produits fabriqués en Europe, tels que le linoléum, certaines gammes de vinyle hétérogène et la gamme de vinyle homogène iQ. Dans le cadre de cette analyse, les émissions de scope 3 sont prises en compte. Cette analyse comprend l'évaluation de l'extraction et du transport des matières premières, ainsi que la phase d'utilisation – selon l'application (l'évaluation de l'impact du nettoyage et de l'entretien est différente pour les établissements de santé et les bureaux). Les calculs sont réalisés par des experts ACV du LIST (Luxembourg Institute of Science and Technology) et combinent données réelles, données génériques et hypothèses des experts.

Par exemple, nous avons mesuré l'impact total sur le changement climatique de notre revêtement de sol en linoléum dans le secteur de la santé, et de notre gamme vinyle hétérogène compacte utilisée dans les bureaux. Dans les deux cas, la contribution la plus élevée provient de la phase d'utilisation (avec une hypothèse de 10 ans) et de l'extraction des matières premières. Le transport des matières premières et des produits finis ne contribue que très peu aux émissions totales.

En plus des progrès continus réalisés dans nos usines de production via le programme d'excellence opérationnelle (WCM) (voir section 3.2.3.3) et de l'utilisation croissante de matériaux recyclés (voir section 3.3.2.3), nous nous attachons également à mieux comprendre et à réduire l'empreinte carbone globale de nos activités. Conformément à notre engagement à l'Appel de Paris signé lors de la COP21, Tarkett continuera d'étendre l'analyse du cycle de vie (ACV) aux futures gammes de produits, et souhaite considérer le scope 3 pour le calcul de notre impact sur le changement climatique. Cela nous permettra d'identifier les domaines dans lesquels nous pouvons nous améliorer, au-delà de nos sites de production. Nous continuerons également à partager des informations sur la Carbon Disclosure Platform (CDP) à la demande de nos clients et de nos investisseurs.

### S'adapter au changement climatique aujourd'hui, pour préserver l'environnement de demain

Le Groupe suit et anticipe continuellement les risques industriels et environnementaux, et les effets du changement climatique (tels que les inondations ou les tempêtes) en font partie (voir section 3.2.3.1). Nous appliquons des plans d'urgence sur site soigneusement élaborés et, bien entendu, nous continuons de développer des produits, tels que le gazon synthétique, qui peuvent aider nos clients dans leur effort d'adaptation au changement climatique.

En 2016, notre provision pour risque environnemental s'élevait à 1 273 k€, contre 152 k€ en 2015. Cette augmentation est principalement due au supplément de travail qui doit être réalisé afin d'améliorer la qualité de dépollution des sols sur l'un des sites du Groupe.

#### 3.2.3.4 Réduction des déchets de production : valorisation et recyclage chez Tarkett

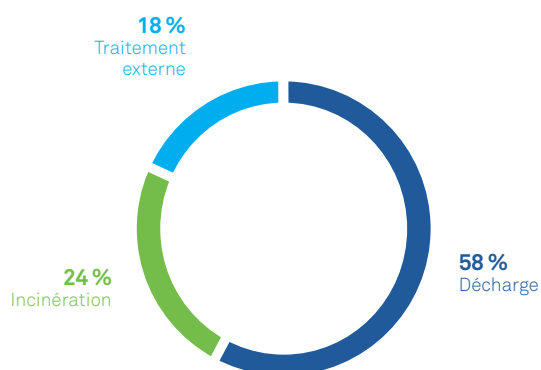
Les plans d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts font partie intégrante de notre approche d'application du programme d'excellence opérationnelle WCM. Nous développons, définissons et mettons en œuvre ces plans sur tous nos sites de fabrication à l'échelle mondiale. Le recyclage des matériaux est un élément clé de cette approche.

Tarkett souhaite adopter l'approche la plus large possible dans la gestion de ses déchets. Nous avons ainsi développé de nombreux systèmes de valorisation des déchets. Nous collectons une large gamme de produits défectueux et de déchets de production et les réinsérons dans notre cycle de fabrication. Ces systèmes sont décrits en détail à la Section 3.3.2.3 « Recyclage », dans le cadre de notre engagement dans l'économie circulaire.

Le recyclage présente deux avantages. Tout d'abord, il permet d'optimiser notre utilisation de matières premières, ce qui est optimal d'un point de vue environnemental et économique. Ensuite, il permet de réduire la production et la gestion de déchets. Nous continuons de traiter les déchets restants qui n'ont pas encore été intégrés aux flux circulaires, et notre objectif global est clair : éliminer tous les déchets de production destinés à la décharge à l'horizon 2020.

**Indicateur : Déchets industriels, y compris les déchets dangereux destinés à la décharge, à l'incinération ou pour traitement externe : 105 g/m<sup>2</sup> de produits fabriqués.**

#### Part des déchets industriels non recyclés par typologie (en tonnes)



#### Étude de cas – Tarkett, Brésil Une nouvelle unité de recyclage permettant de réduire les déchets destinés à la décharge de presque 1 000 tonnes par an

Une nouvelle unité de recyclage a été mise en place sur le site Tarkett de Jacarei, au Brésil. Elle permet de recycler 960 tonnes de matériaux par an, l'équivalent de la masse de déchets générés par plus de 600 individus. Elle recycle principalement des matériaux résiduels de la chaîne de production LVT (*Luxury Vinyl Tiles*), mais également du PVC rendu par les clients, qui nous est fourni par des entreprises externes. Les produits recyclés sont immédiatement réutilisés localement, dans la production de LVT et de VCT.

De plus, le centre recycle 85 % des déchets solides générés par la ligne de revêtements de vinyle hétérogène du site, qui sont ensuite réutilisés dans la couche principale de LVT. De même, les plastifiants sont filtrés et réutilisés dans la production d'accessoires tels que des plinthes. Cette approche circulaire est en rapide croissance : la demande de ces matériaux recyclables dépasse à présent l'offre.

#### 3.2.3.5 Empreinte et impacts environnementaux locaux

##### Prise en compte des impacts locaux

Tarkett est engagé dans les problématiques globales telles que le changement climatique et la limitation des ressources, mais nous nous soucions tout autant des problématiques et des communautés locales. Bien que le Groupe n'ait pas à gérer certains défis qui se posent aux autres sites industriels, tels que les émissions directes dans l'air, ou la nécessité de traiter les effluents pollués sur site, la production de revêtements de sol a tout de même un impact local que nous devons gérer au mieux. Notre système de management environnemental permet de suivre un certain nombre de ces impacts, tels que les nuisances sonores. Conformément à notre politique de dialogue et d'ouverture, nous partageons nos données internes de façon transparente avec les autorités locales concernées.

##### Un développement réfléchi de l'espace pour des avantages locaux et globaux

Ces dernières années, Tarkett a connu une croissance soutenue, souvent par le biais d'acquisitions. À mesure que nous nous développons, nous appliquons le principe de réutilisation de l'espace existant, partout où cela est possible. Voici quelques exemples de cette approche mise en place au cours des deux dernières années :

- sur les sites Tarkett de Florence (États-Unis) et d'Otradny (Russie), de nouvelles chaînes de production ont été installées en utilisant l'espace existant, sans construction supplémentaire ;
- sur nos sites de Pékin (Chine) et de Jaslo (Pologne), nous avons choisi d'augmenter notre capacité de production en achetant des espaces industriels existants, sans en construire de nouveaux.

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



## 3.3 Innover pour répondre aux défis de demain

### 3.3.1 Augmentation, urbanisation et vieillissement de la population : Tarkett et les défis démographiques de demain

#### 3.3.1.1 Une population mondiale en rapide croissance

Dans les décennies à venir, la population mondiale va augmenter de façon exponentielle : selon le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD), d'ici 2050 plus de neuf milliards de personnes vivront sur Terre. Cette croissance va s'accompagner du développement d'une classe moyenne de trois milliards de personnes supplémentaires, qui vont rapidement adopter les aspirations et les standards de la vie urbaine et de la société de consommation.

Pour une entreprise de l'industrie des revêtements de sol comme Tarkett, cela peut apparaître comme une bonne nouvelle, mais la réalité est plus complexe. Nous sommes convaincus que les modèles économiques, en général, et industriels, en particulier, des pays développés ne sont pas durables. La croissance mondiale ne peut être une bonne nouvelle pour les entreprises et les citoyens, que si elle s'accompagne d'un nouveau paradigme en termes de Responsabilité sociale des entreprises.

C'est pourquoi chez Tarkett nous nous efforçons de promouvoir les principes de l'économie circulaire, en les adoptant dans nos propres processus, et en encourageant nos partenaires à en faire de même. Notre responsabilité ne s'arrête pas à la porte de nos usines : il est de notre devoir de contribuer à la construction d'un monde durable pour demain, en mettant à profit toute notre influence et notre expertise.

Nous sommes depuis longtemps engagés dans le développement de revêtements de sol innovants. Cela va plus loin que de produire d'excellents produits en matière de design, de coût et de performance – bien que ces aspects soient cruciaux. Par innovation, nous entendons également des revêtements de sol qui améliorent les espaces de vie des personnes et contribuent à leur bien-être.

#### 3.3.1.2 Domaines clés de la stratégie de développement durable de Tarkett

Inspiré par le pilier « Perspectives » de la stratégie de développement durable de Tarkett, notre engagement pour l'éco-innovation est le moteur de notre action. Il se décline sur quatre points fondamentaux liés à la croissance rapide de la population :

- **limitation des ressources** : aujourd'hui déjà, certaines ressources ont été considérablement épuisées, une tendance qui ne peut que s'accroître à mesure que la demande dans les marchés émergents monte en flèche. Une transition vers une économie circulaire, où les produits sont conçus de façon à ce que leurs matériaux soient valorisés et recyclés à l'infini, est la façon la plus sûre de préserver les ressources naturelles de la planète ;
- **changement climatique** : dans tous les scénarios décrits par les experts, une bien meilleure utilisation des ressources est un facteur clé pour maintenir le changement climatique sous contrôle. Par conséquent, afin d'avoir un impact dans ce domaine, il faudra privilégier des processus de production associant une réduction des besoins en matières premières vierges et en énergie, et une plus grande utilisation de ressources et d'énergie renouvelables ;

- **urbanisation** : la croissance de la population continue de s'accroître, tout comme l'urbanisation. Les Nations unies estiment que, d'ici 2050, 64 % des personnes vivront en ville. Par conséquent, une réflexion approfondie des designers et des industriels s'avère indispensable, en vue de concevoir et d'apporter des solutions offrant au plus grand nombre un accès à des espaces de vie, de travail et de loisirs agréables et sains. Et ce, tout en répondant aux attentes du marché immobilier en termes de conception modulaire, de personnalisation et d'innovation ;
- **vieillesse de la population** : une forte croissance de la population associée à une amélioration globale des conditions de vie aura pour conséquence démographique un vieillissement de la population. Le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) estime que d'ici 2050, 34 % de la population mondiale sera âgée de 60 ans ou plus. Les revêtements de sol, en particulier dans les hôpitaux ou les maisons de retraite, ont un rôle majeur à jouer dans ce domaine. À l'avenir, ils devront être conçus pour fournir des solutions innovantes contribuant au maintien de l'autonomie et de la qualité de vie des personnes âgées.

#### 3.3.1.3 L'approche de Tarkett pour relever les défis

Par son engagement en développement durable, Tarkett souhaite, à sa mesure, contribuer à répondre à ces quatre défis globaux. Notre stratégie de développement durable 2020, mise en œuvre par le biais de notre feuille de route en Recherche & Innovation et au sein de nos différentes activités et opérations – y compris par notre programme d'excellence opérationnelle (WCM) – y participe via deux éléments clés de notre philosophie stratégique et opérationnelle :

- **la démarche « Closed-Loop Circular Design » nourrie des principes Cradle to Cradle®** : en adoptant pleinement les principes Cradle to Cradle® dans le cadre de notre approche de Conception en circuit vertueux (Closed-Loop Circular Design – voir section 3.1.3), nous nous attachons à créer des boucles dans lesquelles les matériaux sains sont continuellement recyclés ou réutilisés. Cette approche circulaire est un moteur d'innovation permettant de dépasser l'approche de fabrication linéaire traditionnelle, à savoir : extraction, production, consommation et élimination. Pour nous, les produits n'ont plus une « fin de vie » mais une « fin d'usage ». En appliquant aussi les principes Cradle to Cradle® à nos sites de production, notre objectif est également de respecter notre environnement et de faire un usage responsable des ressources (ex : eau, énergie et matières premières) ;
- **une approche collaborative** : pour nous, la collaboration est essentielle à la réussite des projets ambitieux dans lesquels nous nous engageons avec les différents partenaires de notre chaîne de valeur. Nous cherchons ainsi à développer des partenariats avec des acteurs d'autres industries, tels que Veolia, acteur environnemental majeur en France, ou avec des organisations à but non lucratif tels que NXT Health, Practice GreenHealth, ou le Center for Health Design en Amérique du Nord. En Amérique du Nord, Tarkett est également partenaire de la Chambre de Commerce Américaine en vue de promouvoir le développement de l'économie circulaire.

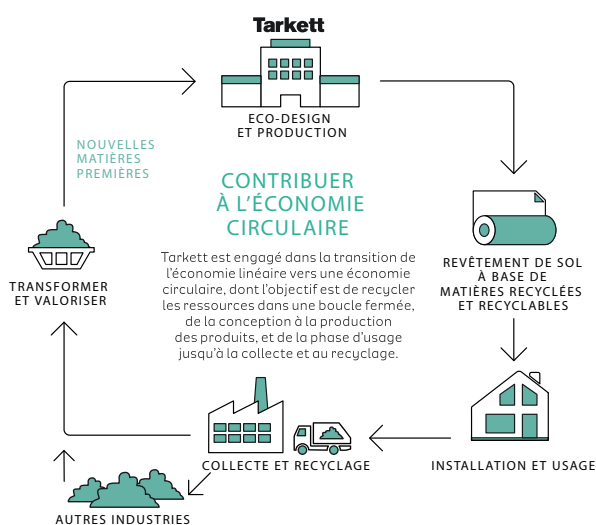
Innover pour répondre aux défis de demain

### 3.3.2 Encourager la transition vers une économie circulaire collaborative

#### 3.3.2.1 Notre engagement pour une économie circulaire

Faire un meilleur usage des ressources est l'une de nos priorités. Pour y parvenir, nous nous sommes engagés massivement en faveur d'une économie circulaire, et nous avons mis en place un certain nombre d'initiatives et d'étapes importantes afin de nous détacher de l'approche linéaire de la fabrication industrielle.

Cette philosophie circulaire implique un changement d'état d'esprit radical, en vue de concevoir des produits qui peuvent être recyclés plusieurs fois, et de développer les technologies et services qui permettent ce recyclage.



Nous poursuivons cet objectif en étroite collaboration avec des institutions telles que la Fondation Ellen MacArthur (et son programme des « 100 de l'économie circulaire ») et l'institut scientifique EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency).

Tarkett contribue également à des débats plus généraux. Nous nous engageons à jouer un rôle important dans les discussions du Forum économique mondial, en vue d'encourager un engagement plus large dans l'économie circulaire et dans les initiatives connexes au sein du Forum, telles que « The Future of Construction » (l'avenir de la construction).

En adoptant cette philosophie circulaire, **notre objectif est de concevoir des produits aujourd'hui qui seront les matières premières de demain, et de choisir des matériaux sains et sûrs qui pourront être recyclés plusieurs fois.** Nous développons cette philosophie au sein du Groupe en nous appuyant sur quatre piliers décrits en détail dans cette section :

1. l'éco-conception de produits recyclables et recyclés ;
2. la valorisation et le recyclage des déchets de production ;
3. la création de modèles économiques et de circuits logistiques permettant la collecte et la valorisation efficace des chutes d'installation et des revêtements de sol usagés ;
4. le développement de technologies et de capacités de recyclage, en interne ou par le biais de partenariats.

#### 3.3.2.2 Sélection de matériaux de qualité : respect de la santé et de l'environnement

##### Éco-conception de matériaux de qualité (« Good Materials »)

Le Pilier Matériaux de qualité de notre approche de conception en circuit vertueux correspond à la volonté de Tarkett d'évaluer et de sélectionner des matériaux durables, respectueux de la santé des personnes et de l'environnement.

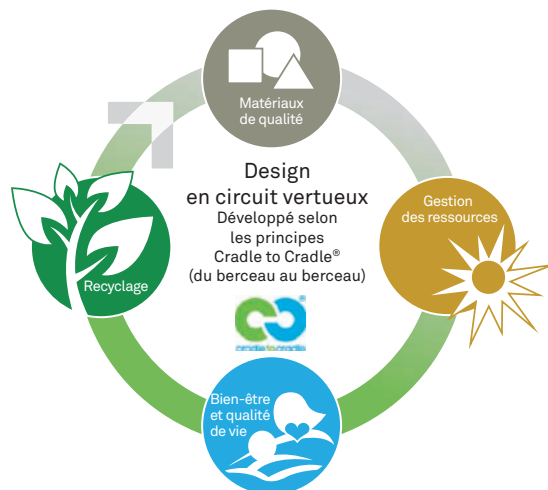
Nous sommes convaincus que nous devons produire des produits qui contribuent à des espaces de vie, de travail et de loisirs plus sains. Aujourd'hui, la plupart des personnes passent plus de 90 % de leur temps à l'intérieur, il est donc de plus en plus important de concevoir des intérieurs sains dans les bâtiments.

##### Étude de cas : Tarkett s'engage pour une utilisation responsable du PVC

Tarkett occupe une position de leader dans le débat sur l'utilisation responsable du PVC. Tant que l'industrie générera du chlore, la meilleure solution paraît être la suivante d'un point de vue Cradle to Cradle® : transformer le chlore en PVC mais uniquement pour des produits durables, tels que les revêtements de sol, conçus avec des matériaux sûrs et avec une chaîne de recyclage post-utilisation. En appliquant les principes Cradle to Cradle® depuis 2011 à chaque étape de la vie d'un produit, nous encourageons l'utilisation responsable du PVC : dans la production, la commercialisation, les pratiques d'approvisionnement et les standards. Tarkett a ainsi commencé à remplacer les plastifiants à base de phtalates, et à mettre en place des systèmes de collecte afin d'assurer la collecte et le recyclage contrôlé et responsable de revêtements de sol en PVC après-utilisation.

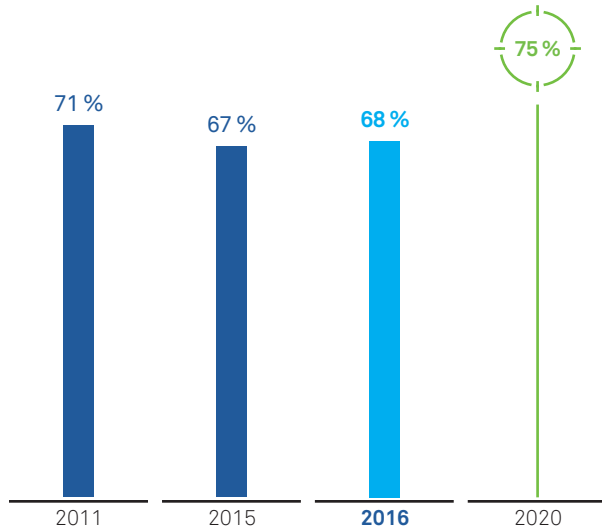
Nous avons commencé notre travail avec l'EPEA sur cette question en 2010 et signé une charte PVC en 2013, après une série d'ateliers. En 2016, nous avons participé à une table ronde lors de la Greenbuild Conference et du Living Product Challenge aux États-Unis, et nous allons poursuivre notre engagement pour « l'utilisation responsable du PVC » auprès d'autres industriels.

Par ailleurs, d'un point de vue environnemental, nous sommes également convaincus que nos besoins en matières premières ne doivent pas contribuer à l'épuisement des ressources naturelles. C'est pourquoi l'utilisation de matériaux issus de **matières minérales abondantes, rapidement renouvelables et recyclées** est une priorité pour Tarkett.

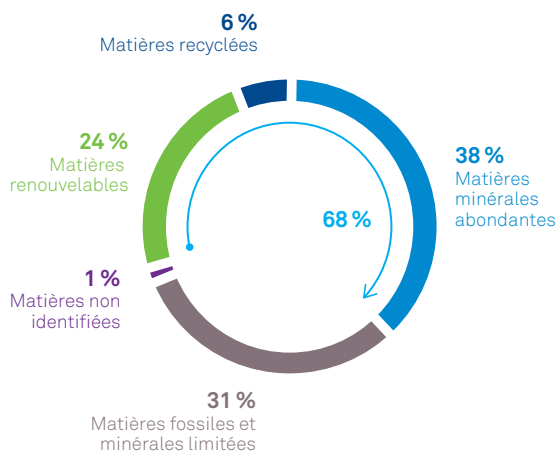


Concrètement, cet engagement se traduit par la quantité de matériaux, au début de notre chaîne d'approvisionnement, qui ne contribuent pas à l'épuisement des ressources :

**Part des matières ne contribuant pas à l'épuisement des ressources (% en volumes d'achat)**



**Catégories de matériaux qui ne contribuent pas à l'épuisement des ressources (% sur volumes d'achats de matières)**



**Évaluer et sélectionner des matériaux respectueux de la santé**

Toujours soucieux de mettre en pratique notre politique développement durable, Tarkett travaille en étroite collaboration avec l'EPEA, un institut de recherche scientifique, pour évaluer ses produits et matériaux au regard de la méthodologie Cradle to Cradle® qui définit 24 critères de santé et environnementaux et les risques chimiques. Optimiser la composition de nos produits est un élément fondamental de notre stratégie de « conception en circuit vertueux » basée sur les principes Cradle to Cradle® et l'économie circulaire. Les résultats de ces évaluations nous permettent de mieux comprendre et d'améliorer l'impact de nos produits, ainsi que de sélectionner plus soigneusement nos matières premières en partageant notre cahier des charges avec nos fournisseurs.

**Indicateur : 95 % de nos matériaux ont été évalués au regard des principes C2C, et notre objectif est d'évaluer l'intégralité de notre portefeuille de matières premières d'ici fin 2020. Cela représente 2 738 matériaux évalués depuis 2011.**

Au-delà de ce travail avec l'EPEA, en 2016, en Amérique du Nord, nous avons lancé les « Material Health Statements » (MHS), un nouvel outil de transparence pour nos clients. Une MHS donne la description des ingrédients d'un produit, basée sur une évaluation détaillée des matériaux qu'il contient. Elle s'appuie sur les résultats d'une évaluation de la composition chimique obtenus via le processus d'évaluation des matériaux Cradle to Cradle® effectué par une tierce partie. Une fois les matériaux évalués, une note leur est attribuée, traduite via un code couleur. Cela rend la MHS facile à lire et à comprendre – même pour les personnes non expertes – et permet d'informer les utilisateurs sur la composition d'un produit Tarkett.

Fin 2016, nous avons publié (en Amérique du Nord) neuf MHS pour les produits suivants : revêtements de sol en vinyle (revêtement homogène iQ Johnsonite), lames et dalles de vinyle modulaires (Gamme Tandus Centiva Victory®), linoléum (Harmonium, Veneto Essenza Natural Clay, Veneto Acoustiflor) et caoutchouc (Baseworks, Rubber Sheet, Rubber Stair Treads, Rubber Tiles).

**Appliquer les principes Cradle to Cradle® à l'ensemble des activités du Groupe**

Conformément à sa conception en cercle vertueux et à la prise en compte de la santé humaine et de l'environnement à chaque étape du cycle de vie d'un produit (conception, production, utilisation et recyclage), Tarkett applique les principes Cradle to Cradle® à tous ses produits et à l'ensemble de ses activités.

En complément de cette démarche C2C, Tarkett a obtenu plusieurs certifications Cradle to Cradle® ces dernières années pour certaines catégories de produits. La certification C2C – « Cradle to Cradle Certified™ » – est un autre outil complémentaire qui illustre l'approche d'éco-conception d'un produit sur la base des cinq critères C2C listés ci-après.



**Zoom sur les critères de qualité  
Cradle to Cradle® pour la sélection  
des matériaux**

- > Respect de la santé
- > Recyclage des matériaux
- > Énergies renouvelables  
et gestion du carbone
- > Gestion de l'eau
- > Équité sociale

Les évaluations des produits sont réalisées par l'EPEA, et grâce à notre engagement dans l'économie circulaire, nos produits ont obtenu la certification Cradle to Cradle® («Cradle to Cradle Certified™») dans plusieurs catégories de revêtements de sol et de surfaces sportives au cours des dernières années.

**Zoom : Certifications Cradle to Cradle® par catégorie de produits**

		Or	Argent	Bronze
Moquette	Gold Collection	X		
	Sous-couche de moquette EcoBase®	X		
	Sous-couche de moquette ethos®		X	
	Moquette Desso			X
Linoléum	Veneto Essenza 100 % lin	X		
	Linoléum Silencio/Acoustic/Ecopure			X
	Linoléum linosom		X	
Caoutchouc	Dalles de caoutchouc			X
	Plinthe en caoutchouc			X
Bois			X	
Revêtements de sol résilient	Evolay			X
	iQ One	X		
Gazon artificiel			X	
Gazon hybride	GrassMaster		X	
Adhésifs	Adhésif Tandus Centiva, enduit pour sol et adhésif Tarkett Vinyl Tile et plinthes	X		
	Adhésif Tandus Centiva Pressure sensitive, Adhésif Tandus Centiva, Spray adhésif pour revêtements de sol résilient et revêtements sportifs		X	

Par ailleurs, nous nous assurons de maintenir cette certification à jour, ce qui nous incite à nous améliorer continuellement en respectant les derniers standards 3.0 et 3.1, garantissant un niveau supérieur en matière de développement durable.

Par exemple, en 2015, les dalles de caoutchouc, et accessoires en caoutchouc (nos produits BaseWorks®) sont passés de la certification niveau Basique à la certification Bronze. Toujours en 2015, 93 % des dalles de moquette Desso à usage commercial étaient certifiées C2C (équivalent à 78 % du total de produits vendus, en volume).

Pour la fabrication des revêtements de sol en bois, Tarkett sélectionne des essences en respectant leur cycle naturel et leur disponibilité dans la nature. De plus, le Groupe a fait des efforts considérables en vue d'identifier et d'établir des partenariats avec des fournisseurs certifiés FSC® et PEFC™. Ainsi, depuis 2012, Tarkett a obtenu la certification Cradle to Cradle® Argent Version 3.1 pour les gammes de produits de sol en bois fabriqués sur ses quatre sites de production de Bačka Palanka (Serbie), Hanaskog (Suède), Kalush (Ukraine) et Orzechowo (Pologne).

En 2016, les principales réalisations ont été les suivantes :

- > certains de nos adhésifs en Amérique du Nord – adhésif Tandus Centiva, enduit pour sol et adhésif dalles de vinyle Tarkett et plinthes – ont obtenu la certification Or, tandis que d'autres ont obtenu la certification Argent. Pour cela, nous avons travaillé en étroite collaboration avec nos fournisseurs d'adhésifs et avons eu l'opportunité de les impliquer dans les principes de l'économie circulaire et dans l'utilisation de matériaux sains ;
- > Tarkett a lancé iQ One, un produit sans PVC à base de polymères certifié Cradle to Cradle® Or. iQ One a été développé à la suite de recherches approfondies et s'est avéré un produit de choix pour les espaces publics, où les exigences en matière de durabilité et de fonctionnalité se font croissantes.

### 3.3.2.3 Développer les initiatives de recyclage au cours du cycle de vie complet d'un produit

Conformément à l'engagement du Groupe pour les principes de la conception en circuit vertueux (« Closed-Loop Circular Design ») et à la mise en place de programmes d'amélioration opérationnelle tels que le WCM, Tarkett s'attache à réduire les déchets envoyés en décharge (en vertu du Pilier Gestion des ressources – voir section 3.2.3.4 pour plus d'informations) et à exploiter de nouvelles opportunités pour utiliser des matériaux recyclés dans la composition des produits (en vertu du Pilier Matériaux de qualité – voir section 3.3.2.2).

Toutefois, la mise en place des principes Cradle to Cradle® nécessite un engagement supérieur, en vue d'augmenter la proportion de matériaux recyclés dans les produits et, bien entendu, de recycler les matériaux. Ces concepts peuvent sembler simples, mais ils sont difficiles à mettre en application. Tarkett s'est engagé à relever ces défis depuis un certain nombre d'années, via le Pilier Réutilisation/Recyclage de son approche de conception en circuit vertueux.

#### Développement de processus de recyclage pour l'optimisation des matières premières recyclées

Ces dernières années, Tarkett a fait de réels progrès en termes d'utilisation de matériaux recyclés dans ses processus de fabrication. Dans ce domaine, le Groupe suit une triple approche :

**Tout d'abord, nous recyclons directement nos propres déchets de production** (tels que les chutes) ou envoyons nos déchets industriels pour un recyclage externe dans d'autres industries. Pour ce faire, nous avons installé sur plusieurs sites des systèmes de collecte et de recyclage des déchets et chutes de fabrication.

En voici quelques exemples :

- **au Canada** – Farnham : le service R&D a développé un procédé de traitement et de recyclage du plastifiant généré par nos processus de fabrication des produits. Le plastifiant fait partie des vapeurs à haute température, vapeurs auparavant brûlées. En 2015, un processus industriel a été développé en vue de récupérer ce plastifiant, sous forme de liquide propre, et de le réinjecter dans le processus de production pour de nouveaux revêtements de sol en vinyle. Grâce à cette innovation, 100 % des plastifiants sont désormais recyclés ;
- **FieldTurf**, marque de gazon synthétique du groupe Tarkett, commercialise Versatile, une sous-couche pour sols sportifs à base de gazon recyclé, avec des propriétés de drainage uniques et d'absorption des chocs ;
- **en Italie**, sur le site Tarkett de Narni, certains déchets de production de linoléum sont utilisés pour produire des bouchons d'emballage pour les rouleaux de revêtements. Ces déchets sont traités dans le centre de recyclage interne, où ils sont transformés en poudre avant d'être envoyés à une entreprise externe pour être transformés en bouchons recyclés.

**Ensuite, nous achetons des matériaux recyclés durables à nos partenaires, transformant ainsi des déchets ou des produits dérivés d'autres entreprises en matières premières que nous pouvons utiliser.**

Voici quelques exemples de réussites dans ce domaine :

- **au Brésil**, le centre de recyclage a été élargi, avec l'ajout d'une nouvelle unité de recyclage sur le site de production de Jacarei (voir encadré « Étude de cas » ci-dessous) ;
- **Desso** a établi un partenariat avec un fournisseur de fil, Aquafil, en vue d'utiliser les fibres en nylon régénéré Econyl®. Plus de 50 % de la gamme de moquettes Desso (en chiffre d'affaires) est disponible en fil Econyl®. Cette fibre, créée à 100 % à partir de nylon régénéré, contient également des déchets de fibres usagées issus de l'usine Refinity® de Desso ;
- **aux Pays-Bas**, en partenariat avec les entreprises d'eau potable locales, Desso, une marque Tarkett, a développé une technique de valorisation du carbonate de calcium (composé chimique présent dans le calcaire), produit lors du traitement de l'eau. Le carbonate de calcium est traité conformément aux critères Cradle to Cradle® pour être utilisé dans les sous-couches de moquette EcoBase®, produit qui a obtenu la certification C2C Or ;
- en 2016, **Desso** a continué de soutenir le projet de protection de l'océan « Healthy Seas, a Journey from Waste to Wear ». Cette initiative vise à éliminer les déchets, en particulier les filets de pêche, pour créer des océans plus sains, et à recycler les déchets marins en fil, dont une partie est utilisée pour produire de nouvelles moquettes Desso ;
- **en Amérique du Nord**, Tandus Centiva a mis au point une sous-couche de moquette, ethos®, composée de PVB recyclé de parebrises et de verre de protection. La sous-couche de moquette ethos® est certifiée Cradle to Cradle® Argent.

**Enfin, nous recyclons les revêtements de sol usagés et les chutes d'installation issus des sites de nos clients.**

- **au Luxembourg**, le site de Clervaux possède un centre de recyclage à la fois pour les chutes de production de Clervaux et d'autres sites Tarkett : Bačka Palanka (Serbie), Sedan (France), Jaslo (Pologne), Konz (Allemagne), et Ronneby (Suède) et pour les chutes propres de revêtements de sol (chutes post installation). Le site de Clervaux fabrique ainsi des sous-couches à base de recyclat pour ses propres chaînes de production de sols en vinyle, et pour celles des sites Tarkett de Konz (Allemagne), Lenham (Royaume-Uni) et Sedan (France). Une autre partie de ces matériaux recyclés est également utilisée sur la chaîne de production de LVT du site ;
- **aux États-Unis**, en Géorgie, le Dalton Environmental Center valorise les déchets de fabrication et les moquettes commerciales usagées. Ces derniers sont traités et prêts à être réutilisés dans la fabrication des sous-couches ER3 pour les moquettes Tandus.

Dans leur ensemble, ces procédés et différentes initiatives ont permis **d'utiliser 6 % des matériaux recyclés** (en volume de matériaux achetés – soit près de 80 000 tonnes) en 2016, contre 5 % en 2015 (55 000 tonnes) et 3,6 % en 2011. Ce chiffre inclut également, pour la première fois, le recyclage en interne du site d'Otradny, en Russie.

### Étude de cas : Une initiative du site de production brésilien incarnant les principes de l'économie circulaire

En 2016, sur notre site de production de Jacarei (Brésil), Tarkett a agrandi son unité de recyclage, permettant ainsi de recycler 960 tonnes de déchets et chutes de production chaque année pour leur réutilisation dans la production de sols en vinyle (LVT et VCT). Le matériau utilisé à Jacarei est du PVC recyclé issu de fournisseurs externes : chutes industrielles d'emballage de médicaments (que nous utilisons déjà), emballage de médicaments après usage, et PVC issu du recyclage des cartes SIM de téléphones portables.

Au Brésil, un projet « Powered by Sustainability » a été lancé en 2015 pour la gamme de produit VCT. Ce projet a été étendu à la couche centrale du produit LVT, développée conformément aux principes de l'économie circulaire et aux objectifs 2020 de Tarkett. Le défi était de développer un produit durable, utilisant des matières premières recyclées – évitant ainsi l'utilisation de ressources naturelles et l'envoi de déchets en décharge. Ce projet a été développé en utilisant des infrastructures existantes de Jacarei et en partenariat avec des fournisseurs brésiliens de PVC recyclé.

### Circuit vertueux : de la fin de vie à la fin d'usage

Comme nous l'avons expliqué plus haut, Tarkett ne réfléchit plus en termes de *fin de vie* mais de *fin d'usage* d'un produit. Dans un secteur hautement compétitif comme celui des revêtements de sol, cette évolution s'accompagne d'un certain nombre de défis techniques, logistiques et économiques.

Sur nos chantiers, les chutes propres et les revêtements de sol usagés doivent être collectés efficacement, puis transportés dans l'un de nos centres de recyclage. Grâce à son approche d'éco-conception, Tarkett a développé des produits faciles à désinstaller ou à désassembler. Mais ce n'est pas suffisant. Pour être efficace, le système requiert une bonne coopération de la part des clients, et un accompagnement au changement (pour encourager les habitudes de recyclage plutôt que de mise en décharge). D'un point de vue logistique, l'enjeu est de mettre en place un service rentable et efficace pour chaque partie prenante en créant un réseau de partenaires de collecte.

D'un point de vue technique, le système requiert des technologies et des processus de recyclage de haut niveau, pour séparer, désassembler, trier et transformer les matériaux usagés collectés en nouvelles matières premières de haute qualité, tout en respectant la santé des personnes et l'environnement.

### ReStart® : un programme de collecte et de recyclage optimisant la réutilisation des matériaux

En vue de répondre aux besoins de nos clients pour la récupération post-installation et post-utilisation des revêtements de sol, nous avons développé le programme ReStart®. Ce programme est un élément clé de notre modèle d'économie circulaire, qui nous permet de nous fournir en matières secondaires de haute qualité.

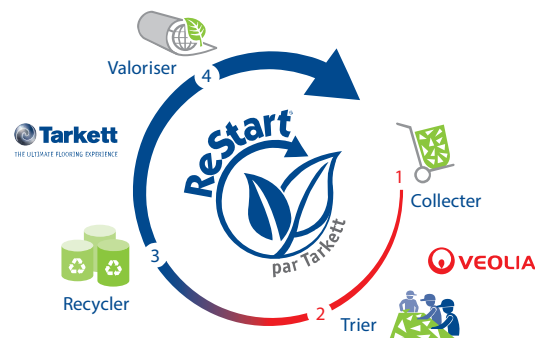
Par le biais du programme ReStart®, Tarkett travaille en étroite collaboration avec ses clients, et collecte et trie les chutes d'installation en Europe et en Amérique du Nord, ainsi que les revêtements usagés en Amérique du Nord. Notre objectif est d'élargir notre réseau de partenaires locaux afin d'augmenter les volumes collectés, facilitant ainsi leur recyclage dans l'un des sept centres de recyclage Tarkett.

**Indicateur :** Quantité de chutes d'installation et de produits usagés collectés : **8 900 tonnes en 2016**, contre 9 900 tonnes en 2015. Notre objectif 2020 est de doubler les volumes par rapport à 2010 (pour parvenir à environ 38 000 tonnes, contre près de 19 000 tonnes en 2010).

### Étude de cas : Tarkett France signe un partenariat avec Veolia pour accélérer le programme de collecte ReStart®

En 2016, Tarkett a signé un partenariat avec Veolia en vue d'accélérer le programme ReStart® en France, et de contribuer à la transition vers l'économie circulaire dans le pays. Veolia collecte et trie les chutes d'installation de bonne qualité de nos clients. Les revêtements de sol en vinyle et en linoléum sont ensuite recyclés sur les sites de production de Tarkett. Ce partenariat présente un certain nombre d'objectifs ambitieux, tels que :

- > Doubler le nombre de centres de collecte (de ce type) en France
- > Se développer dans d'autres zones géographiques
- > Chercher de nouvelles technologies durables de séparation et de recyclage



### Étude de cas : États-Unis – Tarkett signe un partenariat avec la Coppin State University (CSU, Maryland) pour la mise en place d'un programme de valorisation, de recyclage et de réutilisation des moquettes

Ce programme concerne les moquettes ôtées ou remplacées sur le campus de l'école. CSU met actuellement en place un ambitieux plan d'action climat (Climate Action Plan) qui définit des politiques et des pratiques destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'université. Notre partenariat permet ainsi de contribuer aux objectifs de neutralité climatique et de développement durable de l'université.

Par ailleurs, tous les matériaux de revêtements de sol collectés qui ne sont pas strictement conformes aux exigences qualitatives de Tarkett en matière de « Matériaux de qualité » sont transformés et utilisés dans d'autres industries. En France, Tarkett est un acteur majeur dans ce domaine en collaborant avec le SFEC (Syndicat Français des Enducteurs Calandriers) qui a mis en place le programme de collecte et de recyclage PVC Next.

Depuis 2009, Desso (activités européennes de moquette de Tarkett) pilote un programme de récupération des moquettes usagées, de dalles et de tapis : le programme *ReStart*<sup>®</sup> (précédemment appelé *Take Back*<sup>™</sup>), qui intègre les matériaux recyclés aux nouvelles moquettes. Les chutes des tapis peuvent être retournées dans des conteneurs et les dalles de moquette empilées sur des palettes industrielles. Sur les marchés belge et néerlandais, Desso propose un système de récupération spécifiquement conçu appelé *RollerDoc*<sup>™</sup> facilitant la désinstallation et la collecte. Les systèmes *RollerDoc*<sup>™</sup> sont deux fois plus petits que les palettes classiques et sont roulables. Ils peuvent être déplacés facilement d'un bâtiment à l'autre car ils peuvent passer par n'importe quelle porte et entrer dans n'importe quel ascenseur. Le système *RollerDoc*<sup>™</sup> offre une solution pratique pour les projets de rénovation.

En parallèle, Desso a développé une ligne pilote de séparation et de purification, appelée *Refinity*<sup>®</sup> et cofinancée par le programme LIFE+ de l'Union Européenne. L'objectif du programme *Refinity*<sup>®</sup> est de développer une technique innovante de séparation qui permet de séparer le fil et les autres fibres de la sous-couche. Après une étape supplémentaire de purification, le fil (avec la pureté requise) est retourné au fabricant de fil pour la production de fil régénéré. Au cours du processus, l'utilisation de matériaux vierges est nécessaire pour compenser les pertes du processus. Les sous-couches de moquette en bitume sont recyclées comme une matière première de valeur pour l'industrie routière. Les parties non recyclables sont utilisées comme combustible secondaire dans l'industrie du ciment.

Ces types de partenariats nous aident à accélérer notre transition vers l'économie circulaire. De plus, conformément à notre objectif de devenir un leader de notre secteur sur ces sujets, nous sommes constamment à la recherche de nouvelles manières d'inciter nos clients à se joindre à nous dans cette transition.

En vue de faciliter la valorisation de nos produits, nous proposons, en Europe, le « Desso Carpet Lease service » (développé avec DDL, un partenaire de solutions financières globales) : suivant les principes de l'économie fonctionnelle, les clients peuvent à présent louer leur revêtement de sol dans son intégralité. Ainsi, nous sommes propriétaires du produit pendant son cycle de vie entier (même après utilisation) – et nous le gérons également dans son intégralité – de l'installation à l'entretien en passant par la récupération et le recyclage. L'objectif de ce service est d'assurer le recyclage de matériaux de haute qualité, et d'éviter

que les déchets des clients ne soient envoyés en décharge. Néanmoins, ce concept de leasing est toujours à l'état de pilote ; nous avons besoin de temps pour convaincre nos clients et renforcer notre modèle économique.

Par le biais de *FieldTurf*, sa marque de revêtements sportifs, Tarkett propose également des solutions de recyclage pour les différents éléments composant les gazons artificiels, tels que la sous-couche, ou les éléments de remplissage en sable et en caoutchouc.

#### Le Green Tour de Tarkett : encourager l'économie circulaire

Comme expliqué plus haut dans ce rapport, l'objectif de Tarkett est de s'établir comme un acteur clé des principes *Cradle to Cradle*<sup>®</sup> et de l'économie circulaire – mais également d'engager ses partenaires dans cette démarche, notamment en expliquant notre approche. Nous avons ainsi lancé notre *Green Tour* pour présenter la façon dont un site de production peut agir en faveur du développement durable. Nous expliquons également comment le Groupe évolue vers une économie circulaire dans tous les aspects de sa production, via notre approche de la Conception en circuit vertueux (« Closed-Loop Circular Design ») et les principes *Cradle to Cradle*<sup>®</sup>. Par ailleurs, le tour permet de stimuler l'initiative *ReStart*<sup>®</sup> dans la région EMEA, en aidant les installateurs, les sous-traitants, les architectes ainsi que les propriétaires de bâtiments à comprendre clairement comment ils peuvent travailler avec Tarkett pour réduire les déchets envoyés en décharge et développer le recyclage des revêtements de sol.



#### Étude de cas : Tarkett, Suède Green Tour de Ronneby sur la production et le transport

Après Narni en Italie et Clervaux au Luxembourg, Tarkett a organisé son troisième *Green Tour* en 2016 à Ronneby, en Suède. Ce tour a mis l'accent sur deux composantes clés du développement durable : les initiatives de transport qui permettent de réduire l'empreinte carbone de Tarkett, et la configuration unique de la chaîne de production de Ronneby. Cette dernière est organisée de manière à optimiser l'utilisation des matériaux, réduire la consommation d'énergie, et intégrer directement les contenus recyclés.

Les équipes de Ronneby ont fièrement accueilli 140 employés commerciaux et marketing pour leur présenter la façon dont le site de production met en œuvre l'approche de la Conception en circuit vertueux de Tarkett, et leur ont expliqué comment le développement durable est intégré à leurs activités quotidiennes.

### 3.3.3 Vers une contribution positive de nos produits

#### 3.3.3.1 Bien-être et qualité de vie

L'ambition de Tarkett de s'engager pour de meilleurs espaces de vie est intégrée à la stratégie du Groupe et à ses activités, et répond, entre autres, à deux objectifs de développement durable des Nations unies, à savoir : Santé et bien-être, et Villes et communautés durables.

Cette vision, complétée des principes Cradle to Cradle®, nourrit la réflexion et les axes d'innovation du Groupe pour contribuer de manière positive à ces objectifs :

- en assurant la bonne santé des personnes et en favorisant le bien-être pour tous, à tout âge ;
- et en rendant les villes et les espaces de vie sûrs, durables et ouverts à tous.

Les deux sections suivantes décrivent la façon dont le Pilier Bien-être et qualité de vie de notre approche de Conception en circuit vertueux nous a déjà permis de développer des innovations dans ces domaines.

#### 3.3.3.2 Santé et bien-être à tout âge

Dans un monde où la part de la population âgée augmente rapidement, nous sommes convaincus que des solutions de revêtements de sol innovantes peuvent aider ces personnes à vivre de manière autonome, de façon épanouie et à garder confiance en elles-mêmes.

Les innovations de Tarkett dans ce domaine concernent :

- les établissements de santé et de soin : utilisation de couleurs et de matériaux pour améliorer le bien-être, et stimuler la mobilité et les capacités cognitives (par exemple, l'étude sur la couleur pour la maladie d'Alzheimer réalisée par Tarkett) ;
- les espaces de vie connectés : voir encadré ci-dessous.

##### Étude de cas : FloorInMotion™ Care – un sol intelligent capable d'appeler à l'aide

Tarkett a développé et commercialisé le premier sol connecté intelligent : une réponse pratique au problème de la population vieillissante. Ce sol intègre le système FloorInMotion™ – un système de sol intelligent – dont l'objectif est d'offrir bien plus qu'un revêtement de sol pour les personnes hospitalisées ou vivant en maison de retraite. Ce sol connecté est conçu pour détecter les chutes, envoyer des alertes et contrôler les mouvements des patients, fournissant ainsi des informations aux soignants. Suite à la conception de ce produit révolutionnaire, Tarkett a reçu le Trophée Batiactu Construction & Innovation en France, ainsi qu'une récompense lors du Luxembourg Healthcare Summit en 2015.

De plus, toutes les innovations contribuant à l'environnement et à la qualité de l'air intérieur, décrites dans la section suivantes (solutions anti-allergènes, plastifiants sans phtalate et produits à faibles émissions de COV (Composés Organiques Volatils)) contribuent également à la création d'espaces de vie sains pour les personnes âgées.

#### 3.3.3.3 Villes et communautés durables

Comme décrit précédemment, le monde d'aujourd'hui se caractérise par des migrations croissantes, et une augmentation de la population, dans les zones urbaines. Dans ce monde urbain, la plupart des personnes passent 90 % de leur temps à l'intérieur.

Chez Tarkett, nous sommes convaincus que nous pouvons contribuer de façon positive aux défis majeurs qui accompagnent ce phénomène, par la création d'espaces de vie urbains modernes et agréables. Par agréables, nous entendons des espaces sains et sûrs, conçus pour le bien-être, et répondant aux besoins du secteur de la construction en termes d'intégration de matériaux avancés, de conception modulaire, de personnalisation, et de confort.

Ce sujet fait partie du Pilier Bien-être et qualité de vie de notre approche de Conception en circuit vertueux, dont les produits permettent d'améliorer la qualité de l'air intérieur et contribuent à des espaces intérieurs sains. Ces produits contribuent au bien-être de tous, dans les espaces dans lesquels ils sont utilisés, et peuvent présenter des avantages spécifiques pour les personnes âgées, les enfants ou les personnes allergiques ou asthmatiques.

Voici quelques exemples de notre travail dans ce domaine :

**Amélioration de la qualité de l'air intérieur**, avec des revêtements de sol anti-allergènes, à faibles émissions de Composés Organiques Volatils totaux (COVT) et un système de capture des particules de poussière :

- depuis 2011, Tarkett est un pionnier du développement de produits de revêtements de sol à faibles, voire très faibles, émissions de COVT dans la quasi-totalité de ses gammes de produits. Tarkett propose des produits avec des émissions de COVT de 10 à 100 fois plus faibles que les standards mondiaux les plus stricts ;

**Indicateur: Le pourcentage (% de m<sup>2</sup> produits) de revêtements de sol à faibles émissions de COV (< 100 µg/m<sup>3</sup>): 92 % en 2016. Notre objectif 2020 est de 100 %.**

**Indicateur: Le pourcentage (% de m<sup>2</sup> produits) de revêtements de sol dont les émissions de COV se trouvent sous la limite de détection (< 10 µg/m<sup>3</sup>): 48 % en 2016.**

- en 2016, Tarkett a lancé iQ One, un produit à base de polymères, certifié Cradle to Cradle® Or, à faibles émissions de COVT. iQ One (un revêtement de sol sans PVC) a été développé suite à des recherches approfondies et constitue un choix idéal pour les établissements de santé (voir section 3.3.2.2 Certifications Cradle to Cradle®) ;
- en 2015, l'association suédoise contre l'asthme et l'allergie a recommandé le produit vinyle modulaire Starfloor Click – la première fois qu'une solution de revêtements de sol était incluse dans sa liste. Cette recommandation montre que Tarkett est en mesure de développer des revêtements de sol qui contribuent à un meilleur environnement intérieur : plastifiants sans phtalate, émissions extrêmement faibles et installation sans colle ;



- > en 2012, la Fondation Américaine contre l'Asthme et les Allergies (Asthma and Allergy Foundation of America – AAFA) a décerné la certification asthma and allergy friendly™ à notre produit FiberFloor®. Suite à ce succès, nous avons reçu plusieurs autres certifications de revêtements de sol en vinyle, pour l'hôtellerie, les magasins (I.D. Inspiration™), les hôpitaux (le revêtement de sol vinyle iQ™) et les sols sportifs intérieurs (Omnisports 6,5 mm et 8,3 mm). Plus récemment, en 2016, Tarkett a obtenu cette même certification pour ses revêtements de sol en vinyle Acczent & Ruby ;
- > la dalle de moquette Desso AirMaster® associée à la gamme de sous-couches EcoBase® contribue à une meilleure qualité de l'air intérieur. Sa technologie brevetée capture quatre fois plus de particules fines de poussière que les moquettes classiques. En 2015, ce produit a reçu la certification Gold Plus du GUI, un institut allemand spécialisé dans les analyses de la qualité de l'air intérieur, première fois dans le monde que ce niveau est atteint.

**Un environnement intérieur sain avec des matériaux de revêtements de sol respectueux de la santé**, tels que les plastifiants sans phtalate :

- > les phtalates, un groupe de produits chimiques principalement utilisés dans la fabrication des plastiques pour leur conférer une certaine flexibilité, font l'objet d'un débat scientifique quant à leur impact potentiel sur la santé humaine. Tarkett cherche activement des alternatives à ces matériaux. Pour ce faire, nous avons considérablement investi dans la recherche et le développement pour des plastifiants sans phtalate. Nous avons ainsi été capables de modifier nos formules et nos procédés afin de fabriquer nos produits sans phtalate ;
- > tous nos sites de production de vinyle en Europe et en Amérique du Nord utilisent une technologie de plastifiants sans phtalate (à l'exception de contenus recyclés pour certains produits). Nos sites de moquette et de vinyle en Chine utilisent également cette technologie. En 2016, nous avons déployé cette technologie pour certaines gammes au Brésil, en Serbie et en Ukraine.

**Indicateur:** Le pourcentage (% de m<sup>2</sup> produits) de revêtements de sol en vinyle sans phtalate (sauf contenu recyclé) : **57 % en 2016.**  
**Notre objectif 2020 est de 100 %.**

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

- > **perception des couleurs** : des couleurs et des motifs stimulants (Études réalisés par Tarkett sur l'impact des couleurs sur les enfants, et les malades Alzheimer) ;
- > **acoustique** : des produits insonorisants qui améliorent l'environnement acoustique des bâtiments ; notre moquette SoundMaster® permet d'améliorer l'isolation au bruit (+15dB) et l'insonorisation (amélioration de +100 %, comparé aux moquettes standards) ;
- > **sécurité et hygiène** : des revêtements de sol anti-dérapants et sans joints, des solutions pour salles d'eau ; des surfaces sportives qui améliorent la sécurité des athlètes ;
- > **installation** : des produits conçus pour une installation, un entretien et un enlèvement facile ; la gamme modulaire LVT, en pose libre et avec système de clipsage, ne nécessitant aucun adhésif ; les dalles de moquette Quick-Fix (réalisées en partenariat avec Velcro®) et les produits Tandus Tape+ garantissant que les moquettes peuvent être installées, réinstallées et recyclées facilement, sans endommager la surface du revêtement de sol ;
- > **entretien** : des systèmes d'entretien et de nettoyage écologiques, tels que notre système « drybuffing » (polissage à sec) pour les sols en vinyle, qui réduit les besoins en eau et en détergents. Le polissage à sec du sol vinyle iQ Natural requiert 18 % moins d'eau, 2,3 fois moins de détergent et, par conséquent, 20 % d'électricité en moins. Sur la base d'un cycle de vie de 20 ans, ce sol peut permettre de réduire de 40 % les impacts du produit sur la limitation des ressources et le changement climatique.

Le Groupe contribue également à l'enjeu « villes durables et communautés » des objectifs de développement durable des Nations Unies à travers sa politique de responsabilité sociale et sociétale (voir section 3.2.1).

## Annexes

### ICPE du site de Sedan en France

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

Ainsi le site est notamment soumis « à Autorisation » pour les rubriques :

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

Le site de Sedan a confié sa veille réglementaire à un cabinet spécialisé ce qui lui a permis en particulier d'identifier les évolutions de la réglementation ICPE.

En particulier, le site a communiqué tous les éléments aux autorités concernant les nouvelles rubriques 3 000 et 4 000.

Le site est organisé en cas de sinistre majeur d'incendie ou de pollution grâce à un POI (Plan d'Opération Interne) et une équipe de pompiers interne capable d'intervenir 24h/24h et 7j/7j.

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

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

utilise une méthode structurée d'analyse et de réduction des aspects environnementaux.

Enfin afin de protéger le milieu contre toute pollution accidentelle le site a mis en place des séparateurs d'hydrocarbures sur les rejets pluviaux et un analyseur du niveau de pollution en continu sur les rejets d'eaux industrielles.

Le dossier de demande d'autorisation d'exploiter du site d'Auchel a été déposé en Préfecture en janvier 2016.

Le dossier a été réalisé par le cabinet ENVIRO CONSEIL.

Les installations du site d'Auchel relèvent du régime de l'Enregistrement. La version de la nomenclature prise en référence pour effectuer ce classement est la version 27.01 (octobre 2015).

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

Les rubriques suivantes ont été classées à déclaration :

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

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

### Gaspillage alimentaire

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

## 3.4 Rapport social et environnemental

### 3.4.1 Tableaux de bord

#### Indicateurs sociaux

Indicateur	Variation 2016 vs 2015	Variation 2016 vs année de référence	2016	2015	2014	
<b>Sécurité, respect et intégrité</b>						
Fréquence des accidents, usines uniquement	Avec arrêt de travail	- 42 % ●	- 69 % ● (vs 2010)	1,34	2,32	2,30
	Avec arrêt de travail enregistrable (FR1t)	- 43 % ●	- 41 % ● (vs 2013)	3,56	6,26	6,01
	Totaux (FR2t)	- 26 % ●	- 22 % ● (vs 2013)	19,0	25,6	22,1
	Sévérité	- 37 % ●	- 42 % ● (vs 2013)	0,044	0,070	0,070
Nombre d'accidents mortels – usines uniquement	-	-	0	0	0	
Progrès sur « Respect et intégrité via l'adhésion aux valeurs de Tarkett » dans l'enquête de satisfaction des employés	- 1,5 pt ●	+ 5,5 pts ● (vs 2010)	61,5	-	63,0	
<b>Développement des talents, responsabilisation et diversité</b>						
Part des femmes Dirigeants	-	+ 2 pts ● (vs 2011)	18 %	18 %	16 %	
Part des femmes à des postes de managers	+ 1 pt ●	+ 1 pt ● (vs 2015)	26 %	25 %	-	
Part des employés ayant été formés	- 4 pts ●	+ 17 pts ● (vs 2011)	54 %	58 %	57 %	
Heures de formation (milliers d'heures)	- 6 %	+ 28 % ● (vs 2013)	255	273	266	
Coûts de formation (millions d'euros)	- 5 %	+ 18 % ● (vs 2013)	3,2	3,3	3,1	
Part des postes de management ouverts pourvus par un candidat interne	- 4 pts ●	- 4 pts ● (vs 2015)	45 %	49 %	N	
Part des employés ayant suivi une « Revue de Performance et Développement » ou équivalent	- 1 pt ●	- 1 pt ● (vs 2015)	56 %	57 %	N	
<b>Communication et dialogue social</b>						
Progrès sur le thème du dialogue dans l'enquête de satisfaction des employés	+ 1 pt ●	+ 6,5 pts ● (vs 2010)	60,0	-	59,0	
Progrès sur le thème de la communication dans l'enquête de satisfaction des employés	- 1,6 pt ●	+ 6 pts ● (vs 2010)	61,7	-	63,3	
<b>Engagement auprès des communautés locales</b>						
Formations Tarkett Academy	- 10 %	+ 6 % ● (vs 2011)	3 575	3 974	3 754	

- Évolution positive.
- Évolution négative.

Indicateur		Variation 2016 vs 2015	Variation 2016 vs année de référence	2016	2015	2014
<b>Autres indicateurs sociaux</b>						
Effectif total		+0,5 %	+2,1 % (vs 2014)	12 428	12 367	12 177
Employés travaillant à temps partiel		+ 0,1 pt	+ 1,1 pt (vs 2014)	3,0 %	2,9 %	1,9 %
Part de femmes dans l'effectif		+ 1 pt	+ 1 pt (vs 2014)	28 %	27 %	27 %
Pyramide des âges	Plus de 60 ans			5,8 %	5,4 %	5,0 %
	50 à 59 ans			22,8 %	22,5 %	21,1 %
	40 à 49 ans			28,5 %	28,2 %	27,4 %
	30 à 39 ans			28,6 %	29,1 %	28,7 %
	20 à 29 ans			13,8 %	14,5 %	15,7 %
	Moins de 20 ans			0,5 %	0,3 %	0,3 %
Zones géographiques <sup>(1)</sup>	EMEA			38 %	37 %	34 %
	Amérique du Nord			31 %	30 %	30 %
	CEI, APAC, Am. Latine			31 %	33 %	36 %
Embauches et fins de contrats	Embauches	- 11 %	- 13 % (vs 2014)	1 883	2 111	2 163
	Fins de contrats	+ 18 %	+ 38 % (vs 2014)	1 691	1 434	1 224
	Fins de contrats à l'initiative de l'employé (ex : démission, départ à la retraite)			1 102		
	Fins de contrats à l'initiative de l'employeur (ex : licenciement)			589		
Taux de rotation de l'effectif		+ 2 pts	+ 3 pts (vs 2014)	14 %	12 %	11 %
Taux d'absentéisme – usines uniquement		-	+ 0,2 pt (vs 2014)	2,5 %	2,5 %	2,3 %
Taux d'absentéisme		-	-	2,3 %	-	-
Employés avec un handicap		+ 0,1 pt	- 0,2 pt (vs 2014)	1,4 %	1,3 %	1,6 %
Rémunération et bénéfices totaux (millions d'euros)		+ 3 %	-	639	618	531

(1) EMEA : Europe, Moyen-Orient, Afrique ; CEI : Communauté d'États Indépendants ; APAC : Asie-Pacifique.  
N= Données non disponibles.

## Indicateurs environnementaux

Indicateur	Variation 2016 vs 2015	Variation 2016 vs année de référence	2016	2015	2014	Objectif 2020
<b>Matériaux de qualité (« Good materials »)</b>						
Part des matières premières ayant fait l'objet d'une analyse C2C (% du volume acheté)	+ 15 pts ●	+ 87 pts ● (vs 2011)	95 %	80 %	75 %	100 %
Part des matériaux au début de la chaîne d'approvisionnement ne contribuant pas à la limitation des ressources (% du volume acheté)	+ 1 pt ●	- 3 pts ● (vs 2011)	68 %	67 %	68 %	75 %
<b>Gestion optimisée des ressources</b>						
Consommation d'eau (litres/m <sup>2</sup> )	+0,26 % ●	- 35 % ● (vs 2010)	3,33	3,32	3,56	
Part des sites de production ayant mis en place des circuits d'eau en boucle fermée (ou ne consommant pas d'eau dans le processus de fabrication)	+ 3 pts ●	- 1 pt ● (vs 2010)	60 %	57 %	61 %	100 %
Consommation d'énergie (kWh/m <sup>2</sup> )	- 3 % ●	- 6 % ● (vs 2010)	4,09	4,21	4,37	
Émissions de gaz à effet de serre (kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> )	- 8 % ●	- 7 % ● (vs 2010)	0,94	1,02	1,04	-20% vs 2010
<b>Bien-être et qualité de vie</b>						
Produits sans phtalate (% de m <sup>2</sup> produits, revêtements en vinyle uniquement)	+ 2 pts ●	+ 57 pts ● (vs 2010)	57 %	55 %	38 %	100 %
Produits à faibles émissions de COV (% de m <sup>2</sup> produits, revêtements de sol uniquement) (< 100µg/m <sup>3</sup> après 28 jours)	-	+ 71 pts ● (vs 2010)	92 %	92 %	90 %	100 %
Produits à émissions de COV non quantifiables (% de m <sup>2</sup> produits, revêtements de sol uniquement)	- 1 pt ●	+ 48 pts ● (vs 2010)	48 %	49 %	48 %	
<b>Recyclage et réutilisation</b>						
Déchets non recyclés (g/m <sup>2</sup> )	- 16 % ●	- 16 % ● (vs 2015)	105	125	-	
Déchets envoyés en décharge (milliers de tonnes)	- 9 % ●	- 9 % ● (vs 2015)	18,4	20,3	-	0 déchet en décharge
Part des déchets non recyclés envoyés en décharge	- 5 pts ●	- 5 pts ● (vs 2015)	58 %	63 %	-	
Quantité de chutes d'installation et de produits usagés récupérés (tonnes)	- 10 % ●	- 53 % ● (vs 2010)	8 900	9 900	13 500	Doubler la quantité vs 2010

- Évolution positive.
- Évolution négative.

## Indicateurs gouvernance

Indicateur	Variation 2016 vs 2015	Variation 2016 vs année de référence	2016	2015	2014
Part des employés ayant suivi la formation e-learning sur le Code éthique	+ 26 pts ●	+ 26 pts ● (vs 2014)	99 %	73 %	73 %
Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial des Nations unies (% de valeur d'achat)	- 8 pts ●	+ 22 pts ● (vs 2011)	64 %	72 %	59 %
Entités auditées	+ 5 pts ●	+ 45 pts ● (vs 2011)	97 %	92 %	85 %

- Évolution positive.
- Évolution négative.

## 3.4.2 Note méthodologique

Le tableau de bord du développement durable de Tarkett est un outil essentiel de suivi et de pilotage de la performance. Son objectif principal est de doter le groupe d'indicateurs pertinents pour évaluer le déploiement de sa stratégie et répondre à ses obligations réglementaires. Les progrès sont mesurés par rapport à une année de référence définie pour chaque indicateur.

Tarkett est soumis à la loi française dite du « Grenelle 2 » et conformément à cette loi, les informations sociales, environnementales et sociétales ont été vérifiées par un organisme tiers indépendant (dont le rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées, figure en annexe jointe).

## Référentiel d'indicateurs

Le tableau de bord du développement durable a été construit en s'appuyant sur les cadres suivants :

- la stratégie de développement durable du Groupe : chaque initiative stratégique s'appuie sur un ou plusieurs indicateurs quantifiés, certains faisant l'objet d'un objectif à long terme ;
- la loi Grenelle 2 : les informations sociales, environnementales et sociétales requises par l'article L.225-102-1 du Code de commerce sont incluses sous forme d'indicateurs ou de statistiques quantifiés dans ce tableau de bord (les informations qualitatives étant présentées dans les autres parties du rapport de gestion) ;
- le Pacte Mondial des Nations unies : dans le cadre de l'engagement volontaire du Groupe, le tableau de bord est un outil de gestion de la performance sur chaque dimension du Pacte Mondial ;
- les lignes directrices de reporting de la Global Reporting Initiative G4 (GRI 4). Ce rapport contient les informations standards issues de ces lignes directrices. Un tableau des contenus GRI (voir section 3.4.3) indique où trouver les éléments de publication dans ce rapport.

Le tableau de bord s'articule autour des 3 dimensions : responsabilité sociale, responsabilité environnementale et responsabilité sociétale.

## Procédures méthodologiques

Le tableau de bord du développement durable de Tarkett présente la liste des indicateurs clés de performance (Indicateur

pour chaque initiative stratégique, ainsi que leurs responsables en termes de management. Des définitions sont fournies pour chaque indicateur, ainsi qu'un fichier de consolidation spécifique. La procédure de reporting est résumée dans un fichier unique qui consolide ces fiches et en restitue la synthèse dans un tableau de bord unique.

Cette procédure définit également les responsables pour chaque indicateur, ainsi que les périmètres, définitions, unités, sources et contrôles.

La période de reporting pour les informations publiées est celle du reporting financier (01/01/2016-31/12/2016). La source des données et la fréquence de suivi varient en fonction des indicateurs :

- indicateurs eau, énergie, déchets, sécurité et absentéisme : collectés et suivis mensuellement au niveau du groupe par l'organisation *World Class Manufacturing*, via une scorecard dédiée pour chaque site industriel ;
- indicateurs et statistiques sociaux : collectés annuellement sous la responsabilité des Ressources Humaines locales selon un formulaire dédié, et consolidés au niveau du Groupe ;
- indicateurs sur les matériaux (« *Good Materials* ») : construits annuellement sous la responsabilité du service Recherche & Innovation du Groupe (R&I), sur la base des données d'achats et de classification des matériaux ;
- indicateurs sur les produits (« *People-friendly spaces* ») : construits annuellement sous la responsabilité du service R&I du Groupe, sur la base des données de volume par site et du mix de production des différentes typologies de produits ;
- indicateurs sur la satisfaction des employés : mesurés tous les 2 ans avec les résultats de l'enquête interne de satisfaction réalisée ;
- autres indicateurs (Tarkett Academy, indicateurs financiers, recyclage externe, audit, fournisseurs) : collectés annuellement avec pour chaque indicateur un responsable unique et un format dédié de collecte.

L'année de référence est 2010 pour la majorité des indicateurs de progrès. Pour certains indicateurs de progrès et pour la plupart des statistiques sociales, l'année de référence est 2011. Dans certains cas, la collecte de données et la consolidation sont plus récentes. L'année de référence est indiquée dans le tableau de bord pour chaque indicateur (voir tableau de bord à la section 3.5 pour plus d'informations).

**Périmètre de reporting et méthodes de consolidation**

Le périmètre de *reporting* est un périmètre Groupe couvrant l'ensemble des activités dont le Groupe possède le contrôle opérationnel, à l'exception de Cuzorn, dont la production est à l'arrêt depuis le 4<sup>e</sup> trimestre 2014. Le site récemment acquis de Renner (États-Unis) n'a pas encore été intégré au *reporting* des Ressources Humaines ni au *reporting* environnemental WCM.

Les co-entreprises détenues à 50 % ou moins sont uniquement consolidées sur la part d'effectif relatif (ex : Site de Laminate Park – Eiweiler, co-entreprise 50/50) pour l'effectif permanent total et elles sont consolidées à 100 % pour les indicateurs sécurité et absentéisme. Le site d'Eiweiler est inclus selon la règle expliquée ci-après pour les indicateurs environnementaux. Les autres entités (au-delà de 50 % de propriété avec contrôle) sont consolidées à 100 %.

Cependant, les périmètres peuvent varier selon les indicateurs en fonction de la matérialité des sujets et de la maturité des entités.

- > indicateurs sécurité : en 2016, le *reporting* a été étendu pour inclure les sites non-industriels, couvrant ainsi le Groupe entier dans le périmètre de *reporting*. Les valeurs sont données à la fois pour ce nouveau périmètre « Groupe » et pour les périmètres précédents « usines uniquement », qui concernent tous les sites de production et un centre de distribution ;
- > indicateurs d'absentéisme : en 2016, le *reporting* a été étendu pour inclure les sites non-industriels, couvrant ainsi le Groupe entier dans le périmètre de *reporting* (avec quelques exceptions pour lesquelles les heures d'absentéisme ne sont pas suivies localement). Les valeurs sont données à la fois pour ce nouveau périmètre « Groupe » et pour les périmètres précédents, qui concernent tous les sites de production ;

- > indicateurs environnementaux de production – eau, énergie, émissions de gaz à effet de serre et déchets : tous les sites industriels du périmètre de *reporting*, excepté :
  - les consommations de la ligne MDF du site d'Eiweiler sont incluses dans les indicateurs de performance au *pro rata* (inférieur à 50 %) de la production de produits semi-finis destinés à la ligne stratifié du même site ;
- > indicateurs sur la performance environnementale par mètre carré de revêtements de sol : les ratios d'intensité sont calculés en divisant les indicateurs environnementaux de production (numérateur) par le volume de produits finis (dénominateur) – revêtements de sol en mètres carrés. Le volume de produits semi-finis est exclu ;
- > indicateurs sur les matières : achats de matières premières uniquement (hors achats indirects et produits finis) ;
- > indicateurs sur les produits : sites fabriquant les produits finis pour lesquels la caractéristique mesurée par l'indicateur est pertinente (par exemple : les sites bois sont exclus de l'indicateur sur la part de produits sans phtalate), ainsi que les produits de revêtements de sol sous-traités ;
- > indicateur sur les fournisseurs : achats directs de matières premières et principaux produits finis sous-traités (hors Sport). En 2016, le *reporting* inclut pour la première fois les dépenses pour Jacarei, Pékin, Suzhou, Backa Palanka – Sintelon, Dalton, Truro et Calhoun ;
- > pour les autres indicateurs et pour préciser certains cas particuliers, le détail par indicateur des périmètres est indiqué dans le tableau des définitions et commentaires méthodologiques ci-après.

## Définition des indicateurs

Indicateur	Périmètre	Définition
Responsabilité sociale		
Accidents avec arrêt de travail	Tous les sites & sites industriels uniquement	Accidents provoquant une absence de l'employé pendant un jour de travail ou plus
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (FR0t)	Tous les sites & sites industriels uniquement	Taux de fréquence = # accidents avec arrêt de travail * 1 000 000/heures travaillées
Taux de fréquence enregistrable des accidents (FR1t)	Sites industriels uniquement	# accidents avec arrêt de travail + # accidents avec arrêt de travail < 24 h * 1 000 000/heures travaillées
Taux de fréquence des accidents totaux (FR2t)	Sites industriels uniquement	# accidents avec arrêt de travail + # accidents avec arrêt de travail < 24 h + # soins de premiers secours * 1 000 000/heures travaillées
Taux de sévérité des accidents	Tous les sites & sites industriels uniquement	Taux de sévérité = # jours travaillés perdus * 1 000/heures travaillées
Accidents totaux	Sites industriels uniquement	Accidents totaux = # accidents avec arrêt de travail provoquant une absence d'un jour de travail ou plus + # accidents avec retour de l'employé le jour suivant + # accidents traités au travail
Progrès sur « Respect et intégrité via l'adhésion aux valeurs de Tarkett »	Groupe	2 questions dans l'enquête de satisfaction des employés bisannuelle : « Je crois que les valeurs de Tarkett donnent des orientations claires pour les employés » et « Je crois que le comportement des managers est compatible avec les valeurs de Tarkett »
Part des femmes dans les 100 postes de direction les plus élevés		Les 100 postes de direction les plus élevés comprennent le Président du Directoire et les deux premiers niveaux hiérarchiques de l'organisation
Heures de formation	Groupe, excepté Dendermonde, San Cugat et réseau commercial Desso UK	Chez Tarkett, la formation est considérée comme une activité de développement, avec un soutien spécifique, et une présence obligatoire
Part des employés ayant été formés		Un employé est considéré comme formé lorsqu'il a reçu au moins 8 heures cumulées de formation au cours de l'année
Part des postes de management ouverts pourvus par un candidat interne	Groupe, excepté Laminate Park	Poste de management : poste avec au moins un collaborateur direct Candidat interne : candidat déjà employé chez Tarkett
Part des employés ayant suivi une « Revue de Performance et Développement » ou équivalent	Groupe, excepté Absteinach & Laminate Park	L'évaluation annuelle (« Revue de performance et développement ») et la « Matrice de polyvalence » est un dialogue annuel entre l'employé et son/sa manager sur ses réalisations, ses compétences, ses opportunités de progression et son plan de développement



Indicateur	Périmètre	Définition
Progrès sur le thème du dialogue dans l'enquête de satisfaction des employés	Groupe	2 questions dans l'enquête de satisfaction des employés bisannuelle : « Dans mon département, des opinions différentes sont discutées ouvertement lors des prises de décision », « Un effort suffisant est fait pour obtenir les opinions et avis des personnes qui travaillent chez Tarkett »
Progrès sur le thème de la communication dans l'enquête de satisfaction des employés		3 questions dans l'enquête de satisfaction des employés bisannuelle : « Mon manager me tient suffisamment au courant des questions qui me concernent », « La direction explique suffisamment les orientations stratégiques », « Dans l'ensemble, je suis bien informé chez Tarkett »
Formations Tarkett Academy		Nombre de personnes externes à Tarkett ayant reçu une formation dans l'un des centres du réseau Tarkett Academy (formations techniques à l'installation et à la maintenance des revêtements)
Effectif total		Nombre d'employés au 31 décembre 2016 et intérimaires comptabilisés en équivalent temps plein, selon la méthode de comptabilisation du <i>reporting</i> financier
Part d'employés à temps partiel		$\% = \# \text{ employés à temps partiel au 31 décembre 2016} / \# \text{ employés permanents (y compris contrats à durée déterminée > 6 mois \& \text{ temps partiel) + contrats intérimaires au 31 décembre 2016}$
Part d'employés permanents (genre, âge et religion)		$\%$ d'employés permanents (y compris contrats à durée déterminée > 6 mois et temps partiel, à l'exception des contrats intérimaires)
Embauches et fins de contrats		Nombre d'employés avec un contrat permanent (y compris contrats à durée déterminée > 6 mois et temps partiel) ajoutés au personnel (embauches) ou retirés (à l'initiative de l'employeur ou de l'employé) du personnel dans la période de <i>reporting</i>
Taux de rotation des effectifs		$\%$ d'employés ayant quitté l'entreprise dans l'année : $\# \text{ départ de contrats permanents (y compris contrats à durée déterminée > 6 mois et temps partiel)} / \text{effectif permanent moyen (où effectif permanent moyen} = (\text{effectif N-1} + \text{effectif N}) / 2)$
Taux d'absentéisme	Usines uniquement = tous les sites de production & Groupe = tous les sites excepté Desso UK et réseau commercial France ; Solon & Resilient Sales ; Gouda – FieldTurf Benelux et bureaux commerciaux de Beynon	Absentéisme = heures perdues/heures de travail prévues  Les heures perdues sont les heures d'absence pour maladie (jusqu'à 30 jours), accident de travail, grève ou autre absence imprévue

Indicateur	Périmètre	Définition
<b>Responsabilité environnementale</b>		
Part des matières premières ayant fait l'objet d'une analyse (% du volume acheté)	Toutes les matières premières	Part des volumes d'achats de matières (en équivalent tonnes) pour lesquels une analyse d'impact a été réalisée selon les principes Cradle-to-Cradle. Tarkett applique la classification ABC-X qui évalue le risque lié à l'impact des substances chimiques sur l'environnement et la recyclabilité du composant
Part des matériaux au début de la chaîne d'approvisionnement ne contribuant pas à la limitation des ressources (% du volume acheté)		Matières caractérisées en fonction des ressources utilisées pour leur fabrication (fossiles, minérales limitées, minérales abondantes, renouvelables, recyclées)
Consommation d'eau (l/m <sup>2</sup> )	Sites de production <sup>(1)</sup>	Consommation d'eau totale (toutes sources confondues, hormis récupération de l'eau de pluie) par m <sup>2</sup> de produit fini de revêtements de sol
Part des sites de production qui ont mis en place des circuits d'eau en boucle fermée (ou ne consomment pas d'eau dans leur processus de fabrication)		Un circuit d'eau en boucle fermée signifie qu'au moins 98 % de l'eau consommée dans le processus de fabrication est recyclée ou réutilisée selon les estimations du calcul de flux. Lorsque les calculs de flux ne sont pas disponibles, le statut est repris sur la base des déclarations 2015.
Consommation d'énergie (kWh/m <sup>2</sup> )		Consommation d'énergie totale (électricité, gaz, fioul, renouvelables) par m <sup>2</sup> de produit fini de revêtements de sol. Les énergies renouvelables correspondent à la production et à la consommation sur site de biomasse, d'énergies photovoltaïque et géothermique.
Émissions de gaz à effet de serre (kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> )		<p>Estimation des émissions de gaz à effet de serre (en équivalent CO<sub>2</sub>) par m<sup>2</sup> de produit fini de revêtements de sol</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Périmètre 1 : émissions directes liées à la combustion de gaz et de fioul (la consommation de biomasse est considérée comme ne générant pas d'émissions)</li> <li>- Périmètre 2 : émissions indirectes liées à la consommation d'électricité</li> </ul> <p>Les émissions de gaz à effet de serre 2016 sont calculées à l'aide des facteurs d'émission publiés par le DEFRA en 2015 ou à l'aide de facteurs d'émission de fournisseurs d'électricité spécifiques fournis par l'usine le cas échéant. Lorsque l'électricité est 100 % renouvelable, on considère que le facteur d'émission est de zéro pour la consommation d'électricité correspondante.</p>

(1) Exceptions listées dans la note méthodologique.  
 Groupe = tous les sites, avec exceptions listées.  
 Usine uniquement = tous les sites de production.

Indicateur	Périmètre	Définition
Produits sans phtalate (% de m <sup>2</sup> de revêtements de sol en vinyle produits)	Revêtements de sol et accessoires en vinyle, caoutchouc, moquette (produits semi-finis non inclus)	Les produits « sans phtalates ajoutés » signifient qu'aucun plastifiant de type phtalate (DOP ou DINP) n'est contenu dans les matières premières vierges utilisées dans la composition du produit, mais que les contenus en matériaux recyclés peuvent contenir des résidus de phtalates.
Produits à faibles émissions de composés volatils organiques COV (% de m <sup>2</sup> de revêtements de sol en vinyle produits)	Revêtements de sol intérieurs (produits semi-finis non inclus)	Émissions totales de COV (COVT) ≤ 10 µg/m <sup>3</sup> selon la norme ISO 16000-9 (chambre d'émission) et les méthodes de test locales (revêtements de sol en bois : à l'exception des émissions naturelles venant du bois lui-même)
Produits à émissions de COV non quantifiables (% de m <sup>2</sup> de revêtements de sol en vinyle produits)		Émissions de COVT, semi COV et de formaldéhyde ≤ 10 µg/m <sup>3</sup> selon la norme ISO 16000-9 (chambre d'émission) et les méthodes de test locales
Déchets non recyclés (g/m <sup>2</sup> )	Sites de production <sup>(1)</sup>	Quantité de déchets non recyclés par m <sup>2</sup> de produits finis de revêtements de sol  Les déchets non recyclés incluent les déchets (dangereux ou non) envoyés en décharge, en incinération externe ou autre traitement externe
Déchets envoyés en décharge (tonnes)		Quantité de déchets non recyclés directement envoyés en décharge
Chutes d'installation ou produits usagés récupérés	Groupe	Quantité de chutes d'installation et de produits usagés collectés pour être recyclés en nouveaux produits Tarkett, excepté les déchets de production interne Tarkett (même d'une entité différente)
<b>Gouvernance</b>		
Part des employés ayant suivi la formation au Code éthique	Employés disposant d'une adresse e-mail	Part des employés à qui l'on a demandé de suivre la formation e-learning sur le Code éthique et qui ont complété 100 % du module de formation en ligne
Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial des Nations unies	Achats directs de matières premières et principaux produits finis sous-traités (excepté produits Sports)	Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs engagés contractuellement à respecter les principes du Pacte Mondial des Nations unies
Entités auditées	Groupe	Part des actifs des entités auditées au cours des 4 dernières années

(1) Exceptions listées dans la note méthodologique.  
Groupe = tous les sites, avec exceptions listées.  
Usine uniquement = tous les sites de production.

### 3.4.3 Table de concordance Grenelle 2/GRI/Rapport Tarkett

S'inscrivant dans le cadre français de la loi Grenelle 2, le *reporting* de Tarkett dépasse les obligations légales et s'inspire de référentiels internationaux exigeants, au premier rang desquels celui de la Global Reporting Initiative (GRI).

INDICATEURS			Correspondance Document de Référence (DDR)	Correspondance Grenelle II
CATÉGORIE	CODE GRI G4	DESCRIPTION	Section	Ref. Article 225
<b>GRI (G4) – PRÉSENTATION DES ÉLÉMENTS STANDARDS</b>				
Stratégie et analyse	G4-1	Déclaration du décideur le plus haut placé dans l'organisation	3.1.1	II.a) 1.1
Profil de organisation	G4-3	Nom de l'organisation	Couverture	II.a) 1.1
	G4-4	Principales marques, principaux produits ou services	1.4.4 et 1.6.1	-
	G4-5	Localisation du siège de l'organisation	7.1.1	-
	G4-6	Pays où l'organisation est implantée	1.4.3 et 1.5	-
	G4-7	Mode de propriété et forme juridique	7	-
	G4-8	Marchés desservis	1.5	-
	G4-9	Taille de l'organisation	3.4	I.a) 1.1
	G4-10	Effectifs par type de contrat et par sexe	3.2.1.2	I.a) 1.2
	G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	3.2.1.4	I.c) 2
	G4-12	Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	3.2.2.1	III.c) 2
	G4-14	Démarche ou principe de précaution pris en compte par l'organisation, et comment	3.1.1.1 et 3.3.1.3	-
	G4-15	Chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	3.1.2.2 et 3.1.3.1	PG3
	Aspects et périmètres pertinents identifiés	G4-16	Affiliations à des associations (professionnelles par exemple) ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	3.1.3.1
G4-17		Entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents	5.2	PG4
G4-18		Processus de contenu et périmètre des aspects	3.1.3.2	PG4
G4-19		Aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu	3.1.3.2	-
G4-20		Aspects particuliers et limitation des aspects pertinents dans l'organisation	3.1.3.2 et 3.4	PG2
G4-21		Aspects particuliers et limitation des aspects pertinents en dehors de l'organisation	3.1.3.2 et 3.4	-
G4-22		Raisons et conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans les rapports antérieurs	n.a.	PG1
Implication des parties prenantes	G4-23	Changements substantiels concernant le Champ d'étude et le Périmètre des Aspects, par rapport aux précédentes périodes de <i>reporting</i>	3.1.3.2 et 3.4	PG1
	G4-24	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	3.1.3	III.b) 1
	G4-25	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	3.1.3.2	-
	G4-26	approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe des parties prenantes	3.1.3	III.b) 1
	G4-27	Thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenante	3.1.3.2	III.b) 1

INDICATEURS			Correspondance Document de Référence (DDR)	Correspondance Grenelle II (article 225)
CATÉGORIE	CODE GRI G4	DESCRIPTION	Section	Ref. Article 225
Profil du rapport	G4-28	Période du <i>reporting</i>	3.4	-
	G4-29	Date du dernier rapport publié	3.4	-
	G4-30	Cycle de <i>reporting</i>	3.4	-
	G4-31	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	3.4	-
	G4-32	Index du contenu GRI	3.4	PG3
	G4-33	Politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport	3.4	PG5, PG6, PG7
Gouvernance	G4-34	Structure de gouvernance de l'organisation	2.1 et 2.2	-
Éthique et intégrité	G4-56	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement	3.2.1.3	III.d) 1
<b>GRI (G4) – PRÉSENTATION DES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES D'INFORMATION</b>				
<b>Catégorie : économie</b>				
Description de l'approche managériale	G4-DMA	Description de l'approche managériale	3.1.1.1 et 3.3.1.3	-
Performance économique	G4-EC1	Valeur économique directe créée et distribuée	4	I.a).3.1
Impacts économiques indirects	G4-EC8	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts	3.2.2.2	III.a).
<b>Catégorie : environnement</b>				
Description de l'approche managériale	G4-DMA	Description de l'approche managériale	DMA global sections 3.2.3.1 et 3.3.1.3 DMA spécifiques sections 3.2.3.2 to 3.2.3.5	-
Matières	G4-EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	3,4	II.c). 2.1
	G4-EN2	Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées	3.3.2.3	II.c). 2.2
Énergie	G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.2.3.3	II.c). 3.1
	G4-EN5	Intensité énergétique	3.2.3.3	-
Eau	G4-EN8	Volume total d'eau prélevé par source	3.4	II.c). 1.1
	G4-EN9	Sources d'approvisionnement en eau significativement impactées par les prélèvements	3.4	II.c). 1.2
Émissions	G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	3.2.3.3	II.d). 1
	G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	3.2.3.3	II.d). 1
	G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	3.2.3.3	II.d). 1
Effluents et déchets	G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	3.2.3.4	II.b). 2
Produit et services	G4-EN27	Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services	3.3.2	II.d). 2
	G4-EN28	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	3.3.2.3 <sup>(1)</sup>	II.b). 2

(1) Hors emballages.

INDICATEURS			Correspondance Document de Référence (DDR)	Correspondance Grenelle II (article 225)
CATÉGORIE	CODE GRI G4	DESCRIPTION	Section	Ref. Article 225
Évaluation environnementale des fournisseurs	G4-EN32	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	3.2.2.1	III.c).2
<b>Catégorie : social</b>				
<b>Pratiques en matière d'emploi et de travail décent</b>				
Description de l'approche managériale	G4-DMA	Description de l'approche managériale	3.2.1.1	-
Emploi	G4-LA1	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique	3.2.1.2	I.a). 1.1, I.a). 1.2, I.a). 1.3, I.a). 1.4, I.a). 2.1, I.a). 2.2
Santé et sécurité au travail	G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	3.2.1.2 et 3.2.1.6	I.b) 2, I.d) 3
	G4-LA8	Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	3.2.1.4	I.d) 2
Formation et éducation	G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié et par catégorie professionnelle	3.2.1.5 <sup>(1)</sup>	I.e). 2
	G4-LA10	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière.	3.2.1.5	I.e). 1
	G4-LA11	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	3.2.1.5 <sup>(1)</sup>	I.e). 1
Diversité et égalité des chances	G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	3.2.1.2 et 3.2.1.3 <sup>(1)</sup>	I.a). 1.2, I.a). 1.3, I.a). 1.4, I.f). 1, I.f). 2.2, I.f). 3
<b>Droits de l'Homme</b>				
Description de l'approche managériale	G4-DMA	Description de l'approche managériale	3.2.2.1	-
Investissement	G4-HR2	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux Droits de l'Homme applicables dans leur activité, y compris le pourcentage de salariés formés	3.2.1.3 et 2.1.5	I.e). 2, III.e).
Liberté syndicale et droit de négociation collective	G4-HR4	Sites et fournisseurs identifiés au sein desquels le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective pourrait ne pas être respecté ou est fortement menacé, et mesures prises pour le respect de ce droit	none	I.g). 1
Travail des enfants	G4-HR5	Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au travail des enfants et mesures prises pour contribuer à abolir efficacement ce type de travail	none	I.g). 4
Travail forcé ou obligatoire	G4-HR6	Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire et mesures prises pour contribuer à l'abolir sous toutes ses formes	none	I.g). 3

(1) La catégorisation par genre et par catégorie d'employée n'est pas détaillée.

INDICATEURS			Correspondance Document de Référence (DDR)	Correspondance Grenelle II (article 225)
CATÉGORIE	CODE GRI G4	DESCRIPTION	Section	Ref. Article 225
<b>Société</b>				
Description de l'approche managériale	G4-DMA	Description de l'approche managériale	3.2.1.3	-
Lutte contre la corruption	G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	3.2.1.5	III.d). 1
<b>Responsabilité liée au produit</b>				
Description de l'approche managériale	G4-DMA	Description de l'approche managériale	3.1.1.1 et 3.3.1.3	-
Santé et sécurité des consommateurs	G4-PR1	Pourcentage des catégories importantes de produit et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration	3.3.2.2 et 3.3.3	III.d). 2

### 3.4.4 Rapport d'organisme tiers indépendant

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société Tarkett S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

#### Responsabilité de la société

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

#### Indépendance et contrôle qualité

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

#### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre octobre 2016 et février 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ neuf semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

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

## 1. Attestation de présence des Informations RSE

#### Nature et étendue des travaux

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

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

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

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée à la section 3 du document de référence 2016 du groupe Tarkett qui contient les Informations RSE du rapport de gestion du Directoire de la société.

#### Conclusion

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

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

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



## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

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

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

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

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(1)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés<sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 22 % des effectifs considéré comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 20 % et 36 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques<sup>(3)</sup> du volet environnemental.

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

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

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

### Conclusion

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

Paris-La Défense, le 24 février 2017

**KPMG S.A.**

Philippe Arnaud  
Associé  
Sustainability Services

Philippe Grandclerc  
Associé

(1) Informations quantitatives sociales : Effectif au 31/12/2016 réparti par sexe, âge et zone géographique ; Embauches ; Départs dont licenciements ; Heures de formation ; Taux d'absentéisme ; Taux de fréquence des accidents de travail et Taux de gravité des accidents de travail.

Informations quantitatives environnementales : Consommation d'énergie ; Consommation d'eau ; Quantité de déchets non recyclés ; Quantité de chutes d'installation et de produits usagés récupérés ; Part de produits sans phtalate ; Émissions de gaz à effet de serre.

Informations qualitatives sociales : L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ; Les conditions de santé et de sécurité au travail ; Les politiques mises en œuvre en matière de formation.

Informations qualitatives environnementales : L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ; La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; Les mesures de prévention, de recyclage, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets.

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

(2) Informations sociales et environnementales : Konz (Allemagne) ; Jaslo (Pologne) ; Tarkett industrial Beijing (Chine) ; Tandus Asia (Chine) ; Desso BE/Dendermonde (Belgique) ; Lenham (UK). Informations sécurité et environnementales : Eiweiler (Allemagne).

Informations sociales uniquement : Calhoun Tandus (USA) ; UK SNW (UK) ; Aspen (Turkey) ; Tarkett Kaz (Kazakhstan) ; Australia ; Tarkett Floor covering Shanghai (China).

Informations environnementales uniquement : Dalton (USA). Les travaux de vérification ont été menés uniquement sur les indicateurs relatifs à la consommation d'énergie, à la quantité de déchets non recyclés et à la quantité de chutes d'installation et de produits usagés récupérés.

(3) Cf. la liste des indicateurs environnementaux énoncés ci-dessus.

# Publications du Groupe



Rapport d'activités et de développement durable 2016-2017



Document de Référence 2016



Rapport RSE 2016





THE ULTIMATE FLOORING EXPERIENCE