

# guide



## COMMENT TARKETT A RÉGÉNÉRÉ SA R & D



## Innovation

# Comment Tarkett a régénéré sa R & D

Le spécialiste mondial des revêtements de sol a revu de fond en comble l'organisation de ses processus d'innovation. Un cas d'école.

ADRIEN CAHUZAC

**Q**uand on a connu une croissance vertigineuse, menée à grand renfort d'acquisitions et en un minimum de temps, la refonte du dispositif recherche et développement est inéluctable. Comme chez Tarkett (absorbé à la fin du XX<sup>e</sup> par l'ancien fleuron industriel français Sommer-Allibert, auquel il a donné son nom), qui a pris un autre virage en 2007. Son nouveau PDG,

Michel Giannuzzi, fort de ses expériences - chez Michelin et Valeo, notamment -, a décidé de dépoussiérer sa R & D. Son but? Accélérer la croissance organique du groupe après la vague de croissance externe.

## [1] INJECTER DU SANG NEUF

À son arrivée Michel Giannuzzi, qui souhaite donner «une vision commune de l'innovation» au groupe, se met en quête de la personne ad hoc pour chapeauter la recherche de Tarkett. En septembre 2009, il recrute Anne-Christine Ayed, qui prend le titre de vice-présidente recherche et innovation. Passée chez Dow Chemical et DBA Apparel (sous-vêtements Dim), elle connaît à la fois les logiques et attentes des marchés professionnels et de la grande consommation où Tarkett est présent. Ensemble, ils redéfinissent l'organisation interne. «Auparavant, la R&D était souvent organisée dans chaque usine», explique Anne-Christine Ayed. Aujourd'hui, la recherche et l'innovation sont centralisées à Wiltz, au Luxembourg. Trois centres de design, un par grande zone géographique, ont été renforcés: à Clervaux (Luxembourg) pour l'Europe de l'Ouest, à Backa Palanka (Serbie) pour l'Europe de l'Est, à Cleveland (États-Unis) pour le continent américain. Pour guider les projets, deux priorités sont fixées: «l'amélioration continue des process industriels» et le «développement durable». Qualifié de «pari pour la croissance organique», l'environnement mobilise désormais la moitié des ressources R&D de Wiltz.

## [2] STIMULER LA CRÉATIVITÉ DES SALARIÉS

Pour Anne-Christine Ayed, la faculté à innover passe d'abord par les hommes. «Rien ne sert d'avoir de bonnes machines sans moteur», lance-t-elle, en soulignant que l'effectif du centre de Wiltz est passé de 37 à 46 personnes en un an. Depuis sa nomination, elle s'évertue à tisser des liens entre les salariés et à créer une émulation en s'appuyant sur son expérience de présidente de la branche française de la Product development and management association (PDMA). En juin 2010, à Wiltz, des «Innodays» ont réuni, de manière inédite, une soixantaine de collaborateurs des divers sites de R & D autour de différentes thématiques. Ces deux journées de créativité ont fait émerger cinq projets clefs, tenus secrets, sur lesquels travaille aujourd'hui Tarkett. Le souci d'améliorer les échanges entre les salariés a inspiré également la révision de l'organisation des bureaux. Des open space et des espaces de pause-détente sont créés. Anne-Christine Ayed n'hésite pas non plus à casser les codes hiérarchiques. «À la cantine, les ingénieurs ne

usinouvelle.com/ressources

e-BRIEFING

EXCLUSIF

La note d'un expert à télécharger



Laurent Deruy,  
associé Gide  
Loyrette Nouel

Veille réglementaire



➤ Les abonnés peuvent télécharger gratuitement ce document sur notre site [usinouvelle.com/ressources](http://usinouvelle.com/ressources)



Dispersées dans les usines européennes et américaines, la recherche et l'innovation ont été centralisées au Luxembourg, à Wiltz.

déjeunait pas avec les ouvriers, témoigne un cadre. Tout cela est terminé. Cela a été un peu dur au début, mais aujourd'hui tout le monde est content.»

### [3] INSUFFLER LA CULTURE DE L'OUVERTURE

Tarkett s'engage sur la voie de l'innovation ouverte (open innovation) avec différents partenaires. « Nous faisons du mapping sur les meilleurs experts universitaires du monde avec lesquels nous pourrions travailler », explique Anne-Christine Ayed. Le groupe a ensuite créé des réseaux d'experts répondant à ses thématiques de recherche. Trois des dix prévus ont vu le jour depuis la fin 2010. Tarkett s'appuie également sur un conseil scientifique, composé notamment de l'École des mines de Paris, de l'École supérieure de physique et de chimie industrielles de Paris et de l'université du Michigan.

En matière de développement durable, le groupe a signé en février un partenariat avec l'institut allemand de recherche scientifique Epea pour concevoir des produits recyclables indéfiniment, devenant ainsi le premier industriel français à s'engager dans une démarche d'éco-conception « cradle to cradle ». Un outil de veille technologique a aussi été créé

à travers une plate-forme intranet. Quatre personnes travaillent quotidiennement pour rendre compte des évolutions réglementaires et dénicher ce que prépare la concurrence.

### [4] S'OFFRIR DES MATÉRIELS DERNIER CRI

Pour faire aboutir ses 76 projets en cours, Tarkett a augmenté de 20% ses investissements en R&D en 2010 et entend doubler leur montant sous trois ans. Ils représenteront alors près de 3% du 1,9 milliard d'euros du chiffre d'affaires. Ce budget permet de financer de nouvelles technologies. À Wiltz, le laboratoire de physique-chimie s'est équipé de spectrophotomètres et de chromatographes en phase gazeuse pour analyser les molécules émises par les revêtements de sol. Et l'atelier pilote (tests et pré-industrialisation) a vu arriver des machines de calandrage perfectionnées. « Nous allons passer au contrôle continu informatisé, avec des capteurs, pour mieux comprendre et améliorer nos process », précise Johnny Poncin, responsable de l'atelier pilote. Les nouvelles techniques ont déjà permis, en début d'année, de diviser par dix, par rapport à la réglementation allemande AgBB, les émissions de composés organiques volatils (COV) de tous les revêtements du groupe. Une première dans le secteur. ■

D.R.