



Assemblée Générale 2021

30 avril 2021



Agenda

Présentation du Groupe

Résultats 2020 et 1er trimestre 2021

Offre Publique d'achat simplifiée

Gouvernance

Politique de rémunération

Rapports des Commissaires aux comptes

Questions

Vote des résolutions

Un leader mondial des revêtements de sol et surfaces sportives

Chiffres 2020

2,6Mds € chiffre d'affaires

12 000+ collaborateurs

Ventes dans plus de
100 pays

1,3 million m²
de sols vendus chaque jour

33

Sites de production

9

Centres de recyclage

24

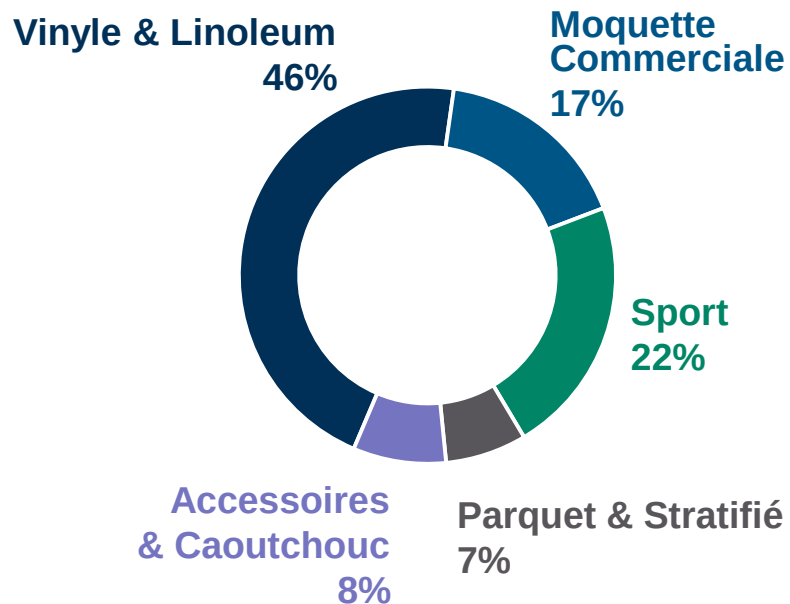
Laboratoires R&D



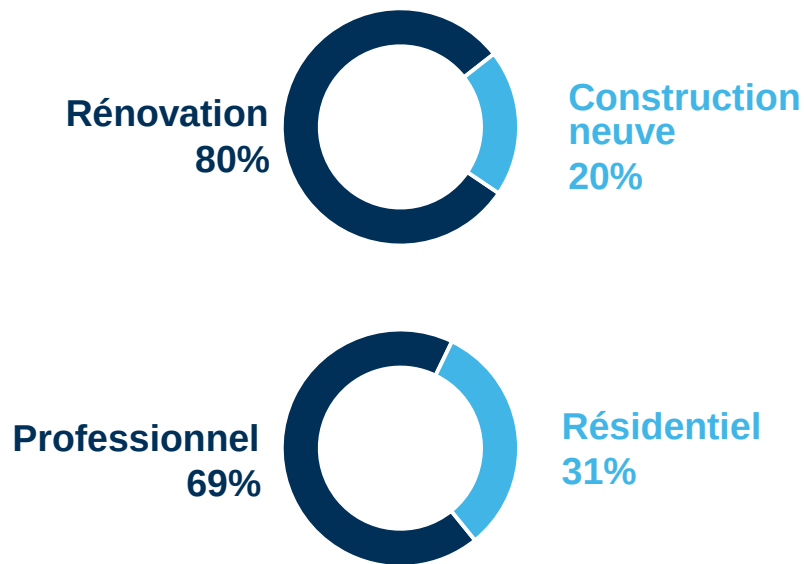
Un portefeuille de produits complet

Chiffre d'affaires 2020

Ventes par catégories
de produits



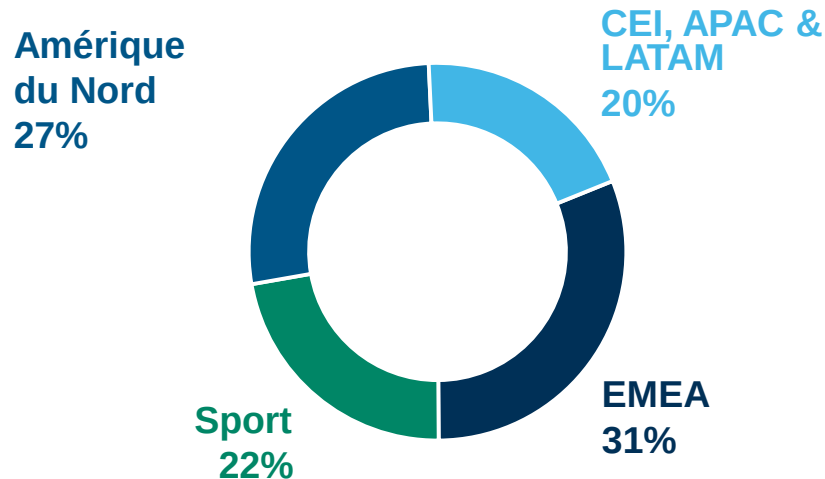
Ventes par marchés
finaux



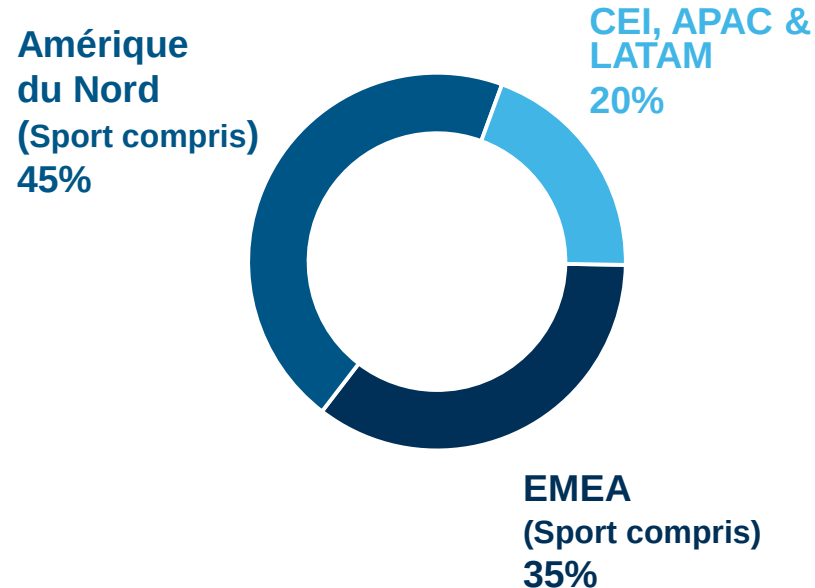
Un groupe mondial

en % du chiffre d'affaires de 2020

Chiffre d'affaires net
par secteur d'activité



Chiffre d'affaires net
par zone géographique



Tarkett, troisième acteur mondial des revêtements de sol



Vinyle & linoleum

N°1 en vinyle en Europe
de l'Ouest et dans les
pays de la CEI

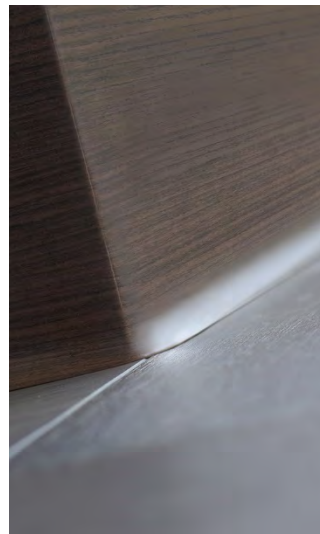


Moquette
commerciale



Bois & Stratifiés

N°1 du parquet bois
dans les pays
Nordiques



Accessoires
& caoutchouc

N°1 en accessoires
en Amérique du Nord



Surfaces sportives
extérieures

N°1
en Amérique du Nord

Les atouts de Tarkett



Une expertise segments & marchés

- Connaissance de nos clients et prescripteurs (clients finaux, architectes, poseurs, distributeurs)
- Une connaissance fine des segments sur lesquels nous opérons (santé, éducation, sports, hôtellerie...)



Un large choix de produits de haute qualité

- L'une des offres les plus larges du marché
- Satisfaction de nos clients pour la qualité de nos produits
→ Critères N°1 pour toutes nos catégories de clients



Une implantation locale... à l'échelle mondiale

- Des sites de production à proximité de nos clients
- Des fournisseurs majoritairement locaux
- Peu de flux intercontinentaux
- Capacité de répondre à des clients mondiaux



Des engagements sur le long terme en faveur de l'environnement

- Des actions et progrès en ligne avec nos engagements pour le développement durable
- Une ambition forte pour l'économie circulaire, élément de différenciation, et pour réduire notre empreinte carbone

Change to Win: notre plan stratégique 2019-2023

Le Groupe a poursuivi sa mise en œuvre malgré la pandémie de Covid-19

“Change to Win”

- Etre le leader mondial pour les revêtements de sol commerciaux et les surfaces sportives
- Croissance choisie dans le secteur résidentiel
- Changer la donne avec l'économie circulaire

**Croissance
durable**

**One Tarkett
pour nos
clients**

**Les hommes
et la planète**

**Réduction
des coûts et
allocation
de capital
sélective**

Des objectifs environnementaux ambitieux



Économie Circulaire

- Des produits "conçus de manière circulaire" avec des matériaux recyclés
- Des solutions circulaires développées avec nos clients et fournisseurs

Matières Premières Recyclées



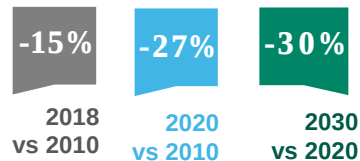
% de matériaux recyclés dans les matières premières achetées (en volume)



Empreinte Carbone

- Réduction de la consommation d'énergie
- Energies renouvelables
- Matières premières recyclées

Émissions de GES



% de réduction de l'intensité des émissions de gaz à effet de serre dans nos usines de production (scope 1 & 2 – kg CO₂ eq/sqm)



Un engagement fort pour les collaborateurs et les communautés locales



Sécurité

Fréquence des accidents

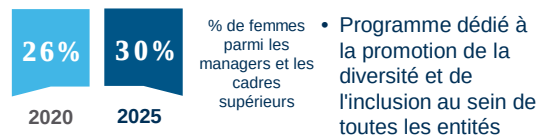


- Notre priorité numéro n° 1
- Normes de sécurité et culture de la sécurité renforcées (WCM) dans les usines et les bureaux



Talent & Diversité

Diversité & Inclusion



Mobilité Interne



Soutenir les Communautés Locales

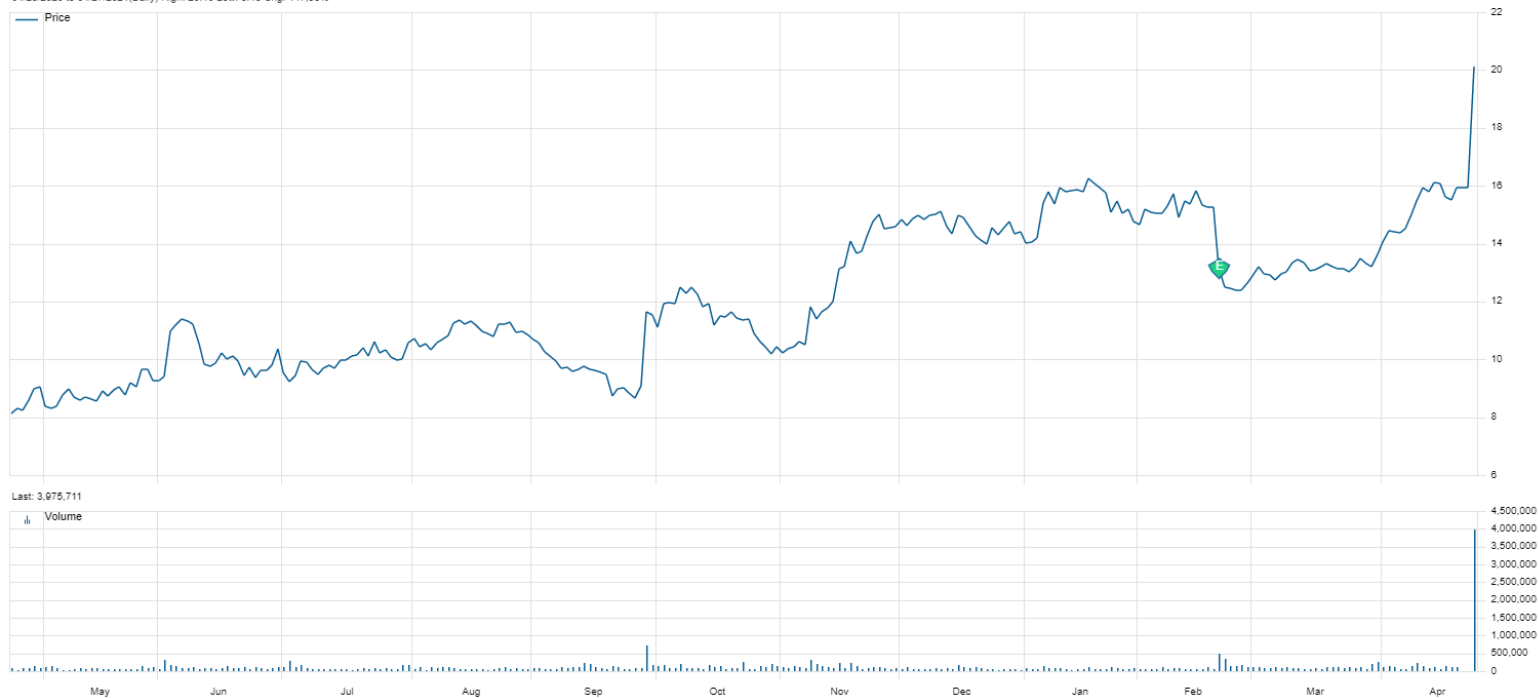
Tarkett Cares (2017/2020)

- 600 initiatives
- 3 200 jours
- 1 million d'euros de dons de produits
- Un soutien fort aux communautés locales pour équiper les hôpitaux d'urgence Covid-19 et les hôpitaux de Beyrouth (don de sol, ou assistance, production et expédition rapide).

Cours de l'action au 23 avril 2021

Tarkett SA (TKTT-EP)

04/29/2020 to 04/27/2021 (Daily) High: 20.10 Low: 8.13 Chg: 147.38%



A modern office interior featuring glass partitions, a reception desk, and colorful modular seating. The floor is covered in large, light-colored tiles. The text is overlaid on an orange semi-transparent rectangle.

Faits marquants 2020

Fabrice Barthélemy
Président du Directoire

Une réponse efficace aux impacts de la pandémie

Des priorités fixées dès mi-mars

Protéger nos collaborateurs

- Mise en place de mesures sanitaires strictes dans toutes les entités du Groupe
- Des restrictions de déplacement maintenues

Garantir la continuité de l'activité

- Adaptation des sites de production à la baisse de la demande
- Livraisons maintenues tout au long de l'année, y compris au T2
- Offre adaptée aux besoins des clients pendant la crise

Préserver la rentabilité

- Toutes les lignes de coûts ont été variabilisées
- **106 millions d'euros d'économies sur 2020**
- **Hausse de la marge de 120 points à 10,6%**

Protéger la trésorerie et les liquidités

- Gestion efficace des investissements et besoin en fonds de roulement
- **Des flux de trésorerie solides**
- **Désendettement significatif par rapport à 2019**

Un plan d'économies structurelles en bonne voie

Plus de 79 millions d'euros d'économies sur 2019 et 2020



Rationalisation du dispositif industriel

- Fermeture de 4 sites sans perturbation pour nos clients
- Amélioration des flux logistiques en cours
- Revue des plateformes logistiques
- Gains de productivité de 53 m€ en 2019 et 2020



Accélération des plans d'automatisation

- Déploiement en EMEA et CEI des plans d'automatisation depuis 2019
- Plan d'automatisation maintenu en 2020
- Accélération du déploiement en Amérique du Nord en 2021



Revue des activités en sous- performance

- Redressement des activités résidentielles en Amérique du Nord
- Sortie du stratifié en EMEA
- Nouveau plan de développement pour l'hôtellerie



Simplification à tous les niveaux

- Economies structurelles sur les frais commerciaux administratifs de 26 m€ depuis 2019
- Organisation simplifiée en Amérique du Nord
- Simplification des collections produits en EMEA

Projets réalisés récemment

Santé

Hôpital Woodlands Singapour

Vinyle

130 000 m²

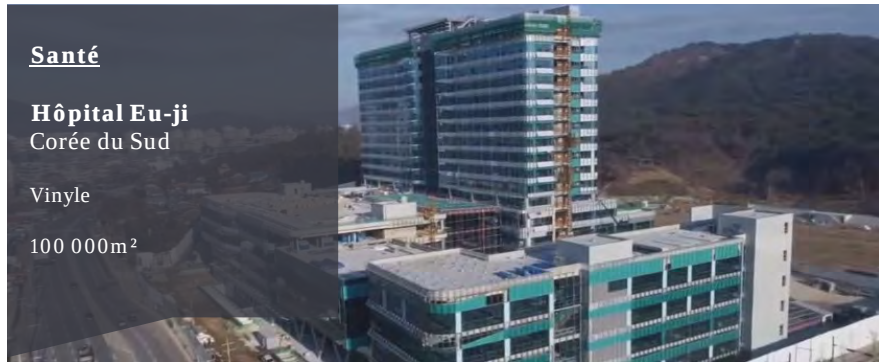


Santé

Hôpital Eu-ji Corée du Sud

Vinyle

100 000 m²



Bureau

CANON Office Venlo, Pays-Bas

Desso AirMaster

15 500 m²

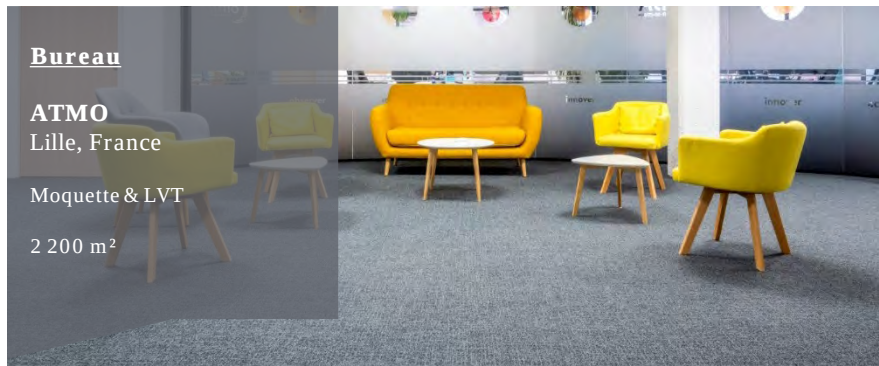


Bureau

ATMO Lille, France

Moquette & LVT

2 200 m²



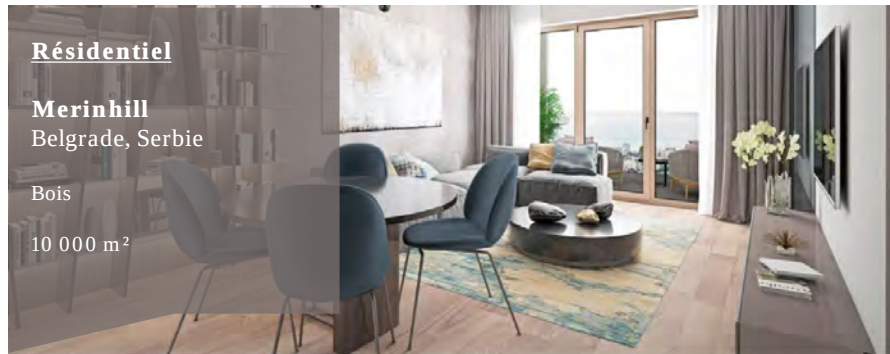
Projets réalisés récemment

Résidentiel

Merinhill
Belgrade, Serbie

Bois

10 000 m²

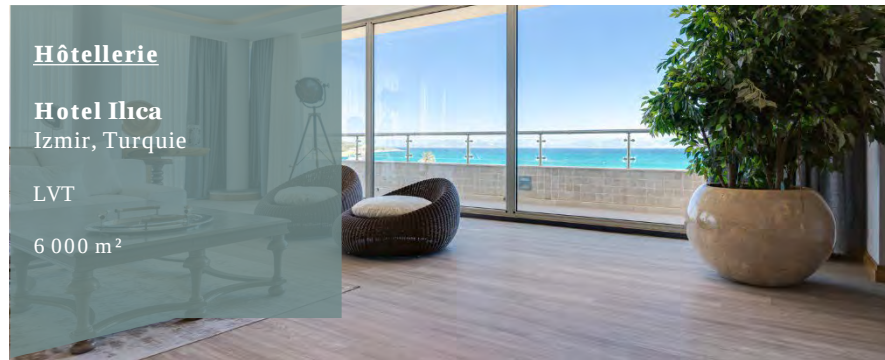


Hôtellerie

Hotel Ihca
Izmir, Turquie

LVT

6 000 m²

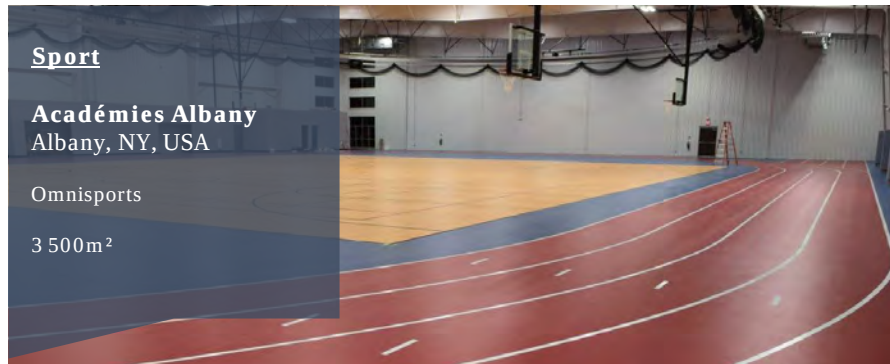


Sport

Académies Albany
Albany, NY, USA

Omnisports

3 500 m²



Sports

Université Monash
Melbourne, Australie

Gazon synthétique

31 000 m²



Le Groupe a continué à se concentrer sur ses segments prioritaires

Santé & Maisons de retraite



► Croissance à court et moyen terme, notamment avec les plans de stimulus

► Demande de soins aux personnes âgées structurellement en hausse

Education



► Des tendances positives à court et moyen terme

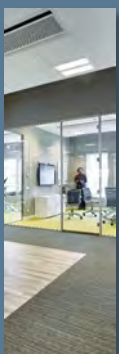
► Un impact potentiellement positif des plans d'investissement public et de stimulus

Résidentiel



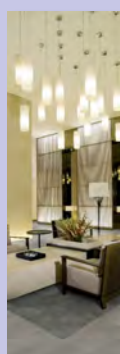
► Des tendances à la hausse de la rénovation des maisons individuelles

Bureaux



► Des opportunités de moyen terme pour rénover et adapter les espaces de bureaux

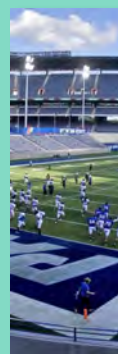
Hôtellerie



► Un secteur très impacté par la pandémie ; reprise graduelle attendue

► Concentration sur les grands comptes sur lesquels Tarkett est bien positionné

Sport



► Des fondamentaux solides pour renouer avec la croissance une fois la pandémie derrière nous

Recours accru à nos plateformes B2B en 2020



EMEA

- Déploiement massif du portail B2B dans tous les pays de la région après le succès du pilote au Brésil
- Engagement des équipes de vente pour accélérer l'adoption de la plateforme



Russie

- Tous les clients sont désormais connectés à la plateforme B2B (exceptés les distributeurs « do-it-yourself »)
- ~ 99% des prix de vente des projets sont désormais approuvés via la plateforme



Brésil

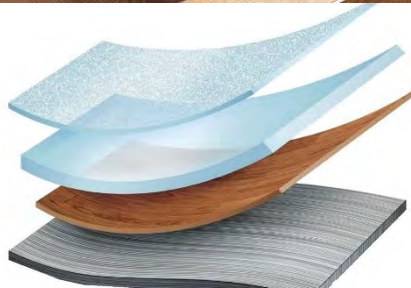
- Augmentation continue de l'utilisation de la plateforme sur les 3 dernières années : **14 300 en 2020** versus 11 500 en 2018
- Mise en place de nouvelles fonctionnalités premium

Développement d'une nouvelle collection de LVT EMEA, lancée au T1 2021

Une collection combinant design et performances technologiques et fabriquée en Europe

Concept unique tout-en-un

- ✓ 100 designs disponibles pour toute construction
- ✓ 100% « made in Europe »
- ✓ Meilleur traitement de surface
- ✓ Matériaux sains et recyclés



Meilleur traitement de surface comparé aux principaux concurrents : ultra-mate, facile à nettoyer et ultra résistant aux rayures et tâches

TEKTANIUM

Des progrès RSE reconnus par CDP et EcoVadis

Valorisés auprès de nos clients et investisseurs



EcoVadis évaluation RSE : 74/100 – médaille de platine en 2020

Médaille d'argent en 2019 à > 64/100

Niveau avancé, dans le premier 1% de notre catégorie sectorielle

EcoVadis évalue les politiques, actions et résultats en matière de RSE à travers 4 thèmes et 21 critères : environnement, travail et droits humains, éthique et approvisionnement durable



Score B “Management” obtenu en 2020

Score C “Awareness” en 2018

Tarkett a obtenu en 2020 le score B, plus avancé que son concurrent Mohawk qui a obtenu le score C

Tarkett est par ailleurs l'une des seules sociétés du secteur du revêtement de sol à se faire évaluer régulièrement par CDP



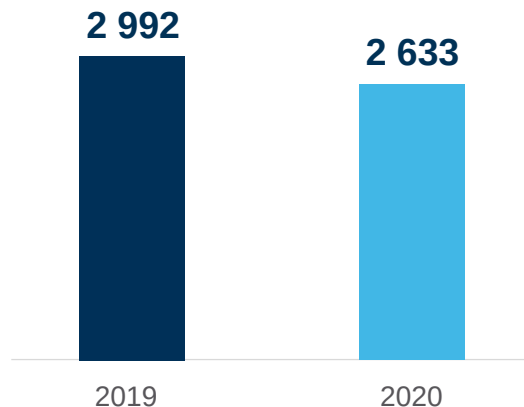
Résultats annuels 2020

Raphaël Bauer
Directeur Financier

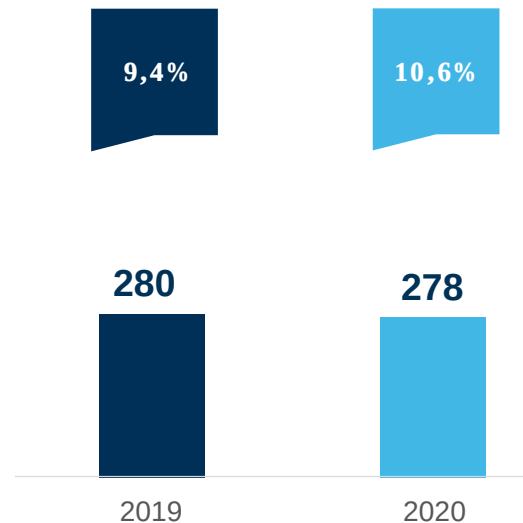
Rentabilité en hausse malgré la baisse des ventes, un modèle qui démontre sa résilience

En millions d'euros

Chiffre d'affaires : -12,0%
Baisse organique de -9,5%



EBITDA Ajusté⁽²⁾
Marge en hausse de 120 points



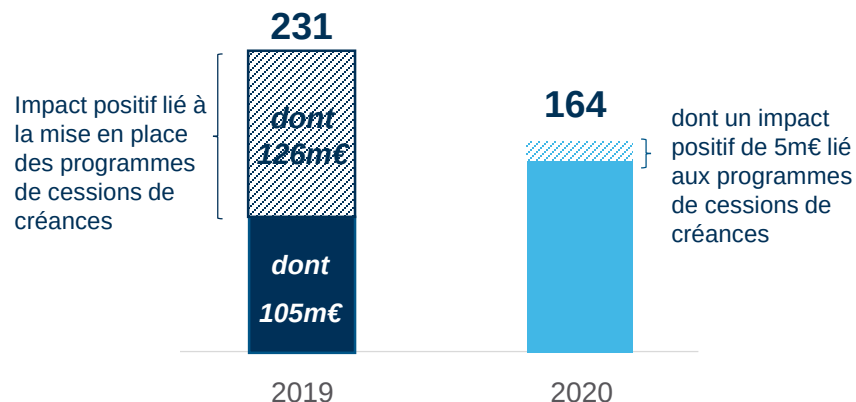
(1) La croissance organique est l'évolution du chiffre d'affaires net par rapport à la même période de l'année précédente, hors effet de change et hors variations de périmètre. L'effet de change est obtenu en appliquant les taux de change de l'année précédente aux ventes de l'année en cours et en calculant la différence avec les ventes de l'année en cours

(2) L'EBITDA ajusté est le résultat d'exploitation avant dépréciations et dotations aux amortissements et retraité des produits et charges suivants hors coûts de restructuration, et tous les éléments ponctuels, considérés comme non récurrents par nature

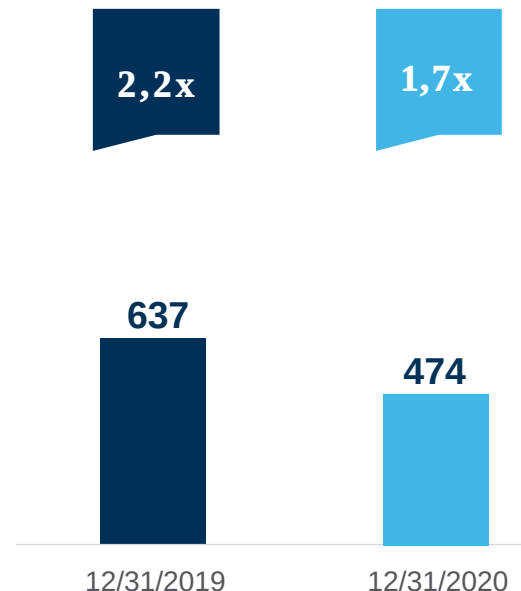
Désendettement significatif grâce à une forte génération de flux de trésorerie

En millions d'euros

Génération de flux de trésorerie



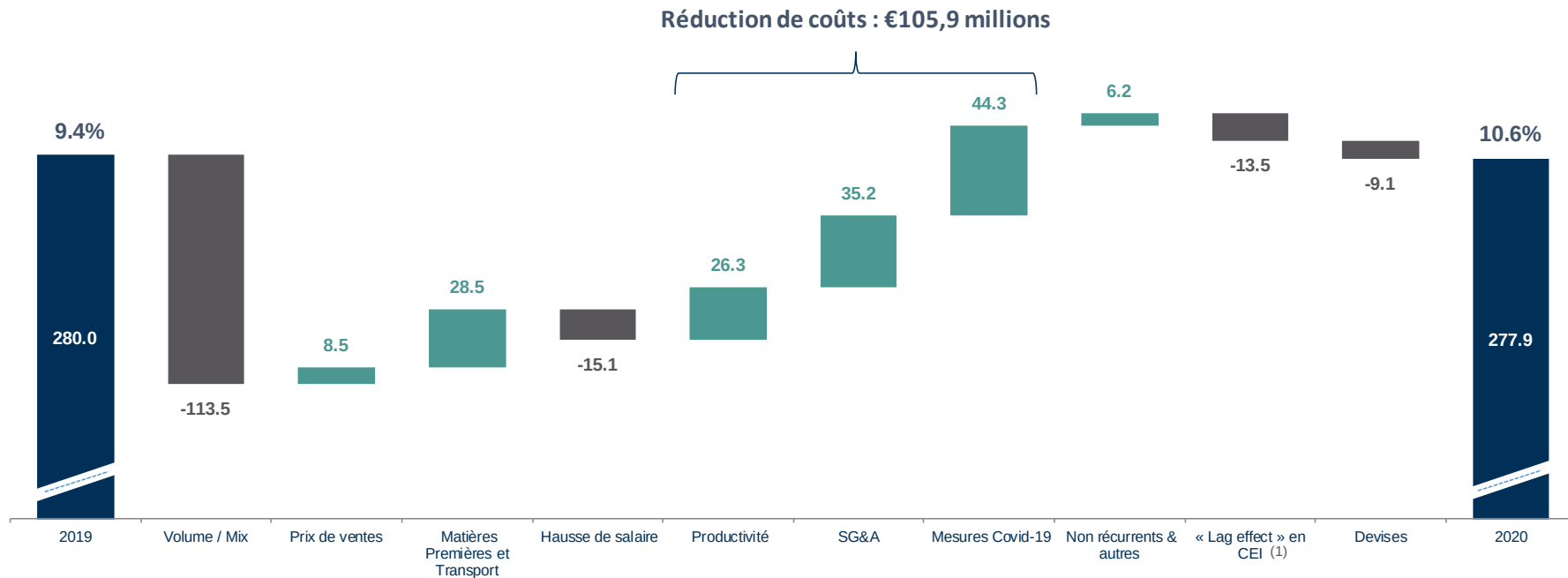
Levier financier⁽¹⁾ et endettement net



(1) Endettement net sur EBITDA ajusté après application d'IFRS16
Tarkett - Assemblée Générale 2021

EBITDA Ajusté 2020

En millions d'euros



(1) Le "lag effect" est l'effet des ajustements de prix dans les pays de la CEI destinés à compenser l'évolution des devises locales par rapport à l'euro

Résultat net annuel

En millions d'euros

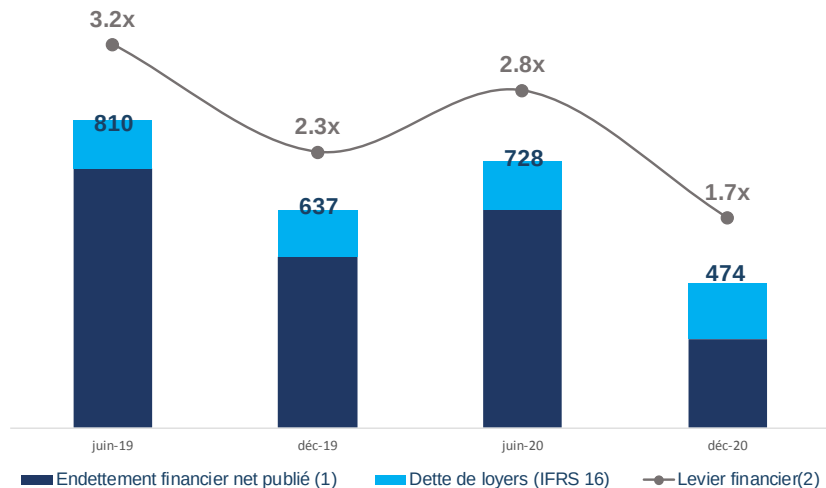
	2020	2019
Chiffre d'affaires	2 632.9	2 991.9
<i>dont croissance organique</i>	-9.5%	-
EBIT	47.4	96.6
<i>% du chiffre d'affaires</i>	1.8%	3.2%
Résultat financier	(33.7)	(38.8)
Résultat avant impôt	12.4	53.8
Impôts	(31.5)	(14.2)
Taux d'imposition effectif	n/a	28.3%
Résultat net	(19.1)	39.6
Résultat net Part du Groupe	(19.1)	39.6
Bénéfice net par action	(0.29)	0.61

- **Baisse des charges financières par rapport à 2019, reflétant :**
 - La réduction de la dette financière par rapport à 2019,
 - La baisse du LIBOR
- **Charge d'imposition en hausse par rapport à 2019**, principalement due à des impacts non récurrents
- **Décision de ne pas proposer de dividende étant donné la perte nette** de 19 millions d'euros enregistrée sur 2020
- **Résultat net retraité de la charge de perte de valeur après impôt comptabilisée sur le 1er semestre** : 23 millions d'euros en 2020

Désendettement significatif en 2020

En millions d'euros

DÉSENDETTEMENT SIGNIFICATIF AU 31/12/2020



- Des flux de trésorerie supérieurs à ceux de 2019, en excluant l'impact des cessions de créances⁽³⁾ : +159m€ versus + 105m€ in 2019
- Désendettement significatif par rapport à l'année dernière
- Levier financier dans le bas de la fourchette de notre objectif de moyen terme → 1,7x à fin 2020 après application d'IFRS16, contre un objectif de levier compris entre 1,6x et 2,6x

(1) L'endettement net est calculé après application de la norme comptable IFRS16 depuis juin 2019

(2) Référence pour l'objectif de moyen terme : levier financier compris entre 1,6x et 2,6x à la fin de l'année

(3) Les flux de trésorerie totaux incluent un effet positif des variations du programme de cessions de créances pour 126,3 millions d'euros en 2019 et de 4,7 millions d'euros en 2020



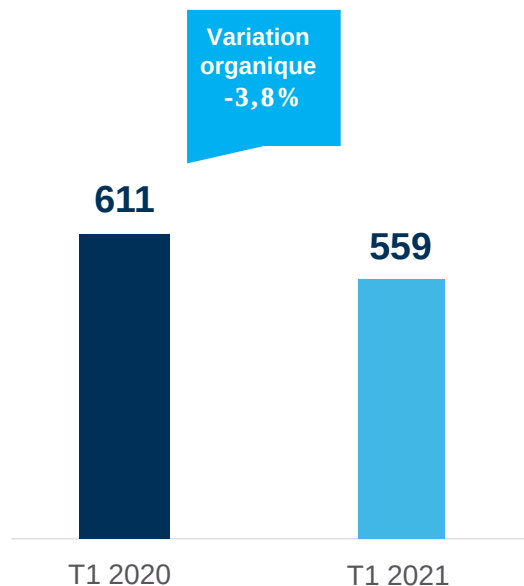
Résultats T1 2021 Perspectives à court et moyen terme

Fabrice Barthélemy
Président du Directoire

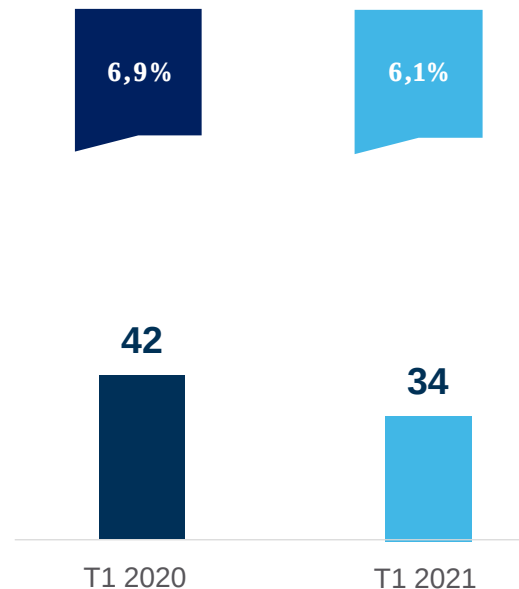
Rentabilité et Ventes T1

En millions d'euros

Chiffre d'affaires : -8,5%



EBITDA Ajusté et marge



Faits marquants du T1 2021

- Poursuite de la reprise du résidentiel, avec une croissance particulièrement forte en Amérique du Nord
- Reprise des activités commerciales pénalisée par le manque de visibilité qui continue à peser sur les segments commerciaux tels que les bureaux et l'hôtellerie
- Tensions accrues sur les matières premières et le transport au cours du trimestre
- Performance opérationnelle soutenue par une réduction des coûts de 24,1 millions d'euros, dont 14,7 millions d'économies structurelles sur T1
- Solidité de la situation financière
- Poursuite de la mise en œuvre de Change to Win et lancement de la nouvelle collection LVT EMEA

Perspectives 2021

- Incertitudes significatives sur le niveau de la demande en 2021, notamment en raison du manque de visibilité sur la reprise des activités commerciales
- Reprise des volumes étalée sur 2021 et 2022, avec certains segments de marché toujours pénalisés par la pandémie (hôtellerie et bureau notamment)
- Poursuite de la croissance mondiale des activités résidentielles en 2021
- Plus de 30 millions d'euros d'économies structurelles prévues sur 2021
- Inflation des matières premières et des coûts de transport avec un impact négatif brut estimé à environ 100 millions d'euros sur 2021
- Gestion proactive des prix de vente pour compenser cet impact : environ 50% de l'inflation



Point sur les objectifs de moyen terme

Croissance Durable

TCAC organique⁽¹⁾
2018-2022

> Croissance du
PIB⁽²⁾
dans les régions
clés

Objectif impacté
par la pandémie en
2020

Amélioration de la Rentabilité

Marge d'EBITDA
Ajusté⁽³⁾

> 12,0%
décalage de cet
objectif, prévu
initialement en
2022

Levier

Endettement net
sur EBITDA
Ajusté⁽³⁾

Entre 1,6x et 2,6x
Niveau atteint par
le Groupe dès la
première année du
plan

(1) TCAC : Taux de Croissance Annuel Composé

(2) Croissance du PIB estimée par le FMI pour l'Europe, l'Amérique du Nord et les pays de la CEI

(3) Après application de la norme comptable IFRS 16

Annonce de l'offre d'achat

Eric La Bonnardière
Président du Conseil de
Surveillance

Fabrice Barthélemy
Président du Directoire

La famille Deconinck, actionnaire majoritaire de Tarkett, renforce son contrôle pour poursuivre sa transformation opérationnelle

Quoi

- La Famille Deconinck renforce son contrôle sur Tarkett, avec le soutien de Wendel comme partenaire financier long terme
- Au travers d'une offre publique simplifiée sur l'ensemble du capital au prix de 20€ par action qui sera déposée par Tarkett Participation (société contrôlée par la Famille Deconinck)
- Au préalable, la Famille Deconinck a apporté toutes les actions Tarkett qu'elle détient à travers la Société Investissement Deconinck (représentant 50,8% du capital de Tarkett) à Tarkett Participation
- Confirmation de la stratégie Change to Win du Groupe sous la direction de l'équipe de management

Raisons

- La Famille Deconinck confirme son engagement sur le long terme pour développer Tarkett
- Wendel, acteur financier reconnu, apportera son expertise et son support financier
- Tarkett va bénéficier du support de deux familles actionnariales qui investissent sur le long terme

 **Soutien actif de la Famille Deconinck et de Wendel au développement et à la transformation de Tarkett**

La famille Deconinck s'associe à Wendel

Une vision et des valeurs communes



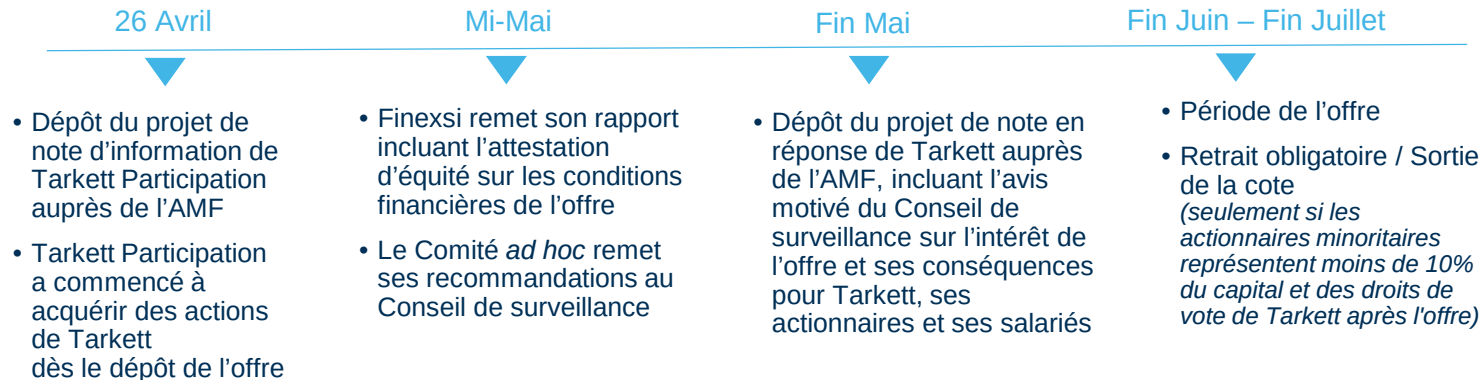
- **316** ans d'histoire familiale, avec *“une forte tradition d'entrepreneuriat soutenue par une stratégie d'investissement à long terme”*
- **Actionnariat stable, capitaux permanents**
- **7,5 milliards d'euros** de chiffre d'affaires en 2020
- Partenaire stratégique et investisseur actif dans **6** groupes internationaux
- **13 ans** en moyenne de période d'investissement
- **Capacité reconnue à développer les sociétés** au travers d'une approche axée sur le long terme (CapGemini, Biomerieux, Legrand, Bureau Veritas...)

Calendrier indicatif des prochaines étapes de l'opération

23 Avril 2021 : Annonce de l'offre publique d'achat simplifiée à 20€ par action

- Prime de 38,1% par rapport à la moyenne des cours de bourse pondérée par les volumes des 20 derniers jours
- Le Conseil de surveillance de Tarkett a accueilli favorablement et à l'unanimité le projet d'offre publique simplifiée
- Mise en place d'un Comité *ad hoc* (membres indépendants du Conseil de surveillance)
- Désignation de Finexsi en qualité d'expert indépendant chargé de remettre une attestation d'équité

Prochaines Etapes (calendrier indicatif)



Gouvernance

Eric La Bonnardière

Président du Conseil de
surveillance

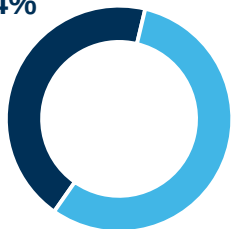
Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2020

12 membres du Conseil de surveillance, dont 2 membres représentant les salariés et 1 censeur

INDEPENDANCE

Indépendants

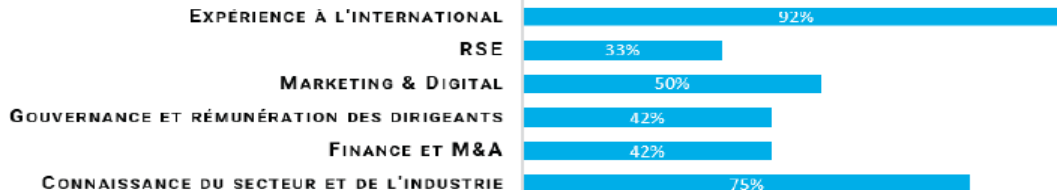
44%



Non-indépendants

66%

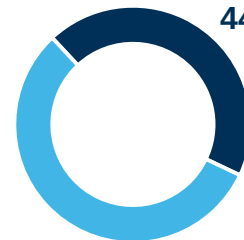
12 MEMBRES AUX COMPÉTENCES ET EXPERTISES COMPLÉMENTAIRES



DIVERSITE

Femmes

44%



Hommes

66%

Activité du Conseil de surveillance

10
réunions

100%
d'assiduité

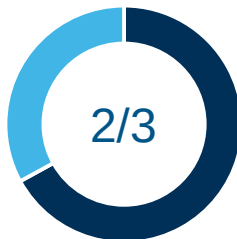
Thèmes Clés en 2020

- Informations financières 2020
- Suivi de la situation du Groupe dans le contexte lié à la pandémie de Covid-19
- Analyse et études de projets stratégiques pour le Groupe
- Cartographie des risques et revue des plans de conformité
- Plan Stratégique Change to Win
- Evolution annuelle du fonctionnement du Conseil de surveillance
- Gouvernance

Composition et activités des Comités en 2020

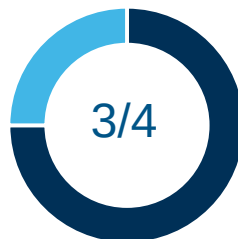
Comité d'audit, des risques et de la conformité

Membre	Rôle	Indépendance
Guyline Saucier	Présidente	✓
Françoise Leroy	Membre	✓
Julien Deconinck	Membre	



Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Membre	Rôle	Indépendance
Françoise Leroy	Présidente	✓
Didier Michaud-Daniel	Membre	✓
Sabine Roux de Bézieux	Membre	✓
Agnès Touraine	Membre	



6 réunions en 2020

100 % d'assiduité

Thèmes clés abordés en 2020 :

Informations financières

Principaux risques et litiges

Programme de Conformité (GDPR, Sapin II) et suivi du « Safety Action Plan »

Revue annuelle de la Charte d'audit portant sur les services autres que la certification des comptes

6 réunions en 2020

100 % d'assiduité

Thèmes clés abordés en 2020 :

Examen de candidatures en vue de nominations au sein du Conseil

Analyse des votes sur le « Say on Pay »

Evaluation annuelle du Conseil et des Comités

Rémunération des dirigeants



Evolution de la gouvernance

Eric La Bonnardière

Président du Conseil de surveillance

Evolution de la gouvernance

2020

Evolutions du Conseil de surveillance

Nomination de Nicolas Deconinck en tant que membre du Conseil de surveillance

Ouverture du Conseil à un second représentant des salariés

Désignation de Ségolène Le Mestre⁽¹⁾, membre représentant les salariés

2021

Evolutions du Conseil de surveillance proposées à l'Assemblée Générale

Nomination de Véronique Laury

Renouvellement du mandat de Sabine Roux de Bézieux

Renouvellement du mandat de Agnès Touraine

Evolution du Directoire proposées à l'Assemblée Générale

Attribution d'une rémunération au titre du mandat de membre du Directoire

(1) Départ de Ségolène Le Mestre en mars 2021, son remplacement est en cours et sera annoncé dès que possible

2021 : Renouvellement du mandat de Sabine Roux de Bézieux



Sabine Roux de Bézieux

Membre du Conseil depuis 2017

Compétences et expertises clés :

- ☐ Finance
- ☐ Conseil en stratégie
- ☐ RSE

Expérience et expertise

Sabine Roux de Bézieux est membre du Conseil de surveillance de la Société depuis 2017.

Après deux années en banque d'affaires, elle passe 13 ans dans le Groupe Andersen à Londres et à Paris. De 2002 à 2012, elle dirige sa propre activité de conseil, Advanceo, avant de rejoindre le Conseil d'administration de plusieurs sociétés cotées et de prendre la Direction Générale de Notus Technologies.

Elle est engagée depuis quinze ans en faveur de projets sociaux et environnementaux. En 2005, elle crée sa propre Fondation, Araok, pour soutenir les plus fragiles, puis avec d'autres fondations, l'association Un Esprit de Famille. Elle est trésorière de United Way l'Alliance pour l'éducation, et Présidente de la Fondation de la Mer, dont elle est une des fondatrices.

Sabine Roux de Bézieux est diplômée de l'ESSEC en 1986. Elle est également titulaire du DECF et d'une licence de philosophie. Elle est ancien auditeur de l'IHEDN.

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours au 31 décembre 2020 :

- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett (France)
- > Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours au 31 décembre 2020 :

- > Directeur Général de Notus Technologies SAS (France)
- > Membre du Conseil d'administration de ABC Arbitrage (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de la Banque Transatlantique (France)
- > Gérante de la SARL Galiseo

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Membre du Conseil de surveillance de Altur investissement (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de ANF immobilier (France)

2021 : Renouvellement du mandat d'Agnès Touraine



Agnès Touraine

Membre du Conseil depuis 2016

Compétences et expertises clés :

- ☐ Direction d'entreprise
- ☐ Business strategy
- ☐ Digital
- ☐ RSE

Expérience et expertise

Agnès Touraine est Présidente fondatrice d'Act III Consultants, un cabinet de conseil dédié aux transformations numériques et Senior Advisor de McKinsey.

Auparavant, elle a été Président-Directeur général de Vivendi Universal Publishing, après avoir passé dix ans au sein du Groupe Lagardère et cinq ans chez McKinsey. Elle a également été Présidente de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) jusqu'en 2019.

Elle siège au Conseil d'administration de Proximus (ex-Belgacom) et GBL en Belgique ainsi qu'au Conseil d'administration de la SNCF et au Conseil de surveillance de Tarkett en France. Elle siégeait jusqu'à mi-2016 à ceux de Darty Plc et de Neopost. Elle siège également aux Conseils d'administration de différentes organisations à but non lucratif telles que l'IDATE ou la French American Foundation.

En octobre 2017, elle devient membre du groupe de travail "Partage de la valeur et engagement sociétal des entreprises" dans le cadre du plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises au ministère de l'Economie et des Finances. Egalement, depuis janvier 2018, Agnès Touraine est membre du Conseil d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié (Copiesas).

Elle est diplômée en droit, de Sciences-Po Paris et titulaire d'un MBA de la Columbia University.

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours au 31 décembre 2020 :

- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett (France)
- > Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours au 31 décembre 2020 :

- > Présidente d'Act III Consultants (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de 21 Partners (France)
- > Membre du Conseil d'administration de Proximus (Belgique)
- > Membre du Conseil d'administration de GBL (Belgique)
- > Membre du Conseil d'administration de Rexel (France)
- > Membre du Conseil d'administration de la SNCF (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Présidente de l'Institut Français des Administrateurs (France)
- > Membre du Conseil d'administration de Darty
- > Membre du Conseil d'administration de Neopost

2021 : Proposition de nomination de Véronique Laury



Véronique Laury

Candidate aux fonctions de
membre du Conseil

Compétences et expertises clés :

- ☐ Direction d'entreprise
- ☐ DIY / Distribution spécialisée
- ☐ Marketing
- ☐ Digital

Expérience et expertise

Véronique Laury a rejoint Leroy Merlin pour y occuper différentes fonctions marketing et commerciales, pendant une quinzaine d'années. En 2003, elle rejoint Kingfisher, géant européen du bricolage, maison mère de B&Q, Brico Dépôt, Castorama et Screwfix. Elle y assure successivement les Directions Commerciales et Marketing de l'enseigne française Castorama et de l'enseigne anglaise B&Q, puis le poste de Directrice de la Stratégie Commerciale et Marketing du groupe en prenant en charge les programmes d'achat du groupe et le développement des marques.

En 2013, Véronique Laury prend la Direction Générale de Castorama France. En septembre 2014, elle est nommée Directrice Générale de Kingfisher, société cotée au Royaume-Uni (FTSE100), poste qu'elle occupe jusqu'en septembre 2019. Elle est administratrice de la société Sodexo depuis janvier 2020.

La nomination de Véronique Laury enrichirait les compétences du Conseil grâce à la vaste expérience de celle-ci dans les domaines du marketing et du digital.

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours au 31 décembre 2020 :

> Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Néant

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours au 31 décembre 2020 :

> Membre du Conseil d'administration de Sodexo

> Membre du Conseil de surveillance d'Ikea

Composition du Conseil sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale

9 membres du Conseil de surveillance et 1 censeur

6 représentants de la famille Deconinck



Éric LaBonnardière
Président

Didier Deconinck
Vice-Président



Nicolas Deconinck

Julien Deconinck



Agnès Touraine

Véronique Laury

3 membres indépendants



Didier Michaud-Daniel

Françoise Leroy



Sabine Roux de Bézieux

1 censeur

Bernard-André Deconinck

Politique de rémunération

Françoise Leroy

Présidente du Comité
des nominations,
des rémunérations
et de la gouvernance

La politique de rémunération a montré sa stabilité mais aussi sa réactivité en cette année particulière

- Les membres du Directoire ainsi que les autres dirigeants ont demandé la **diminution de leur salaire fixe** au cours du deuxième trimestre 2020, en réaction rapide à la crise engendrée par la pandémie de Covid-19 et en mesure de solidarité avec les autres salariés en activité partielle pendant cette même période.
- Le Président du Conseil de surveillance et les autres membres du Conseil de surveillance ont diminué leur rémunération de 20% sur toute l'année.
- Les objectifs budgétaires des **critères financiers du bonus**, tels que définis avant la crise, **n'ont pas été modifiés**.
- **Les critères de performance des LTIP** en cours d'acquisition sont également **restés inchangés**.

Rappel des principes de détermination de la rémunération

Des principes fondamentaux en conformité avec le code Afep-Medef et qui s'appliquent à l'ensemble des cadres dirigeants⁽¹⁾
du Groupe

Exhaustivité et comparabilité

- L'ensemble des éléments de la rémunération est retenu dans son appréciation globale
- Elle fait l'objet de benchmarks réguliers avec des sociétés comparables

Performance

- La rémunération est étroitement liée à la performance de l'entreprise avec les parts variables, annuelle et long terme, subordonnées à la réalisation d'objectifs quantifiables exigeants, dont des objectifs RSE

Cohérence

- La rémunération du dirigeant mandataire social est déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise et son évolution est cohérente avec la performance financière de l'entreprise

Equilibre et mesure

- Chaque élément de rémunération est clairement défini et son poids est proportionné aux enjeux court et long terme de l'entreprise, et la Société veille également au principe de non discrimination

Intelligibilité des règles et stabilité

- Il est veillé à ce que les règles soient simples, stables et transparentes

(1) Environ 150 personnes

Indicateurs de performance pour 2020

Indicateurs de performance		Rémunération variable annuelle	Rémunération variable long terme (LTIP 2020-2023)
Quantifiables	EBITDA ajusté consolidé	40%	
	Flux de trésorerie opérationnelle	30%	
	• Marge d'EBITDA ajustée		60%
	• TSR relatif par rapport à un panel de Groupes de revêtement de sol et de matériaux de construction		20%
	• Réduction des émissions de gaz à effet de serre		10%
	• Part des matériaux recyclés dans nos matières premières		10%
Individuels	Objectifs personnels (dont RSE)	30%	

Les critères quantifiables et la répartition entre les critères quantifiables et individuels restent inchangés. En 2020, la rémunération variable annuelle pouvait varier de :

- 0 % à 170 % du salaire de base pour le Président du Directoire (de 0 % à 140 % sur les critères quantifiables ; de 0 % à 30 % sur les critères individuels),
- 0 % à 68% pour Raphaël Bauer, membre du Directoire

Calcul des rémunérations variables court terme dues au titre de 2020

	Rémunération variable cible en % de la rémunération fixe	Taux d'atteinte 2020 en % de la rémunération		Rémunération variable due au titre de 2020 en % de la rémunération fixe
		Critères économiques (70%)	Critères individuels (30 %)	
Fabrice Barthélemy Président du Directoire	100 %	91,6 %	30,0 %	121,6 %
Raphaël Bauer Membre du Directoire	40 %	36,6 %	10,8 %	47,4 %

Détail de l'atteinte des critères économiques (base 100):

Critère	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation vs objectif
EBITDA	0%	40%	80%	79%
OCF	0%	30%	60%	200%
Total éco.	0%	70%	140%	131%

Les objectifs individuels de Fabrice Barthélemy en 2020 comprenaient notamment :

- La réorganisation de la Division Amérique du Nord et l'engagement de son redressement
- L'engagement d'un plan de réduction des coûts de structure
- Le renforcement de la stratégie RSE en matière de sécurité, de réduction des émissions de gaz à effet de serre, d'économie circulaire et de conformité

Plans d'Intéressement à Long Terme (LTIP)

Objectifs : motivation à la création de valeur durable et fidélisation moyen terme

Acquisition définitive après 3 ans sous double condition (i) de présence et (ii) de performance

Introduction de critères RSE de performance pour le plan 2020-2023. Les critères de ce plan étant :

- La marge d'EBITDA ajustée (60%)
- Le TSR (Total Shareholders Return) relatif par rapport à un panel de Groupe de revêtement de sol et de matériaux de construction (20%)
- La réduction des gaz à effet de serre (10%)
- La part de matériaux recyclés dans nos matières premières (10%)

Obligation de détention de titres : 50 % de l'attribution pour le Président du Directoire, 33 % pour le(s) membre(s) du Directoire, après paiement de l'impôt et des charges sociales

Une condition de performance exigeante :

Plan	2013-2016	2014-2017	2015-2018	2016-2019	2017-2020
% atteinte	50,0%	62,2%	94,5%	50,0%	50,0%

	Plan 2018-2021	Plan 2019-2022	Plan 2020-2023
Nombre de bénéficiaires	194	207	237
% cible du capital	0,6%	0,6%	0,8%
Attribution du plan aux membres du Directoire	18,5%	11,0%	13,4%

Rémunération 2020 de Fabrice Barthélemy – Président du Directoire

(vote « ex-post » 2020 – résolution n°9)

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	575 000 € (due) 555 833 € (attribuée)	L'écart est dû aux 20% de réduction en avril et mai 2020 dans le cadre de la crise sanitaire liée à la Covid-19. <u>La rémunération fixe a représenté 32% de la rémunération totale</u>
Rémunération variable annuelle	699 430 €	Rémunération calculée sur la période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2020, non encore versée. <u>La rémunération variable annuelle a représenté 39% de la rémunération totale</u>
Rémunération variable différée	N/A	
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	
Rémunération exceptionnelle	0	
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	517 000 €	55 000 actions de performance attribuées dans le cadre du plan LTI 2020 – 2023. Cette attribution autorisée par l'AG du 30/04/2020 a représenté 0,08% du capital <u>La rémunération variable long terme a représenté 29% de la rémunération totale</u>
Rémunération attribuée aux membres du Conseil de surveillance	N/A	M. Fabrice Barthélemy ne perçoit pas de rémunération attribuée aux membres du Conseil de surveillance
Val. des avantages de toute nature	3 216 €	Véhicule de fonction
Indemnité de départ	0	
Indemnité de non concurrence	0	
Régime de retraite supplémentaire	NA	Aucun régime de retraite supplémentaire en 2020

Politique de rémunération 2021 de Fabrice Barthélemy – Président du Directoire

(vote « ex ante » 2021 - résolution n°11)

Maintien des principes et d'une structure de rémunération comparables tels qu'approuvés par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 et sans changement à la suite du renouvellement du mandat de Président du Directoire le 27 octobre 2019.

Rémunération annuelle	• Part Fixe : 575 000 € • Part Variable Annuelle : 100 % de la rémunération fixe, plafonnée à 170 % en cas de surperformance
Variable long terme (LTI) (3 ans)	• Bénéficiaire d'une attribution d'actions de performance sous réserve de l'accord sur le futur plan LTI 2021-2023. Cette attribution sera soumise à l'atteinte d'objectifs de performance et assortie d'une obligation de conservation de 50 % de l'attribution finale
Engagements	• Indemnités de départ • Engagement de non-concurrence
Avantages en nature	• Véhicule de fonction • Assurance chômage

Politique de rémunération 2021 de Raphaël Bauer – Membre du Directoire

(vote « ex ante » 2021 - résolution n°12)

Bien qu'il s'agisse d'une rémunération au titre de son contrat de travail, la rémunération de Raphaël Bauer, membre du Directoire est soumise pour la première fois au vote ex ante en 2021. Elle sera soumise au vote ex post en 2022.

Rémunération annuelle	• Part Fixe: 245 000 € (cette rémunération est inchangée par rapport à 2020), Pour information, elle a été réduite de 14% en avril et mai 2020 dans le cadre de la crise de la Covid-19. • Part Variable Annuelle : 50 % de la rémunération fixe, plafonnée à 85 % en cas de surperformance
Variable long terme (LTI) (3 ans)	• Bénéficiaire d'une attribution d'actions de performance sous réserve de l'accord sur le futur plan LTI 2021-2023. Cette attribution sera soumise à l'atteinte d'objectifs de performance et assortie d'une obligation de conservation de 33 % de l'attribution finale
Engagements	• Engagement de non-concurrence
Avantages en nature	• Véhicule de fonction • Mutuelle des salariés du Groupe • Prévoyance des cadres du Groupe

Rémunération 2020 des membres du Conseil de surveillance et de son Président

(vote « ex post » 2020 – résolutions n°8 et n°10)

Montant total 2020 : 376 077€

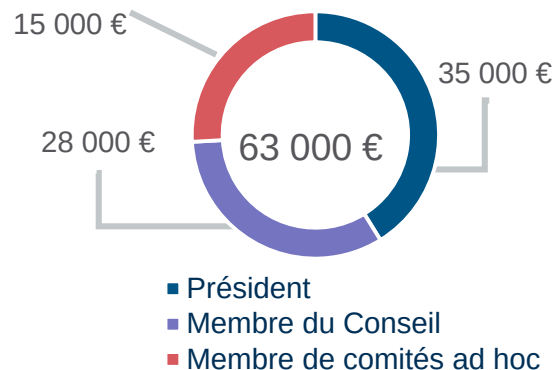
- **Modalités de répartition entre les membres** conformément à la politique de rémunération approuvée par l'AG 2020
- **Particularité cette année** : réduction de la rémunération des membres du Conseil de surveillance de 20% par solidarité avec les salariés dans le contexte de la pandémie de Covid-19



1

Eric La Bonnardière - Président du Conseil
Résolution n°10

Taux d'**assiduité** : 100 % / **Montant versé** : 63 000 €



2

Membres du Conseil (hors Président)
Résolution n°8

- **Taux d'assiduité** : 100 %
- **Montant total versé** : 376 077 €

Politique de rémunération 2021 des membres du Conseil et de son Président

(vote « ex ante » 2021 – résolutions n°13 et n°14)

Enveloppe annuelle

550.000 € – **Augmentation** de l'enveloppe approuvée au cours de l'exercice précédent

Modalités de répartition

Modification de la politique de répartition de l'enveloppe annuelle pour tenir compte de la création d'un comité RSE du Conseil

Politique de répartition proposée

Conseil de surveillance

Membre du Conseil de surveillance	35 000 €
Président du Conseil de surveillance	35 000 €
Vice-Président du Conseil de surveillance	10 000 €
<i>Pénalité en cas d'absence à une réunion du Conseil de surveillance</i>	3 000 €

Comités du Conseil

Membre de Comité spécialisé (hors Comité RSE)	7 000 €
Président de Comité spécialisé (hors Comité RSE)	15 000 €
Membre du Comité RSE	2 000 €
Président du Comité RSE	5 000 €
<i>Pénalité en cas d'absence à une réunion d'un Comité spécialisé</i>	1 000 €

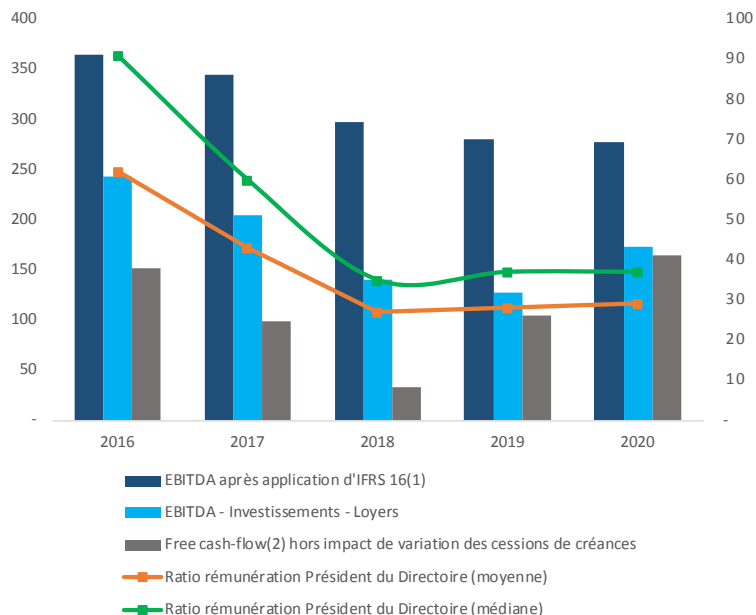
Solde à répartir entre les membres de Comités ad-hoc non permanents selon l'assiduité et le nombre de réunions

Politique de rémunération du Président du Conseil*
(Vote « ex ante » 2021 -
résolution n°13)

**sous réserve d'une assiduité à l'ensemble des réunions dûment convoquées et hors réunions des comités ad hoc*

Ratios d'équité entre le niveau de la rémunération du Président du Directoire et du Président du Conseil de surveillance et la rémunération moyenne et médiane des salariés (résolutions n°11, n°13 et n°14) et comparaison avec la performance économique du Groupe

Comparaison de l'évolution des ratios de rémunération par rapport à la performance financière de l'entreprise



Les ratios ont été calculés sur la base des rémunérations fixes, variables, de l'intéressement et des avantages en nature dus au cours des années considérées, ainsi que des actions de performance attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur. Les moyennes et médianes ont été calculées pour tous les salariés en France, présents sur la totalité de l'année considérée.

	2016	2017	2018	2019	2020
Président du Directoire					
Ratio sur la rémunération moyenne	62	43	27	28	29
Ratio sur la rémunération médiane	91	60	35	37	37
Président du Conseil de Surveillance					
Ratio sur la rémunération moyenne	1.2	1.2	1.3	1.4	1.4/ 1.0
Ratio sur la rémunération médiane	1.8	1.6	1.7	1.8	1.8/ 1.3

Ratios 2020: le premier chiffre prend en compte les rémunérations théoriques, le second chiffre les réductions effectuées en 2020. Les ratios sont comparables pour le Président du Directoire.

A modern interior space featuring a large brown leather sofa and two matching armchairs arranged around two circular coffee tables. The room has large arched windows with black frames, offering a view of greenery outside. The ceiling is white with recessed lighting. A dark wooden console table and a floor lamp are visible on the right side. A blue semi-transparent overlay covers the left portion of the image, containing text.

Rapports des Commissaires aux comptes

Renaud Laggiard
KPMG

Liste des différents rapports des Commissaires aux comptes à l'Assemblée Générale

- Rapport sur les comptes consolidés au 31 décembre 2020
- Rapport sur les comptes annuels au 31 décembre 2020
- Rapport sur les conventions réglementées
- Rapport sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes
- Rapport sur la réduction du capital

Questions des actionnaires



Vote des résolutions

Assemblée générale à huis clos – calcul du quorum et résultat des votes

L'Assemblée Générale se tenant à huis clos, aucun actionnaire n'a malheureusement pu se présenter physiquement à la réunion et ne peut donc voter en cours de séance.

En conséquence, seuls les votes par correspondance et mandats reçus préalablement à l'Assemblée Générale dans les délais légaux et réglementaires ont été pris en compte pour le calcul du quorum et du résultat des votes aux résolutions qui vous sont présentées

Résultat des votes (1/2)

		Adoptée à
Résolution n°1	Approbation des comptes sociaux 2020	100%
Résolution n°2	Approbation des comptes consolidés 2020	100%
Résolution n°3	Affectation du résultat 2020	99,99%
Résolution n°4	Rapport spécial sur les conventions réglementées	77,66%
Résolution n°5	Renouvellement du mandat d'Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de Surveillance	87,85%
Résolution n°6	Renouvellement du mandat de Sabine Roux de Bézieux en qualité de membre du Conseil de Surveillance	97,38%
Résolution n°7	Nomination de Véronique Laury en qualité de membre du Conseil de Surveillance	90,49%
Résolution n°8	Approbation des informations relatives aux rémunérations 2020 de l'ensemble des mandataires sociaux	96,42%
Résolution n°9	Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire	77,63%
Résolution n°10	Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance	100%

Résultat des votes (2/2)

		Adoptée à
<i>Résolution n°11</i>	Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président du Directoire	75,26%
<i>Résolution n°12</i>	Approbation des éléments de la politique de rémunération du membre du Directoire	75,26%
<i>Résolution n°13</i>	Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance	100%
<i>Résolution n°14</i>	Approbation des éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance	100%
<i>Résolution n°15</i>	Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	99,94%
<i>Résolution n°16</i>	Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	99,99%
<i>Résolution n°17</i>	Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux	77,19%
<i>Résolution n°18</i>	Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions-auto détenues	97,85%
<i>Résolution n°19</i>	Pouvoirs pour les formalités	100%



Clôture de l'Assemblée

A photograph of a child's bedroom. A young girl with long brown hair is lying on her stomach on a light-colored wooden floor, focused on drawing with a blue marker on a piece of paper. She is wearing a white long-sleeved shirt and dark pants. In the background, there is a white metal bed frame with a blue and white patterned blanket and several colorful pillows (yellow, orange, and green). A large green curtain hangs behind the bed. To the right of the bed is a small round white table and a wicker chair with a white stuffed rabbit sitting on it. On the wall, there is a framed alphabet poster, a small cloud-shaped decoration, and a mounted animal head. A large stuffed elephant sits on a radiator to the left. A blue semi-transparent text box is overlaid on the left side of the image.

Assemblée
Générale
2021

Merci pour
votre attention.

Appendix



Une équipe de direction internationale, diversifiée & entrepreneuriale



Fabrice Barthélemy
Président du Directoire



Eric Daliere
Président Amérique du Nord & Sport



Slavoljub Martinovic
Président Europe de l'Est et Asie Pacifique



Francesco Penne
Président EMEA & LATAM



Pierre Barrard
Directeur Marketing Stratégique, Digital & Innovation



Raphaël Bauer
Directeur Financier



Audrey Dauvet
Directrice Juridique Groupe



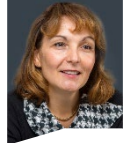
Séverine Grosjean
Directrice Ressources Humaines & Communication Groupe



Arnaud Marquis
Directeur du Développement Durable Groupe



Hervé Legrand
Directeur des Systèmes d'Information Groupe



Carine Vinardi
Directrice Recherche & Développement et Opérations

- Une culture axée sur le client
- Agilité opérationnelle grâce à une organisation décentralisée & alignée