

Document
d'Enregistrement
Universel
2020



Le document d'enregistrement universel / rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle du RFA qui a été établie en XHTML et est disponible sur le site de Tarkett



Sommaire

1	PRÉSENTATION DU GROUPE		14
1.1	Présentation générale	15	
1.2	Historique	19	
1.3	Stratégie	20	
1.4	Aperçu des activités du Groupe	25	
2	GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATION		53
2.1	Gouvernance	54	
2.2	Les organes de direction et de contrôle	55	
2.3	Rémunération	84	
2.4	Autres renseignements concernant les mandataires sociaux	96	
2.5	Actions gratuites (LTIP)	97	
2.6	Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux		101
2.7	Accords de participation et d'intéressement		115
2.8	Transactions des mandataires sociaux sur les titres		115
2.9	Autres informations		116
3	RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE		119
3.1	L'ambition et les engagements RSE de Tarkett	120	
3.2	Gouvernance de la RSE	126	
3.3	Risques et opportunités liés à la RSE	134	
3.4	Plan de vigilance	141	
3.5	Dialogue avec les parties prenantes	142	
3.6	Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires	148	
3.7	Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire		163
3.8	Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients		189
3.9	Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés		197
3.10	Développer notre capital humain		207
3.11	Rapport Social et Environnemental		226
4	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS		254
4.1	Chiffres clés	255	
4.2	Investissements	265	
4.3	Trésorerie et capitaux propres	267	
4.4	Contrats importants	273	
4.5	Procédures judiciaires, administratives ou réglementaires		273
4.6	Perspectives		275
4.7	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS		278

5	ÉTATS FINANCIERS				281
5.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2020	282	5.7	Politique de distribution de dividendes	381
5.2	Annexes aux comptes consolidés	288	5.8	Honoraires des Commissaires aux comptes	381
5.3	Comptes sociaux au 31 décembre 2020	350	5.9	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	382
5.4	Annexes aux comptes sociaux	357	5.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	388
5.5	Résultats au cours des cinq derniers exercices	379			
5.6	Filiales et participations	380			
6	FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE				393
6.1	Facteurs de risques	394	6.4	Le contrôle interne et l'audit interne	416
6.2	Organisation et gouvernance de la gestion des risques	413	6.5	Assurance	418
6.3	Cartographie et évaluation des risques	415			
7	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL				419
7.1	Informations sur la Société	420	7.5	Prise de participation de la Société hors du groupe Tarkett	433
7.2	Informations sur le capital social	420	7.6	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	433
7.3	Information sur l'actionnariat	425	7.7	Informations boursières	434
7.4	Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance	429			
8	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 30 AVRIL 2021				435
8.1	Ordre du jour	436	8.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes	450
8.2	Présentation des projets de résolutions - Rapport du Directoire	437	8.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	451
8.3	Projets de résolutions	441	8.7	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	452
8.4	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	449			
9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES				454
9.1	Personne responsable du Document d'enregistrement universel	455	9.5	Contrôleurs légaux des comptes	456
9.2	Attestation de la personne responsable	455	9.6	Documents accessibles au public	457
9.3	Personne responsable de l'information financière	455	9.7	Tables de concordance	458
9.4	Calendrier indicatif de l'information financière	456			



Tarkett

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 327 751 405 euros

Siège social : Tour Initiale – 1 Terrasse Bellini – 92919 Paris La Défense

352 849 327 RCS Nanterre

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

incluant le Rapport Financier Annuel



Ce Document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») le 26 mars 2021, en tant qu'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Ce Document d'enregistrement universel est accessible sur les sites Internet de Tarkett (www.tarkett.com) et de l'AMF (www.amf-france.org).

Tarkett en bref

Un leader mondial des revêtements de sol et surfaces sportives

Depuis plus de 140 ans, nous nous engageons chaque jour dans la conception d'espaces de qualité. Nous donnons la priorité aux personnes et à la planète, en prenant en compte l'environnement et la santé des générations actuelles et futures dans notre approche Tarkett Human-Conscious Design™*.

Notre ambition est de conjuguer les attentes de chacun de nos clients avec les enjeux environnementaux, en réduisant notre empreinte carbone et en changeant la donne avec l'économie circulaire. En collaborant avec nos partenaires, nous créons des espaces de vie plus sains et sûrs pour que chacun puisse s'épanouir.

UNE LARGE GAMME DE SOLUTIONS

Nous offrons à nos clients – architectes, installateurs, distributeurs... – l'un des plus larges portefeuilles de revêtements de sol et de surfaces sportives, et partageons avec eux notre expertise sur de multiples segments de marché.



Vinyle



Linoléum



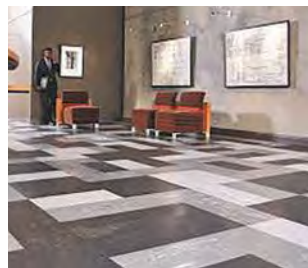
Moquette



Parquet



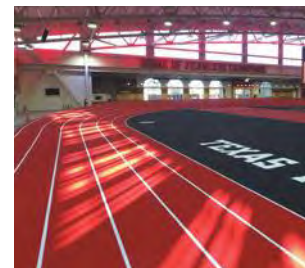
Stratifié



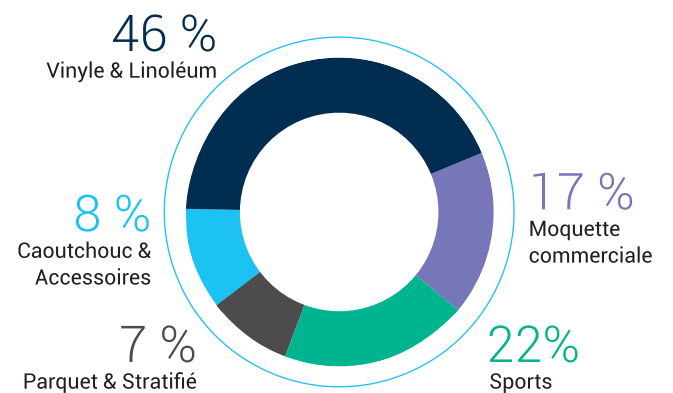
Caoutchouc & accessoires



Gazon synthétique



Pistes d'athlétisme



En % du chiffre d'affaires 2020

* Mettre l'humain au cœur de nos ambitions.

TARKETT DANS LE MONDE

24
laboratoires
de R&D

1
centre
de recherche
et d'innovation

4
centres
de design

33
sites industriels

9
centres de recyclage



2,6 milliards

d'euros de chiffre d'affaires
en 2020

Plus de
12 000
collaborateurs

N°1
en vinyle dans le monde

UNE EXPOSITION ATTRACTIVE AUX MARCHÉS FINAUX

69 %
Commercial
(Sport compris)

31 %
Résidentiel



DES VENTES PORTÉES PAR LA RÉNOVATION

~ 80 %
Rénovation

~ 20 %
Construction
neuve



1,3 million
de m² de sols
vendus chaque jour
dans plus de 100 pays

En % du chiffre d'affaires 2020

* Mettre l'humain au cœur de nos ambitions.

FAIRE DES CHOIX ENGAGÉS. POUR LES PERSONNES ET LA PLANÈTE.

Tarkett Human-Conscious Design™ est notre engagement pour accompagner les générations actuelles et futures. C'est créer des revêtements de sol et des surfaces sportives respectueux des personnes et de la planète. Et c'est vivre chaque jour nos trois engagements :*

- Appréhender pleinement les enjeux de chacun
- Faire des choix engagés. Pour les personnes et la planète.
- Être aux côtés de nos partenaires. A chaque étape.



Eco-concevoir en appliquant les principes Cradle to Cradle®.



Favoriser la collaboration dans l'économie circulaire



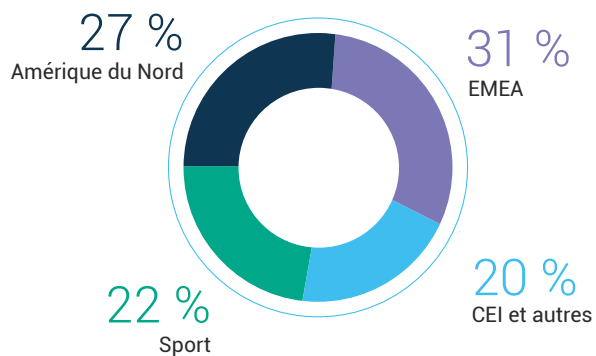
Respecter les 10 principes des Nations Unies.



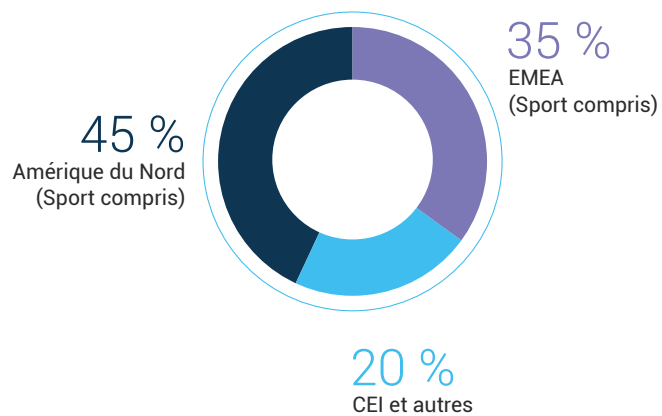
Contribuer aux Objectifs de Développement Durable définis par les Nations Unies.

Tarkett en chiffres

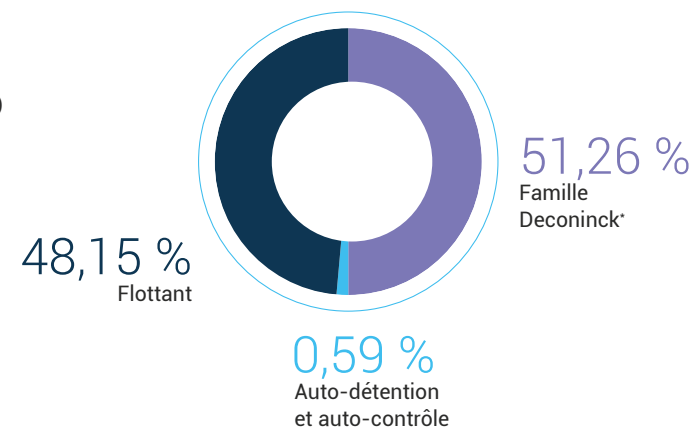
**VENTES
PAR SEGMENT**



**VENTES PAR ZONE
GÉOGRAPHIQUE**



RÉPARTITION DU CAPITAL
au 31 décembre 2020



Tarkett est coté sur le marché réglementé d'Euronext (compartiment B, code ISIN FR0004188670, code mnémorique : TKTT).

* La Famille Deconinck comprend la Société Investissement Deconinck, des membres de la famille Deconinck et des sociétés qui leurs sont liées.
Plus de détails en section 7.

Gouvernance

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance de Tarkett est composé de 12 membres : 5 membres représentent la famille Deconinck, actionnaire majoritaire de la société, 4 membres indépendants, 2 membres représentant les salariés* et 1 censeur. Le Conseil de surveillance respecte la législation et les recommandations en matière de proportion d'indépendants et de proportion homme / femme parmi ses membres et de diversité de leurs compétences.



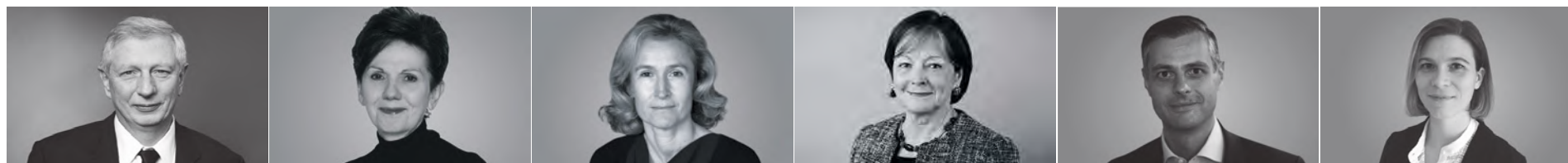
Éric La Bonnardière
(Famille Deconinck)
Président
Membre depuis 2015

Didier Deconinck
Vice-Président
Membre depuis 2001

Nicolas Deconinck
Membre depuis 2015

Julien Deconinck
Membre depuis 2018

Agnès Touraine
Membre depuis 2016



Didier Michaud-Daniel
Membre** depuis 2019

Françoise Leroy
Membre** depuis 2013

Sabine Roux de Bézieux
Membre** depuis 2017

Guylaine Saucier
Membre** depuis 2015

Jean-Hubert Guillot
Membre*** depuis 2019

Ségolène Le Mestre
Membre*** depuis 2020

Comité d'audit, des risques et de conformité :

- Guylaine Saucier (Présidente)**
- Françoise Leroy**
- Julien Deconinck

Censeur :

- Bernard-André Deconinck

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance :

- Françoise Leroy (Présidente)**
- Sabine Roux de Bézieux**
- Agnès Touraine
- Didier Michaud-Daniel*

* Un délégué du comité social et économique (CSE) assiste également aux réunions du Conseil de surveillance. ** Membre indépendant.

*** Désigné représentant des salariés au sein du Conseil de surveillance par le comité social et économique de Tarkett (CSE).

Gouvernance

Comité Exécutif

Le Comité Exécutif du Groupe est dirigé par Fabrice Barthélemy, Président du Directoire. Cette équipe internationale et dotée d'un fort esprit entrepreneurial est composée de leaders expérimentés, ayant en commun l'intérêt et les valeurs du Groupe, tout en assurant une agilité opérationnelle grâce à une organisation décentralisée.



Fabrice Barthélemy
Président du Directoire



Eric Dalier
Président Tarkett
Amérique du Nord
& Tarkett Sports



Slavoljub Martinovic
Président Tarkett Europe
de l'Est



Francesco Penne
Président Tarkett EMEA
& LATAM



Pierre Barrard
Directeur Marketing
Stratégique,
Digital & Innovation



Raphaël Bauer
Directeur Financier



Audrey Dauvet
Directrice Juridique



Séverine Grosjean
Directrice des Ressources
Humaines et de la
Communication



Arnaud Marquis
Directeur Développement
Durable Groupe



Carine Vinardi
Directrice Recherche &
Développement & Opérations

Le Mot du Président du Directoire



Fabrice Barthélemy

En 2020, Tarkett a **fait preuve d'une forte résilience** face à la pandémie Covid-19 et à ses répercussions sanitaires, économiques et financières. Partout dans le monde, le professionnalisme et l'engagement de nos équipes ont été remarquables. Nos équipes sont restées focalisées sur les priorités essentielles : la satisfaction de nos clients, le soutien apporté aux communautés locales dans le cadre de la gestion de la crise, et la préservation de la santé financière du Groupe. Dans le même temps, nous avons continué à déployer nos initiatives en faveur de l'éco-conception et de l'économie circulaire, ainsi que de la réduction des émissions de gaz à effet de serre au sein de nos sites industriels.

Depuis l'apparition de la Covid-19, **notre priorité a été et reste la santé et la sécurité de nos employés, clients et partenaires**. Nous avons immédiatement mis en place des mesures sanitaires et de distanciation sociale sur nos sites de production ainsi que le télétravail pour les fonctions support, afin de maintenir les opérations en cours et d'assurer la continuité du service à nos clients. Nos équipes ont notamment été mobilisées pour soutenir le secteur de la santé dans ses efforts pour augmenter rapidement la capacité des hôpitaux afin de faire face à l'afflux de patients Covid-19.

Nous avons ainsi démontré la résilience de notre modèle d'affaires dans un environnement difficile et complexe. Nous avons réussi à assurer la continuité des opérations tout en offrant le niveau de service attendu par nos clients même au pic de la crise sanitaire. Nous avons pu améliorer la rentabilité grâce à notre plan d'économies structurelles et aux mesures mises en place pour variabiliser et réduire les coûts. Nous avons géré avec rigueur notre fonds de roulement, généré une trésorerie solide et réduit significativement notre endettement.

En ces temps difficiles, il nous a semblé important de réitérer notre engagement absolu à respecter et à promouvoir les principes éthiques, l'intégrité des affaires et la responsabilité sociétale. Le Conseil de surveillance, le Comité exécutif et moi-même avons eu le plaisir de partager avec les équipes notre Code d'éthique actualisé. Cette édition révisée et renforcée rappelle l'importance de l'éthique et de l'intégrité comme partie intégrante des valeurs de Tarkett, décrit clairement la conduite attendue de chacun pour le respect de l'intégrité des affaires, indique la disponibilité de systèmes d'alerte et détaille nos engagements en matière de responsabilité sociétale.

Alors que nous avons célébré en 2020 les dix ans de **notre engagement envers le Pacte mondial des Nations unies** et ses dix principes concernant les droits humains, le travail,

l'environnement et la lutte contre la corruption, nous sommes convaincus que faire de l'humain et des générations futures une priorité et d'investir dans l'économie circulaire renforcera encore la résilience du modèle d'affaires de Tarkett. C'est aussi notre façon d'apporter une **contribution tangible aux Objectifs de Développement Durable des Nations unies pour 2030**, en particulier pour la santé et le bien-être (Objectif 3) avec des revêtements de sol qui contribuent à la qualité de l'air intérieur et à des espaces sains et sûrs ; pour une consommation et une production responsable (Objectif 12) avec le service ReStart® de collecte et de recyclage des revêtements de sol; et pour l'action en faveur du climat (Objectif 13) avec l'économie circulaire et nos programmes de réduction d'émissions de gaz à effet de serre. C'est également la raison pour laquelle nous avons cosigné, avec d'autres dirigeants, l'appel à la mobilisation pour une relance verte, convaincu que Tarkett peut contribuer et bénéficier d'une transition vers un avenir durable.

En ce qui concerne la lutte contre le changement climatique, nous avons par exemple déjà réduit nos émissions¹ de 27 % par rapport à 2010, dépassant ainsi notre objectif² initial. Dans le cadre de notre stratégie *Change to Win*, nous avons annoncé en 2019 notre nouvel objectif 2030 de réduire les émissions¹ de 30 % vs 2020. Nous nous sommes également engagés à tripler la part des matières premières recyclées pour atteindre 30 % d'ici 2030 grâce à notre ambitieux programme d'économie circulaire, qui contribue aussi à lutter contre le changement climatique³.

En 2020, nous avons nommé un **Directeur du Développement Durable** au sein du Comité exécutif afin d'accélérer le déploiement de notre stratégie *Change to Win* en matière de développement durable et être à l'avant-garde de la relance verte.

Concernant la sécurité qui est notre première priorité, nous continuons à consolider nos standards de sécurité, à renforcer leur application quotidienne et à assurer le partage des bonnes pratiques dans l'ensemble du Groupe.

Nous avons également l'ambition de **favoriser une culture plus inclusive** et la mise en place d'équipes représentant les diversités de nos sociétés d'aujourd'hui et de nos clients présents dans le monde entier. Je suis convaincu que la diversité et l'inclusion favorisent la diversité de la pensée ; cela stimule l'innovation, développe l'agilité et à terme accroît la performance. Nous avons inscrit dans nos principes directeurs de gestion des talents un objectif de diversité de genre. L'objectif étant d'atteindre d'ici 2025 au moins 30% de femmes dans l'encadrement et les cadres dirigeants. Et nous encourageons aussi l'adoption de pratiques complémentaires de diversité en fonction des priorités locales.

En complément des actions et de la gouvernance renforcées du pilier « People & Planet » (Personnes et Planète), le Groupe est également déterminé à accélérer le déploiement des autres piliers de la stratégie Change to Win :

- Favoriser une croissance durable en mettant davantage l'accent sur la santé et l'éducation, segments d'utilisateurs finaux qui devraient bénéficier de plans de relance et d'investissements publics ; exploiter et partager dans tous les segments notre expertise en matière de lutte contre les infections et des protocoles exigeants de nettoyage des sols ; accélérer le développement des canaux numériques afin de renforcer la fidélité des clients et répondre aux activités du e-commerce en forte croissance notamment dans le secteur résidentiel ;
- Continuer à déployer une culture centrée sur le client et une organisation axée sur la simplicité, l'agilité et la rapidité,

permettant au Groupe de s'adapter rapidement et de continuer à servir les clients pendant les périodes de confinement ;

- Accélérer notre programme d'économies rigoureux en réduisant encore la base de coûts des frais généraux et administratifs, continuer à optimiser notre empreinte industrielle et investir de manière sélective dans des initiatives de croissance ciblées, tout en préservant la liquidité et en optimisant la structure financière.

Ainsi, dans des conditions difficiles et grâce au dévouement exceptionnel de nos équipes, nous sommes pleinement engagés dans l'intensification du déploiement de notre

stratégie *Change to Win* qui renforcera la résilience du modèle d'affaires de Tarkett et nous permettra de saisir de nouvelles opportunités de croissance durable, en faisant de l'humain et de la planète une priorité.

⁽¹⁾ Émissions de gaz à effet de serre Scope 1 & 2 par mètre carré de revêtement de sol (kg CO₂eq/m²)

⁽²⁾ 20 % de réduction en 2020 par rapport à 2010

⁽³⁾ Nous estimons que l'utilisation d'environ 1 tonne de matériaux recyclés permet d'éviter environ 2 tonnes de CO₂eq d'émissions de GES (Scope 3) par rapport à l'utilisation de matières premières primaires vierges - sur la base des données issues des ACV de Tarkett via le logiciel SimaPro, où les émissions évitées varient en fonction du matériau recyclé



Des déchets de revêtements de sol post-industriels à recycler dans notre centre de recyclage de Clervaux, au Luxembourg.

Notre modèle d'affaires au service de nos clients...

Notre contribution pour un capital durable



Capital financier

- Coté à la Bourse de Paris (Euronext Paris)
- Actionnaire familial (51,26 %)
- Investisseurs (48,15 %)



Capital industriel

- 33 sites de production dans 18 pays (Europe, Turquie, Amérique du Nord, CEI, Chine, Brésil, Australie)
- 9 centres de recyclage



Capital intellectuel

- Marques reconnues (Tarkett, FieldTurf...)
- Plus de 150 familles de brevets actifs dans 42 pays
- 24 laboratoires R&D, 1 centre innovation international, 4 centres de design
- Réseau d'experts internes et programmes (World Class Manufacturing, Design Thinking, Cradle to Cradle®, Talent Philosophy...)
- Partenariats scientifiques (universités, Environmental Protection Encouragement Agency - EPEA, fournisseurs...)



Capital humain, social et relationnel

- Employés : Plus de 12 000 dans 30 pays, 40 nationalités
- Clients diversifiés B2B2C dans plus de 100 pays (forces de ventes, showrooms...)
- Fournisseurs diversifiés, des producteurs mondiaux de matières premières stratégiques (PVC, plastifiants...) aux fournisseurs locaux
- Communautés locales : coopération étroite avec nos sites



Capital naturel

- Energie de sources renouvelables et non-renouvelables
- Eau
- Matières premières renouvelables (bois, jute, liège,...) et non renouvelables (fossiles et minérales), de sources vierges ou recyclées



Capital de gouvernance et conformité

- Directoire, Conseil de surveillance et 2 comités spécialisés
- Comité Exécutif
- Code éthique et de conformité
- Procédure d'alerte
- Charte de déontologie boursière

Notre Ambition « Change to Win »

- Être le leader mondial des revêtements de sol commerciaux et des surfaces sportives

- Faire croître le résidentiel de manière ciblée
- Changer la donne avec l'économie circulaire

1.

Croissance durable

2.

OneTarkett pour nos clients

3.

Les personnes et la planète

4.

Coûts et discipline financière

Nos valeurs : Engagement – Collaboration – Créativité – Bienveillance

Segments :

Une expertise reconnue dans des segments spécifiques, en rénovation et construction neuve



- Santé & Soins aux personnes âgées
- Education
- Bureaux



- Hôtellerie
- Sports
- Résidentiel

Solutions :

Une offre complète et coordonnée de revêtements de sol et surfaces sportives



- Sols souples (vinyle, linoléum...)
- Moquette commerciale
- Parquet et stratifié
- Caoutchouc et accessoires
- Gazon synthétique et pistes d'athlétisme

Canaux :

Un service de proximité, adapté aux différentes catégories de clients et régions



- Distribution, bricolage et plateformes numériques en ligne
- Grands comptes, utilisateurs, gestionnaires de bâtiments
- Prescripteurs (architectes, designers), installateurs, maîtres d'œuvre

Parties prenantes :
Notre ambition de passer à une économie circulaire par un dialogue continu et une collaboration avec nos parties prenantes

- Nos clients, architectes, designers, installateurs et utilisateurs finaux
- Nos employés et autres travailleurs externes
- Nos fournisseurs, prestataires de services et partenaires commerciaux
- Nos actionnaires, investisseurs, créanciers et la communauté financière
- Nos fédérations professionnelles, nos réseaux d'entreprises, nos institutions académiques et scientifiques
- Pouvoirs publics, organisations intergouvernementales et non gouvernementales

et de nos parties prenantes

Nos résultats : des performances durables malgré un contexte difficile

Démontrer la résilience du modèle économique de Tarkett

2 633 M€

Chiffre d'affaires
(-9,5 % croissance organique)

278 M€

EBITDA ajusté

10,6 %

Marge d'EBITDA ajusté
(% des ventes nettes)

-19,1 M€

Résultat net
(part du Groupe)

672 M€

Rémunérations

74 M€

Investissements

25,1 M€

Impôts sur les
sociétés payés

0,4 M€

Soutien aux communautés
locales (Tarkett Cares)

Croître et renforcer nos positions

3^{ème}

fournisseur de revêtements de sol au niveau mondial

1,3 million

de m² vendus chaque jour dans plus de 100 pays

N° 1

en revêtements vinyle

Maintenir les efforts pour protéger les équipes et développer les talents

2,62

taux de fréquence des accidents (FR1t - # d'accidents de travail avec arrêt < et > 24 heures par million d'heures de travail) pour l'ensemble des employés

Objectif 2025 : 1,0 Taux de fréquence des accidents

26 %

des postes de management occupés par des femmes

Objectif 2025 : 30% de femmes parmi les managers et dirigeants

56 %

des postes de management ouverts pourvus par des candidats internes

Objectif 2025 : 70% des postes de management ouverts pourvus par des candidats internes

34 %

des employés formés pendant l'année

50 %

des employés permanents ont bénéficié d'une « Revue de Développement et Performance »

Sécurité

Diversité

Mobilité interne

Formation et performance

Continuer à répondre aux attentes des clients et de la société avec des matériaux de qualité et des espaces sains

- **Evaluer les matières premières** (impact sur la santé et l'environnement) selon les principes Cradle to Cradle® (98 %)
- **Contribuer au bien-être par nos produits** : qualité de l'air intérieur (98 % des revêtements de sol à faibles émissions de composés organiques volatils), espaces sains (97 % de revêtements de sol utilisant des plastifiants sans phtalates), confort (visuel, acoustique, installation, maintenance...)
- **Sélectionner des matières premières qui ne contribuent pas à la rareté des ressources** (68 % - renouvelables, abondantes ou recyclées)

Soutenir une relance verte en répondant à l'urgence climatique et en développant une approche d'économie circulaire

- **Réduire l'intensité des émissions de gaz à effet de serre** (-27 % kgCO₂eq/m² des émissions de scope 1 & 2 vs 2010, mieux que l'objectif 2020 de 20% ; 27 % énergies renouvelables)
Objectif 2030 : Réduction de 30 % de l'intensité des émissions de GES par rapport à 2020
- **Passer à un modèle d'économie circulaire** apportant une contribution positive au changement climatique, en utilisant davantage de **matériaux recyclés** (~127 000 tonnes, 13% des matières premières en volume)
Objectif 2030 : 30% (en volume) de matières premières recyclées
- **Recycler nos déchets** de production en interne et externe
- **Collecter des revêtements de sol via le programme ReStart®** (~109 000 tonnes entre 2010 et 2020)
- **Innover et éco-concevoir** avec les nouvelles technologies de démontage et de recyclage
- **Réaliser des économies d'eau** (-54 % l/m² par rapport à 2010) en équipant les usines de **circuit d'eau en boucle fermée** (71 %)

Favoriser la collaboration dans la chaîne de valeur et dans les communautés

- **S'engager auprès de fournisseurs responsables** (programme « achats responsables », avec 75 % des fournisseurs ciblés adoptant notre code de conduite ou équivalent, éco-conception C2C)
- **Partager nos informations produits avec nos clients** (Material Health Statements - MHS, Déclarations Environnementales de produits - EPD)
- **Soutenir les communautés locales** via Tarkett Cares et l'implication des salariés
- **Former les élèves et les professionnels** aux métiers de solier ou aux techniques de pose via Tarkett Academy (36 000 personnes de 2012 à 2020)

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	Présentation générale	15
1.1.1	Activité du Groupe	15
1.1.2	Principaux chiffres clés	16
1.2	Historique	19
1.3	Stratégie	20
1.3.1	Objectifs stratégiques du Groupe	20
1.3.2	Atouts stratégiques du Groupe	23
1.4	Aperçu des activités du Groupe	24
1.4.1	Préambule sur les sources d'information	25
1.4.2	Présentation générale des activités du Groupe	25
1.4.3	Présentation générale des marchés du Groupe	25

1.5	Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives	27
1.5.1	Marché des revêtements de sol	28
1.5.2	Marché des surfaces sportives	33
1.6	Produits commercialisés par le Groupe	34
1.6.1	Présentation des produits du Groupe	34
1.6.2	Fabrication des produits	39
1.6.3	Distribution des produits	43
1.6.4	Innovation produits et propriété intellectuelle	47
1.7	Organigramme simplifié du Groupe	52

1.1 Présentation générale

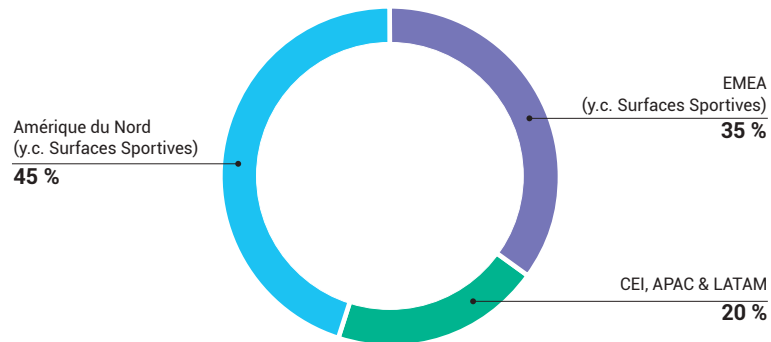
1.1.1 Activité du Groupe

Fort d'une expérience de plus de 140 ans, Tarkett est un leader mondial des solutions innovantes de revêtements de sol et de surfaces sportives.

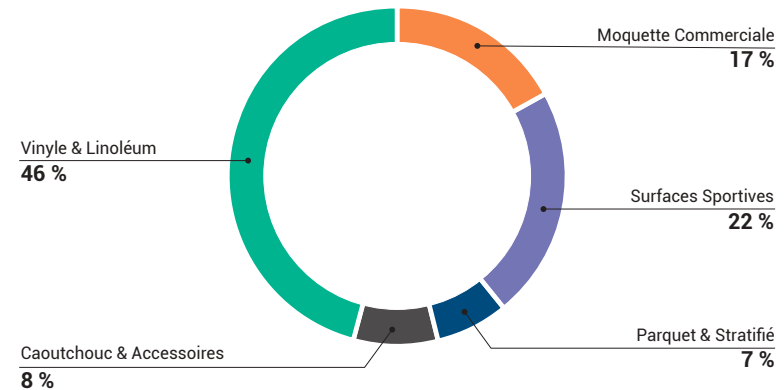
Tarkett offre l'une des plus larges gammes de solutions de revêtement de sol. Avec des équipes expérimentées et des ventes dans plus de 100 pays, le Groupe a acquis une forte connaissance et une excellente compréhension des cultures, goûts et exigences des clients, des réglementations ainsi que de l'usage du revêtement de sol dans chaque pays.

Grâce à ses 33 sites industriels et ses centres de services clients proches des marchés locaux, le Groupe Tarkett est en mesure d'offrir une grande flexibilité de solutions pour répondre aux besoins spécifiques des clients.

Répartition du chiffre d'affaires net 2020 par zone géographique



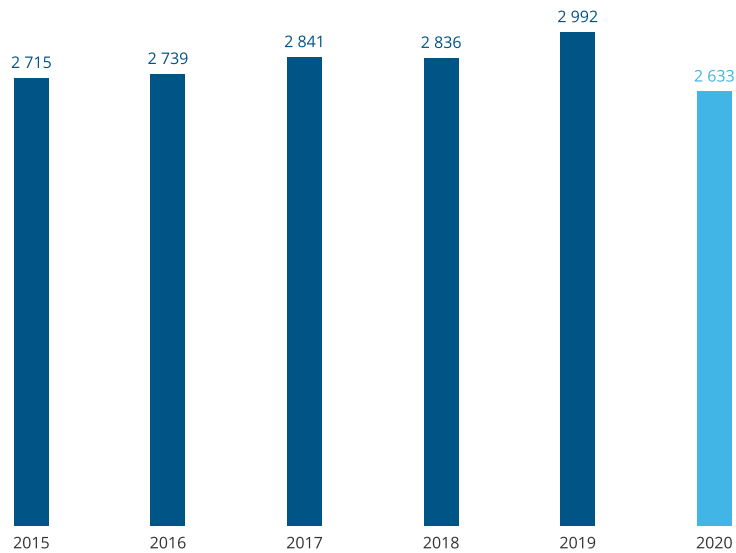
Répartition du chiffre d'affaires net 2020 par catégorie de produits



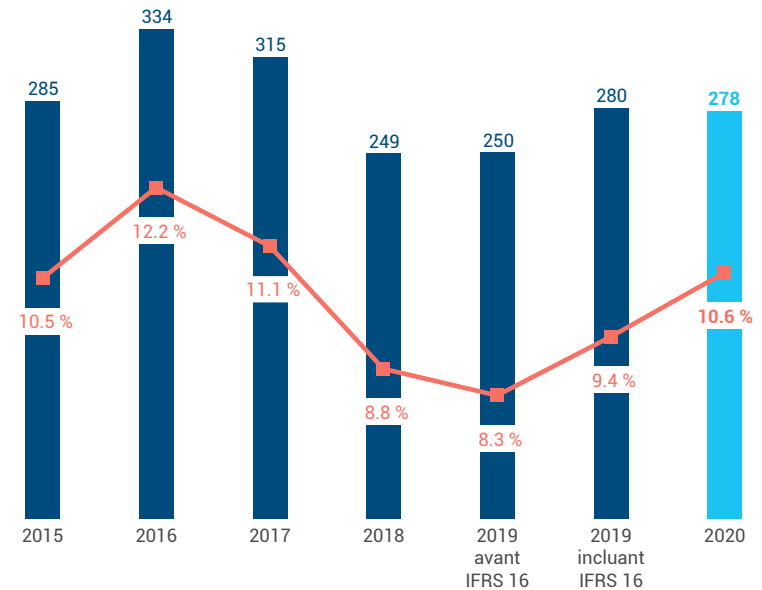
1.1.2 Principaux chiffres clés

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne, figurant à la Section 5.1 "Comptes consolidés au 31 décembre 2020". Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes de la Société. Le rapport des Commissaires aux comptes de la Société est présenté à la Section 5.9 "Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés".

Chiffre d'affaires net
(en millions d'euros)



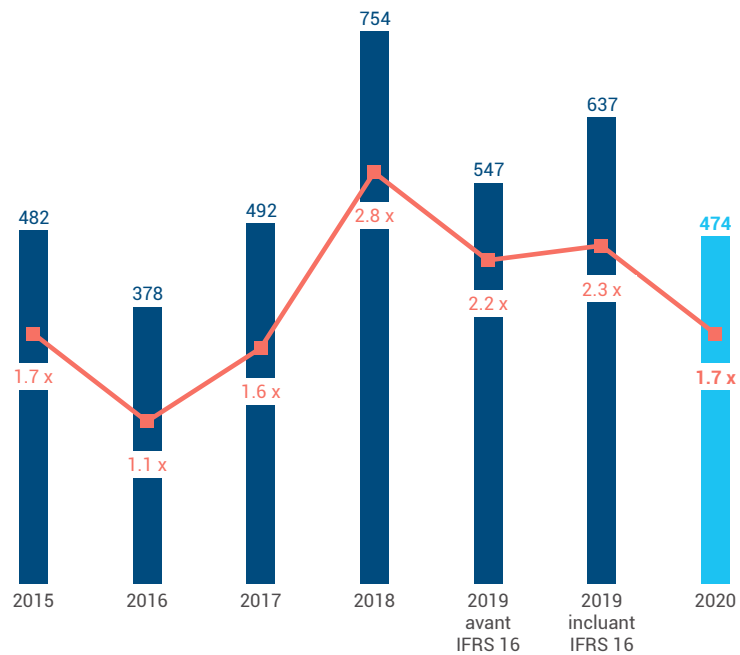
EBITDA ajusté
(en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires net)



Présentation générale

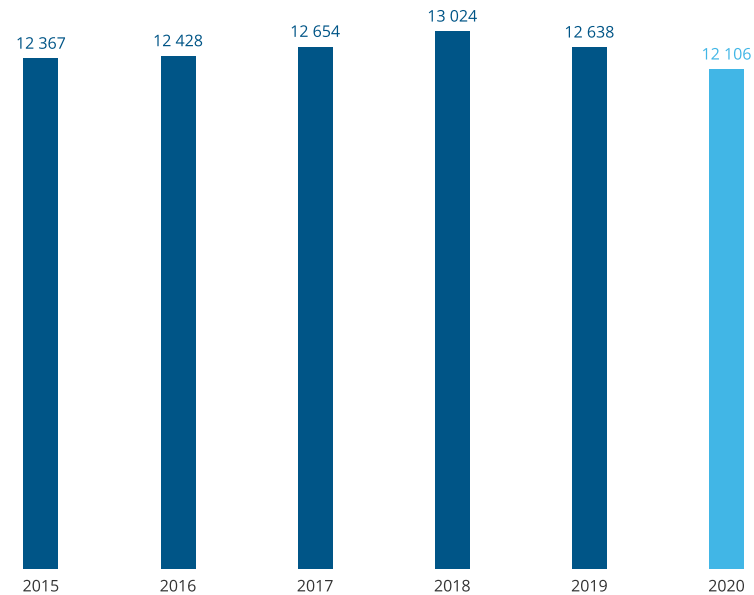
Dettes financières

(en millions d'euros et ratio d'endettement pro forma⁽¹⁾⁽²⁾)



Effectifs du Groupe

(au 31 décembre hors salariés Laminate Park)



⁽¹⁾Endettement net/EBITDA 2018 ajusté pro forma : incluant l'EBITDA de Lexmark (acquisition faite en septembre 2018) pour l'ensemble de l'année.

⁽²⁾La dette nette 2019 inclut la mise en place de programmes de cession de créances pour 126m€

Présentation générale

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	2 632,9	2 991,9
Croissance organique ⁽¹⁾	-9,5 %	0,7 %
EBITDA ajusté avant IFRS 16⁽¹⁾	247,0	249,5
% du chiffre d'affaires net	9,4 %	8,3 %
EBITDA ajusté⁽¹⁾	277,9	280,0
% du chiffre d'affaires net	10,6 %	9,4 %
EBIT ajusté avant IFRS 16⁽¹⁾	118,0	120,6
% du chiffre d'affaires net	4,5 %	4,0 %
EBIT ajusté⁽¹⁾	119,4	121,8
% du chiffre d'affaires net	4,5 %	4,1 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	47,4	96,6
% du chiffre d'affaires net	1,8 %	3,2 %
Résultat de la période - part du Groupe	(19,1)	39,6
Dividendes par actions (en euros)⁽³⁾	-	-
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	770,3	834,2
Endettement net avant IFRS 16 ⁽²⁾	364,9	547,5
Endettement net ⁽²⁾	473,8	636,8
Total bilan	2 337,0	2 433,8
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	313,1	448,6
Investissements	(74,1)	(124,6)
Free cash flow ⁽¹⁾	163,5	231,4
Capitalisation boursière au 31 décembre 2020	944,0	943,9
Effectif au 31 décembre⁽⁴⁾	12 106	12 638

⁽¹⁾Cf. Section 4.7.⁽²⁾Cf. Section 4.3.3 et Note 7 en Section 5.2.⁽³⁾Sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2021.⁽⁴⁾Hors salariés Laminat Park

1.2 Historique

Le Groupe est issu du regroupement, opéré en 1997, de la Société française Sommer Allibert S.A. et de la société Tarkett AG (qui étaient alors respectivement cotées sur les bourses de Paris et de Francfort). La Société Sommer Allibert S.A. était elle-même le fruit du rapprochement en 1972 de deux sociétés françaises. La société Sommer, créée à la fin du dix-neuvième siècle, et la société Allibert, fondée au début du vingtième siècle par M. Joseph Allibert, dont les membres de la famille Deconinck, actionnaire majoritaire, sont les héritiers. La société Tarkett est née en Suède à la fin du dix-neuvième siècle.

À partir de 1997, le Groupe entame une stratégie de recentrage autour des revêtements de sol par la cession de ses autres activités, notamment les équipements automobiles (2001) issus de Sommer Allibert S.A. et prend le nom de Tarkett (en 2003).

Le Groupe entreprend une politique de croissance dynamique de ses activités de revêtements de sol par des acquisitions et des partenariats. Ainsi, en 2002, le Groupe renforce ses activités en Europe de l'Est et se dote d'une forte implantation en Russie avec la constitution d'un partenariat avec la société serbe Sintelon AD, société qui sera complètement absorbée par le Groupe en 2009. En 2004, le Groupe entre dans le segment du Sport en prenant une participation minoritaire dans la société canadienne FieldTurf, fabricant de gazon synthétique, dont il prendra le contrôle l'année suivante. Parallèlement, le Groupe renforce ses activités de revêtements de sol en Amérique du Nord notamment avec l'acquisition de Johnsonite Inc., fabricant de sols souples et accessoires.

En 2006, le Groupe finalise le retrait de la cote de la bourse de Francfort de sa filiale Tarkett AG et, en 2007, des fonds d'investissement conseillés et gérés par Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P. (« KKR ») acquièrent indirectement environ 50 % du capital de la Société aux côtés de la famille Deconinck qui détient, alors, indirectement le même nombre d'actions, environ 50 % du capital, le solde restant étant détenu directement et indirectement par le management.

Dès lors, Tarkett accélère sa politique de croissance externe et réalise notamment plusieurs acquisitions dans le domaine des surfaces sportives qui lui permettent de se positionner en tant que leader du marché. Le Groupe procède également à un certain nombre d'acquisitions dans les revêtements de sol afin de renforcer ses positions dans certaines régions ou d'entrer dans des pays où la société n'est pas encore présente. Le Groupe est ainsi entré dans la moquette commerciale aux Etats-Unis en 2012 avec l'acquisition du groupe Tandus, concepteur, fabricant et vendeur américain de moquettes à destination des segments commerciaux. Cette acquisition permet au Groupe de s'établir comme un acteur majeur sur le marché de la moquette commerciale en Amérique du Nord.

En 2013, le Groupe a procédé à son introduction à la bourse de Paris et poursuivi sa politique de croissance externe dynamique avec notamment en 2014 l'acquisition du groupe Desso, l'un des leaders européens de la moquette commerciale. Sur le plan capitalistique, KKR, qui avait déjà réduit sa participation lors de l'introduction en bourse du Groupe, est complètement sorti du capital de la Société au cours de l'année 2016. Tarkett a procédé en 2018 à l'acquisition de Lexmark Carpet Mills, fabricant de moquettes de haute qualité, principalement pour le secteur de l'hôtellerie en Amérique du Nord. Le Groupe a également continué à renforcer son activité de surfaces sportives au travers d'acquisitions ciblées.

Tarkett s'est concentré sur son désendettement en 2019 et a lancé un nouveau plan stratégique "*Change to Win*" en juin de la même année. Compte tenu d'un contexte marqué par la pandémie de Covid-19, Tarkett n'a pas relancé sa stratégie de croissance externe en 2020, préférant concentrer ses efforts pour préserver la rentabilité et la trésorerie du Groupe tout en poursuivant son désendettement.

1.3 Stratégie

Tarkett a pour ambition d'être le leader mondial des revêtements de sol commerciaux et des surfaces sportives et de croître dans le résidentiel de manière ciblée. La vision du Groupe est également d'être un leader de l'économie circulaire, domaine dans lequel il s'est fixé des objectifs ambitieux.

Le Groupe s'efforce de proposer des solutions innovantes et créatrices de valeur pour ses clients et conçoit des revêtements de sol et des surfaces sportives qui offrent à ses

utilisateurs finaux un bon retour sur investissement, des performances techniques élevées et des engagements clairs et forts en matière d'environnement.

En juin 2019, Tarkett a présenté son nouveau plan stratégique « *Change to Win* ». Ce plan stratégique couvre la période 2019-2022 et permet ainsi au Groupe d'avoir une feuille de route claire pour mettre en oeuvre sa vision et réaliser ses ambitions.

1.3.1 Objectifs stratégiques du Groupe

Le plan stratégique s'appuie sur les quatre piliers stratégiques suivants :

- a) **Une croissance durable, tirée par une focalisation accrue sur une sélection de segments de marché commerciaux porteurs comme la santé, l'éducation ou les bureaux, le développement d'une offre globale en hôtellerie et la poursuite de l'expansion des activités Sport. Le Groupe prévoit également d'investir dans les canaux de distribution digitaux afin d'en capter la croissance future.**
- > Tarkett va ainsi intensifier ses efforts sur un certain nombre de segments de marché commerciaux sur lesquels le Groupe est déjà bien positionné grâce à une capacité d'innovation soutenue, une offre de produits variée et complète, des performances techniques élevées et une qualité de design reconnue. Les bureaux, les établissements de santé et les maisons de retraite ou encore l'éducation font partie de ces segments que le Groupe va cibler en priorité. Ce sont également des segments de marché où Tarkett peut faire la différence en raison de sa capacité à participer à des appels d'offres régionaux ou globaux, qui se développent notamment dans le segment des bureaux. Avec des sites de production en Europe, aux Etats-Unis et en Asie, Tarkett a les capacités de servir les grands clients dans les différentes régions du monde où ils sont présents. Tarkett va continuer à innover en design et en performances techniques pour servir ces marchés. En raison du contexte créé en 2020 par la pandémie de Covid-19, Tarkett va concentrer ses efforts sur les segments qui devraient bénéficier des plans de relance et d'investissements publics, principalement dans les segments de la santé et l'éducation. Le Groupe va également chercher à accroître ses parts de marché sur les segments qui devraient rester plus atones en 2021 comme les bureaux, l'hôtellerie ou encore le Sport.
- > Tarkett vise en effet une position de leader dans le domaine de l'hôtellerie. L'acquisition de Lexmark Carpet Mills en septembre 2018 a permis au Groupe de se positionner sur un marché où il était peu présent. Elle lui permet désormais de promouvoir son offre de produits très complète et globale dans ce segment, notamment aux grandes chaînes

hôtelières qui concentrent une part significative du marché mondial. Une nouvelle équipe de direction a été mise en place début 2020 pour cette activité, dont la mission est de positionner Tarkett en leader tout en améliorant la rentabilité. Cette stratégie commence à montrer des résultats positifs mais dans un contexte difficile où la pandémie a particulièrement affecté l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme.

- > Tarkett poursuit le développement de ses activités dans le Sport. Le Groupe est devenu un leader mondial en s'appuyant sur une croissance organique solide et des acquisitions ciblées. La pandémie a également affecté le niveau d'activité et la saisonnalité de cette activité, mais le potentiel de croissance reste très important tant en première installation qu'en remplacement des terrains et pistes de courses déjà installés. Tarkett vise à maintenir son avance en offrant de nouvelles solutions, y compris une plus grande intégration des différents éléments composant l'offre. Le Groupe envisage également d'accélérer la croissance via des acquisitions ciblées dans de nouvelles géographies à partir de 2021.
- > Tarkett est également en train de déployer son offre dans les canaux de distribution digitaux afin d'en capter la croissance. A terme, les plateformes digitales devraient représenter 10 % à 12 % des ventes de revêtements de sol dans le Résidentiel et Tarkett souhaite se positionner sans attendre, notamment auprès des chaînes spécialisées dans le bricolage. Dans cette optique, Tarkett a développé des outils pour se différencier de la concurrence et garantir un bon niveau de visibilité en ligne. Le Groupe explore également les différents moyens pour faciliter la livraison du dernier kilomètre, qui est l'un des enjeux clés de la vente en ligne. En 2019, le Groupe a testé différentes solutions en partenariat avec des distributeurs en ligne de premier plan, en vue de déterminer lesquelles sont les plus appropriées à mettre en place. En 2020, le contexte a favorisé la montée en puissance de ces canaux de distribution et Tarkett a pu poursuivre son développement dans ce domaine. Ces développements ont été particulièrement soulignés en Europe et dans les pays de la CEI.

Stratégie

b) Une approche encore plus centrée sur les clients et une organisation plus simple, agile et réactive.

- > Tarkett a commencé en 2019 à simplifier son organisation et à faire évoluer ses méthodes de travail. Ce mouvement s'est poursuivi en 2020 et certaines mesures ont été mises en oeuvre plus rapidement compte tenu du contexte de la pandémie et des restrictions de déplacement. Ces changements sont déployés dans l'ensemble du Groupe. Ils visent à le doter d'une plus grande agilité mais cherchent également à offrir aux clients un accès unique et fluide aux équipes commerciales de Tarkett, et à permettre au marketing et à l'innovation de mieux répondre aux attentes des clients.
- > Tarkett a rapproché innovation et marketing début 2020 afin de développer des solutions innovantes qui répondent aux attentes des clients dans les segments de marché commerciaux où le Groupe souhaite croître en priorité. L'ambition du Groupe est d'investir dans l'innovation pour répondre aux besoins croissants de ses clients pour un environnement sain et des espaces uniques et modulaires, faciles à entretenir et installer. Le Groupe a également défini l'économie circulaire et le recyclage comme des axes d'innovation prioritaires. En effet, Tarkett souhaite maximiser la valeur des matériaux qu'il utilise et développer des solutions innovantes pour recycler en boucle complète les produits et solutions qui sont proposés aux clients. Tarkett a également pour ambition d'utiliser l'innovation technologique pour multiplier les cycles de vie des matériaux et de développer des solutions innovantes de collecte et de recyclage.
- > Le Groupe dispose d'un centre international de recherche et d'innovation situé au Luxembourg et d'un comité scientifique composé d'experts internes et externes reconnus internationalement.
- > Les activités de recherche et développement ont été quant à elles rapprochées de la direction des opérations compte tenu de leurs incidences sur les procédés de production. L'objectif est de renforcer l'efficacité de la recherche et du développement des produits et procédés en prenant en compte en amont les enjeux industriels et d'approvisionnement que cela crée pour le Groupe. Cette nouvelle organisation devrait permettre à Tarkett de gagner en efficacité industrielle et de mieux se préparer aux évolutions technologiques, réglementaires et environnementales.
- > Tarkett vise également à optimiser les synergies en matière de design. Le Groupe dispose de trois équipes régionales qui suivent en permanence les tendances des différents marchés. Tarkett peut ainsi proposer des produits en adéquation avec les dernières tendances et qui correspondent aux attentes des clients. Le Groupe va renforcer les échanges entre les trois centres pour capitaliser sur son expertise globale.
- > Dans cette logique d'approche centrée sur les clients et leurs besoins, Tarkett a décidé de mettre en place une organisation de responsables grands comptes pour les segments de marché stratégique, et notamment l'hôtellerie et les bureaux. Dans ces deux segments, une offre et d'une présence globale sont des éléments différenciants pour les grands clients régionaux ou globaux.

- > Le Groupe poursuit également une simplification de son portefeuille de produits au travers de la réduction du nombre de références par collection. L'objectif est de réduire le nombre de références d'environ 30 % tout en développant le niveau des ventes. Cela permettra de rendre le portefeuille produit plus lisible et de réduire la complexité et les coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Ce processus de simplification est bien avancé en EMEA. A fin 2020, le nombre de références pour la zone EMEA a été réduit de 13%.
 - > Enfin, Tarkett s'appuie depuis juillet 2019 sur une nouvelle organisation des forces de vente en Amérique du Nord qui offre dorénavant un point d'entrée unique aux clients. Cette réorganisation finalisée sur le premier semestre 2019 s'est accompagnée d'une transition vers l'utilisation d'une seule marque, Tarkett, afin de renforcer la visibilité du Groupe sur le marché nord-américain.
- c) Un déploiement ambitieux en matière d'économie circulaire, avec notamment des efforts spécifiques pour développer des solutions de recyclage pour les clients.**
- > Tarkett ambitionne de mettre en place un modèle vertueux de conception des produits. Celui-ci préconise l'utilisation de matériaux de qualité, la gestion responsable des ressources, la création d'espaces favorisant le bien-être et la qualité de vie, et par une réutilisation et le recyclage des produits et des matériaux.
 - > Tarkett a pour priorité stratégique d'augmenter l'utilisation de matériaux recyclés dans sa production. D'ici 2030, la part de matériaux recyclés dans les volumes d'achat de matières premières doit s'élever à 30 % contre 13% en 2020. Le Groupe s'est également fixé comme objectif prioritaire de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de l'ordre de 30 % d'ici 2030.
 - > Dans l'industrie du revêtement de sol, Tarkett est précurseur dans la transition vers le modèle de l'économie circulaire. Le Groupe va continuer à investir pour développer des technologies, des solutions clés en main et des partenariats permettant de favoriser le développement de ce modèle. Le directeur du développement durable nommé au comité exécutif en juillet 2020 a pour mission d'intensifier la réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'accélérer le déploiement des solutions circulaires pour les clients. Il supervise les programmes d'innovation d'économie circulaire et la création de modèles d'affaires associés. Il travaille en étroite collaboration avec les opérations et le marketing pour s'assurer de l'appropriation des enjeux du développement durable par l'ensemble des équipes et leur intégration dans l'ensemble des process du Groupe.
 - > Tarkett poursuit le développement des technologies et processus industriels pour recycler plus facilement les revêtements de sol en vinyle et la moquette. En 2019, le Groupe a annoncé le lancement en Europe d'une offre qui permet la maîtrise du cycle de vie des dalles de moquette en mettant au point un processus innovant dans son usine de Waalwijk (Pays-Bas) permettant de séparer les deux principaux composants des dalles de moquette - la sous-couche et la fibre textile. Ces composants sont ensuite recyclés et utilisés pour la fabrication de nouvelles dalles moquette.

Stratégie

- > Le Groupe adresse également la problématique de la réutilisation et du recyclage des déchets de pose et des produits usagés. Tarkett s'appuie sur son programme de collecte et de recyclage ReStart®. 109 000 tonnes de revêtements de sols ont été collectées de 2010 à 2020 dans le cadre de ReStart® en Europe, au Brésil et en Amérique du Nord (récupération post-installation et post-utilisation de revêtements de sol vinyle, linoléum et moquette). Tarkett a pour objectif de faire grandir ce programme partout dans le monde, en particulier en Europe et en Amérique du Nord en y intégrant de plus en plus de clients, et en s'appuyant sur des partenaires solides.
- d) **Un programme rigoureux de réduction des coûts qui vise à atteindre au moins 120 millions d'euros d'économies entre 2019 et 2022 et une politique d'allocation du capital sélective et alignée avec les initiatives stratégiques de croissance durable.**
 - > Le programme de réduction des coûts inclut une réorganisation du dispositif industriel et une réduction des frais commerciaux, généraux et administratifs. Tarkett a notamment annoncé et mis en oeuvre la fermeture de 4 sites industriels, dont 2 en Amérique du Nord. La production d'accessoires faite à Waterloo (Canada) a été transférée sur le site agrandi de Chagrin Falls (Ohio, USA) et la fabrication de rouleaux de moquette faite à Truro (Canada) a été transférée dans l'usine de production de moquette acquise lors du rachat de Lexmark, permettant ainsi de réaliser les synergies de coûts prévues dans le cadre de cette acquisition. Tarkett a également arrêté la production de sol stratifié en Europe en fermant le site d'Eiweiler (Allemagne) et fermé un site de stockage et de production à Goirle (Pays-Bas) fin 2020 en transférant les produits dans un entrepôt complètement automatisé à proximité du site de production de Waalwijk (Pays-Bas).
 - > Le programme de réduction des coûts s'appuie également sur l'automatisation des processus de production et sur le programme World Class Manufacturing ("WCM") à l'efficacité déjà démontrée dans le passé. L'accélération des programmes d'automatisation permet de réduire les coûts de personnel, d'augmenter la productivité et la qualité, et de réduire les risques d'accident. Les programmes prioritaires sont les véhicules guidés automatiquement, les caméras d'inspection, le packaging automatisé et l'impression digitale. Le programme WCM recherche en permanence des actions qui permettent d'améliorer la productivité du Groupe. Ce programme, mis en oeuvre par une équipe dédiée, compare et partage les méthodes employées sur chacun des sites et aide les équipes locales à mettre en place les meilleures pratiques pour leurs opérations. Il vise également à améliorer la qualité des produits, à augmenter la productivité du Groupe, à maîtriser ses coûts et à fournir les meilleurs services.
 - > Tarkett a mis en place une gouvernance solide pour suivre le programme de réduction des coûts. Sa bonne exécution est un facteur clé de réussite du plan et fait donc l'objet d'une implication et d'une surveillance soutenue de la part de la direction générale et du conseil de surveillance. En 2020, il a été décidé d'accélérer certaines mesures, notamment au niveau des frais généraux et administratifs pour s'adapter au nouvel environnement économique. Les actions entreprises ont permis d'optimiser l'ensemble de la structure de coûts et de gagner en flexibilité.
- > Ce programme s'accompagne d'une allocation du capital sélective et alignée avec les initiatives stratégiques de croissance durable. A titre d'exemple, les investissements portent principalement sur la sécurité, la productivité, l'automatisation et l'économie circulaire.
- > La priorité en 2019 et en 2020 a été donnée au désendettement du Groupe. Par conséquent, aucune acquisition importante n'a été réalisée sur la période. La croissance externe reste cependant un axe stratégique pour Tarkett. Le Groupe souhaite en effet saisir des opportunités d'acquisition pour se renforcer dans les segments de marché ou les géographies clés. L'industrie du revêtement de sol et des surfaces sportives reste très fragmentée et offre de nombreuses opportunités. Les acquisitions ciblées doivent répondre à des critères financiers et extra-financiers rigoureux. Les critères financiers sont mesurés après synergies et sont principalement la contribution positive à la marge d'EBITDA et le retour sur capitaux investis. Les principaux critères extra-financiers sont principalement l'adéquation culturelle, la qualité du management et la politique de développement durable.
- > Dans le cadre de cette politique d'allocation du capital sélective, le Groupe a également redéfini les objectifs de dividendes. Tarkett vise un ratio de distribution compris entre 30 % et 50 % du résultat net publié. Ce ratio cible sera également défini en fonction du levier et des opportunités de croissance externe. Le Groupe vise en priorité de protéger sa structure financière et ne proposera pas de distribution dans un contexte perturbé. C'est à ce titre que le dividende qui avait été initialement envisagé au titre de l'exercice 2019 (et versé en 2020) a finalement été annulé le 18 mars 2020 compte tenu du contexte de pandémie et de l'incertitude quant à l'évolution de la demande.
- > Dans le cadre du plan stratégique "Change to Win", Tarkett a établi de nouveaux objectifs financiers à moyen terme dont l'atteinte dépend de la bonne exécution du plan :
 - **Poursuite de la croissance organique** : dans chacune des principales régions (Amérique du Nord, Europe et CEI), le Groupe a pour objectif **une croissance organique supérieure à la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB)** en moyenne sur la période 2019-2022.
 - **Amélioration de la rentabilité** : l'objectif est d'atteindre **une marge d'EBITDA ajusté** après application de la norme IFRS 16 supérieure à 12 % en 2022.
 - **Maîtrise du levier**, qui est mesuré par le ratio Dette nette sur EBITDA ajusté : **levier compris entre 1,6x et 2,6x l'EBITDA ajusté** après application de la norme IFRS 16 à la fin de chaque année pendant toute la durée du plan. L'objectif de levier avait été cependant suspendu en avril 2020 pour l'année en cours compte tenu du niveau d'incertitudes dans le contexte de la pandémie de Covid-19. Les efforts et mesures mises en oeuvre par le Groupe lui ont finalement permis de respecter cet objectif en 2020.

1.3.2 Atouts stratégiques du Groupe

Le Groupe a connu une forte croissance au cours des dernières années tout en conservant un niveau de rentabilité élevé et une structure financière saine. Le Groupe bénéficie de nombreux atouts dont il considère qu'ils sont de nature à faire de lui un acteur unique dans le secteur mondial des revêtements de sol. Ces atouts sont notamment les suivants :

- > **Une position de premier plan** : le Groupe occupe des positions de tout premier plan parmi les fabricants de revêtements de sol pour les produits qui constituent le cœur de son activité et dans les principales zones géographiques dans lesquelles il intervient. Le Groupe est le troisième fournisseur de revêtements de sol au niveau mondial (sur la base de ses ventes en 2020). Le Groupe est le premier fournisseur de revêtements vinyles et de surfaces sportives au niveau mondial. Le Groupe est également leader dans le secteur des revêtements vinyles en Russie et plus généralement dans les pays de la Communauté des États Indépendants (ci-après "CEI"), ainsi que dans un grand nombre de pays européens, notamment en France et en Suède.
- > **Une exposition géographique équilibrée et des segments de marché diversifiés** permettant d'atténuer le caractère cyclique des activités de construction et de rénovation : l'exposition géographique diversifiée du Groupe ainsi que sa large base de clientèle constitue une protection naturelle contre les cycles économiques régionaux dans les secteurs de la construction et de la rénovation. Environ 80 % des ventes (en mètres carrés) du Groupe proviennent du marché de la rénovation, beaucoup moins volatile que le marché des constructions neuves. Les ventes du Groupe se répartissent entre les utilisateurs commerciaux 69 % des ventes 2020) et les utilisateurs résidentiels (31 % des ventes 2020). Il bénéficie également d'un panel de clients très nombreux à travers le monde, ce qui limite tout risque de concentration. En 2020, le client le plus important du Groupe représente moins de 5 % du chiffre d'affaires net consolidé total. Le Groupe considère que sa large gamme de produits, l'importance et la diversité de sa clientèle ainsi que son implantation géographique réduisent sa dépendance à l'égard de toute industrie, de toute région et de tout secteur économique.
- > **Une gamme de produits parmi les plus larges de l'industrie du revêtements de sol et des surfaces sportives** permettant au Groupe de proposer des solutions intégrées uniques, adaptées aux spécificités techniques, aux budgets et aux exigences en matière de sécurité et de design des différents segments d'activités (santé et soins aux personnes âgées, établissements de santé, habitat, éducation, bureaux, installations sportives et hôtellerie). Tarkett dispose en effet d'une des gammes de produits les plus larges offertes sur le marché des revêtements de sol, comprenant des revêtements vinyles, du linoléum, des parquets, des revêtements stratifiés, des moquettes commerciales et des revêtements en caoutchouc. C'est ainsi que le Groupe est en mesure de créer des solutions intégrées de différents revêtements de sol et de se positionner comme l'unique interlocuteur auprès de ses clients. Tarkett réalise par ailleurs régulièrement des études auprès de ses clients, qui confirment le niveau de satisfaction élevé quant à la qualité des produits qui est un critère de sélection particulièrement important pour l'ensemble des clients.
- > **Des relations de long terme avec les clients**, que le Groupe s'emploie à enrichir en permanence. Tarkett a ainsi développé des outils de co-création à l'attention de ses clients. C'est ainsi que courant 2017, Tarkett a ouvert au cœur de Paris "l'Atelier Tarkett", un espace d'échange et d'inspiration dédié aux architectes et aux designers, qui se présente comme le prolongement du bureau de l'architecte. Ce lieu se compose de différents espaces autour de produits et services, tels que bibliothèque, lab, outils digitaux, salle de réunion, cuisine. Un concept identique a été développé à San Francisco et à New York.
- > **Des relations privilégiées à long terme avec les installateurs et les maîtres d'œuvre**, qui jouent un rôle essentiel de conseil dans le choix des revêtements de sol, en particulier auprès des utilisateurs commerciaux. Le Groupe a, en outre, créé des programmes de formation, dénommés "Tarkett Academy", à destination des professionnels du bâtiment et des installateurs. Ces programmes permettent de développer la fidélité à la marque Tarkett et assurent une plus grande qualité des services d'installation des produits du Groupe.

> Un positionnement "GloCal" :

- Le Groupe tire profit de son ancrage géographique global, parmi les plus étendus du secteur. Il commercialise, en effet, ses produits auprès de milliers de clients dans plus de 100 pays et possède des sites de production et des équipes commerciales en Europe, en Amérique du Nord, dans les pays de la CEI, en Amérique latine et en Asie-Pacifique. Cette implantation géographique résulte d'importants investissements réalisés sur plusieurs années et de différentes acquisitions. Cette large couverture géographique constitue aujourd'hui pour le Groupe un facteur clé de différenciation par rapport à ses concurrents, et représente l'une des raisons principales de sa réussite durable. L'envergure mondiale et la taille du Groupe lui permettent par ailleurs de mutualiser les efforts de recherche et d'innovation et de tirer au maximum profit des investissements réalisés dans ce domaine. Les économies d'échelle sont également essentielles pour le Groupe, lui permettant de réduire les coûts d'achat des matières premières (notamment pour le PVC, les plastifiants et le polyuréthane), et de tirer parti des meilleures pratiques opérationnelles dans les différentes régions.
- Le Groupe a par ailleurs une connaissance précise des spécificités techniques, du design, des goûts et des préférences locales des utilisateurs dans les principaux pays dans lesquels il opère. Il peut ainsi concevoir des produits parfaitement adaptés aux besoins et aux goûts des utilisateurs locaux et ainsi se distinguer de ses concurrents par son implantation géographique et sa connaissance des marchés.
- Le Groupe possède des sites de production dans les principaux pays dans lesquels il exerce son activité. Cela permet d'offrir à ses clients un service de grande qualité tout en réduisant les délais de livraison, les coûts de transport, les droits de douane et les besoins en fonds de roulement.

- Le Groupe considère qu'il dispose, en interne, de l'une des meilleures équipes de recherche et d'innovation et peut ainsi concevoir des produits innovants et durables adaptés aux demandes et aux besoins des utilisateurs locaux tout en offrant des solutions respectueuses de l'environnement permettant d'anticiper les réglementations et normes de l'industrie des revêtements de sol.

- > **Un pionnier en matière d'éco-innovation.** Le respect de l'environnement et de la santé des personnes à chaque étape du cycle de vie des produits est au cœur de la démarche de conception en circuit vertueux du Groupe qui est appliquée à l'ensemble de ses activités dans le monde. En offrant des produits toujours plus innovants, à très faibles émissions de Composés Organiques Volatils (COV) ou composés de plastifiants sans phtalate, Tarkett se positionne comme pionnier, influençant les standards du secteur, encourageant une économie circulaire collaborative et impliquant l'ensemble des parties prenantes dans cette démarche durable.
- > **Une équipe dirigeante internationale et expérimentée** à la tête d'une organisation décentralisée et agile. L'équipe dirigeante, dont les membres ont des profils internationaux variés et possèdent une expertise solide, promeut un état d'esprit entrepreneurial au sein du Groupe. L'équipe dirigeante actuelle a joué un rôle clé dans le développement du nouveau plan stratégique qu'elle met actuellement en oeuvre.

1.4 Aperçu des activités du Groupe

1.4.1 Préambule sur les sources d'information

Sauf indication contraire, les informations figurant dans la présente section sont des estimations faites par le Groupe pour l'année 2019 et ne sont fournies qu'à titre indicatif. Une mise à jour des estimations pour l'année 2020 est en cours de réalisation. À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune source externe faisant autorité couvrant ou traitant, de manière exhaustive et globale, le marché des revêtements de sol. Par conséquent, le Groupe procède à des estimations fondées sur plusieurs sources, dont des études et des statistiques publiées par des tiers indépendants (en particulier Freedonia, la Fédération Européenne de l'Industrie du Parquet et l'*European Resilient Flooring*

Manufacturers' Institute), des données publiées par d'autres acteurs du marché, ainsi que des données obtenues auprès de ses filiales opérationnelles. Ces différentes études, estimations, recherches et informations, que le Groupe considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par des experts indépendants. Le Groupe ne donne aucune garantie sur le fait qu'un tiers qui utiliserait d'autres méthodes pour réunir, analyser ou compiler les données de marché aboutirait au même résultat. De plus, les concurrents du Groupe pourraient définir les zones géographiques et catégories d'une façon différente.

1.4.2 Présentation générale des activités du Groupe

Le Groupe Tarkett est l'un des leaders mondiaux des revêtements de sol et des surfaces sportives, offrant des solutions intégrées à destination des professionnels et des consommateurs sur les marchés résidentiel et commercial des revêtements de sol et des surfaces sportives. Fort d'une expérience de plus de 140 ans, le Groupe considère qu'il offre la gamme de produits la plus complète et la plus innovante du secteur. Le Groupe vend en moyenne 1,3 million de mètres carrés de revêtements de sol par jour, à travers 33 sites de production dans le monde situés dans les principales régions géographiques où il commercialise ses produits. Ainsi, le Groupe dispose d'un ancrage géographique étendu, ce qui lui permet de saisir des opportunités de croissance quel que soit l'endroit où elles se trouvent. Le Groupe occupe une position de premier plan dans chacune de ses principales régions et catégories de produits.

En 2020, le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe était de 2 633 millions d'euros, l'EBITDA ajusté s'élevait à 278 millions d'euros. L'information financière du Groupe est répartie en quatre segments : trois segments géographiques pour les revêtements de sol (segment EMEA, segment Amérique du Nord, et segment CEI, Asie-Pacifique (« APAC ») et Amérique latine) et un segment mondial pour les activités de surfaces sportives.

1.4.3 Présentation générale des marchés du Groupe

Le Groupe vend ses produits dans plus de 100 pays à travers le monde. Parce qu'il dispose de forces commerciales locales et de sites de production situés sur ses principaux marchés géographiques, le Groupe est à même d'adapter son offre de produits aux attentes et aux spécificités de la demande locale. Le chiffre d'affaires du Groupe dans les revêtements de sol est réparti de manière assez équilibrée entre les différents segments géographiques, avec 35% du chiffre d'affaires 2020 du Groupe réalisé dans le segment EMEA (incluant les surfaces sportives), 45 % dans le segment Amérique du Nord (incluant les surfaces sportives) et 20 % dans le segment CEI, APAC et Amérique latine.

Les ventes de produits du Groupe sont réparties entre les utilisateurs commerciaux (environ 69 % des ventes 2020) et les utilisateurs résidentiels (environ 31 % des ventes 2020). Dans ces deux principaux canaux, la grande majorité des ventes (environ 80 % des ventes, en mètres carrés) est destinée à des projets de rénovation. Le Groupe vend des revêtements de sol résidentiels au design et au style adaptés aux spécificités locales de chacun des secteurs géographiques sur lesquels il est présent. Les pays de la CEI représentent la zone géographique la plus importante du Groupe pour les produits vendus aux utilisateurs résidentiels. Les produits du Groupe à destination des utilisateurs commerciaux sont principalement vendus en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest, même si le Groupe constate une croissance dans les zones APAC et Amérique latine. Les produits du Groupe à destination des utilisateurs commerciaux bénéficient de l'importante politique de recherche et développement menée par le Groupe, qui est essentielle en vue de pouvoir répondre aux exigences techniques des utilisateurs commerciaux (tels que bureaux, écoles, universités, hôpitaux, établissements de santé, hôtels et boutiques). La

capacité d'innovation du Groupe est également un facteur clé de son succès dans le segment des surfaces sportives, où le Groupe est le leader du gazon synthétique et des pistes d'athlétisme en Amérique du Nord, et occupe une position privilégiée dans le secteur du gazon synthétique dans de nombreux pays européens.

Le Groupe dispose de marques nationales et internationales reconnues par le milieu professionnel et le grand public et qui sont pleinement intégrées aux stratégies de distribution mises en place dans chaque zone géographique. Tarkett utilise des canaux de distribution diversifiés incluant des grossistes, des chaînes de magasins spécialisés, des magasins indépendants, des grandes chaînes de magasins de bricolage, des clients grands comptes et des installateurs professionnels du secteur du bâtiment. La qualité des produits du Groupe est en outre largement reconnue par les architectes, les installateurs et les maîtres d'œuvre, qui constituent des prescripteurs importants pour la définition des exigences et le choix des solutions de revêtements de sol, en particulier pour les utilisations commerciales. Le Groupe a également adapté sa stratégie de distribution en fonction des caractéristiques des différents segments dans lesquels il intervient. Il a notamment créé des plateformes logistiques qui renforcent la proximité avec les clients. Le Groupe a par ailleurs créé des centres de formation à destination des professionnels du bâtiment et des installateurs pour assurer une installation optimale de ses produits et développer une fidélité à la marque. Le large réseau de bureaux de vente du Groupe lui permet de disposer de forces de vente dans chacune des zones géographiques dans lesquelles il opère.

1.5 Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

Le marché mondial des revêtements de sol est estimé à 14,1 milliards de mètres carrés en 2019, hors sols spécialisés (sols en béton, sols en bambou, sols métalliques...). Les catégories de produits offerts par Tarkett représentent au total environ 26 % du marché, soit environ 3,6 milliards de mètres carrés en 2019.

Le tableau ci-après présente une estimation de la ventilation par catégorie de produits du marché mondial des revêtements de sol en 2019, basée sur le nombre de mètres carrés de produits vendus.

Ces estimations ont été réalisées en 2020 au titre de l'année 2019 et par conséquent ne tiennent pas compte des effets de la pandémie de Covid-19 sur le marché.

<i>(en millions de mètres carrés)</i>	Volume	% du marché global
Sols souples (vinyle, linoléum et caoutchouc)	1 511	11 %
Parquet et stratifié	1 397	10 %
Moquette (commercial)	690	5 %
Total adressé par le Groupe	3 598	26 %
Moquette (résidentiel)	1 396	10 %
Céramique	8 645	61 %
Autres	448	3 %
Total	14 087	100 %

Les segments du marché des revêtements de sol adressés par le Groupe sont les sols souples (vinyles, linoléum et caoutchouc), le parquet, les revêtements stratifiés et la moquette à destination des utilisateurs commerciaux.

Le Groupe considère qu'il reste un fort potentiel de développement sur les catégories de produits qu'il propose actuellement, mais il n'exclut pas de saisir des opportunités sur d'autres catégories, si elles s'avéraient cohérentes avec sa stratégie de croissance rentable. Pour plus d'informations, voir la Section 1.3 "Stratégie".

Le marché des revêtements de sol se divise entre les utilisateurs résidentiels et les utilisateurs commerciaux. Sur les catégories de produits adressées par le Groupe, le marché résidentiel a représenté environ 1/3 des ventes 2019, et le marché commercial en a donc représenté environ 2/3. Dans ces deux principales catégories et dans chaque région, la grande majorité des ventes (environ 80 % en m²) est destinée à des projets de rénovation, alors qu'une minorité des ventes est consacrée à la construction neuve.

Les produits de surfaces sportives offerts par le Groupe sont essentiellement destinés à des usages commerciaux, principalement aux universités, aux écoles et aux collectivités locales. Les produits de gazon synthétique sont également proposés aux utilisateurs résidentiels, notamment dans les états du sud des États-Unis pour les aménagements paysagers.

Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

1.5.1 Marché des revêtements de sol

La demande des produits de revêtements de sol présente certaines disparités selon les zones géographiques, du fait des différentes cultures ainsi que des facteurs climatiques et réglementaires. Toutefois, la globalisation de certains clients en hôtellerie et bureaux notamment, la dynamique de catégories et d'acteurs mondiaux comme la LVT et le rapprochement des tendances design permettent aux acteurs mondiaux et présents localement de se différencier.

Le tableau ci-dessous présente une ventilation par catégorie de produits et zone géographique du marché mondial des revêtements de sol en 2019, basée en mètres carrés de produits vendus.

(en millions de mètres carrés)

	EMEA		Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			Total
	Europe de l'Ouest ⁽¹⁾	Moyen-Orient/Afrique		CEI & Balkans ⁽²⁾	Asie-Pacifique	Amérique latine	
Sols souples (vinyle, linoléum et caoutchouc)	325	48	575	177	352	32	1 509
Parquet et stratifié	332	94	247	165	533	26	1 397
Moquette (commercial)	90	25	286	6	267	16	690
Total adressé par le Groupe	747	167	1 108	348	1 152	74	3 596
Moquette (résidentiel)	277	189	790	78	62	-	1 396
Céramique	431	1 239	351	242	5 319	1 063	8 645
Autres	54	-	30	-	364	-	448
Total	1 509	1 595	2 280	669	6 897	1 137	14 087

⁽¹⁾ Les pays inclus dans la catégorie Europe de l'Ouest sont : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Luxembourg, le Danemark, la Finlande, la France, l'Italie, les Pays-Bas, la Norvège, la Pologne, le Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni et d'autres pays d'Europe centrale et du Sud.

⁽²⁾ Les pays inclus dans la catégorie des Balkans sont l'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Macédoine, Monténégro, Roumanie, Serbie, Slovaquie, Slovaquie et Turquie (occidentale).

Les éléments ci-après présentent les caractéristiques principales des zones géographiques sur lesquelles le Groupe intervient.

1.5.1.1 Zone EMEA

Caractéristiques du marché

En 2019, la demande en revêtements de sol en Europe de l'Ouest était de 1,5 milliard de mètres carrés, ce qui représente 11 % de la demande mondiale en revêtements de sol. Les catégories de produits vendues par le Groupe comptaient pour 747 millions de mètres carrés en 2019, soit 49,5 % des revêtements de sol vendus en Europe de l'Ouest, dont 22 % de ventes pour les produits bois et stratifié, 21,5 % pour les revêtements résilients et 6 % pour les moquettes à usage commercial. Les produits de ces catégories sont utilisés à la fois pour le marché résidentiel et pour le marché commercial.

En Europe occidentale, la demande en différentes catégories de produits de revêtement de sol varie considérablement d'un pays à l'autre, en particulier entre le nord et le sud de l'Europe. Par exemple, la moquette est très répandue au Royaume-Uni, tandis que les parquets sont plus appréciés dans les pays nordiques, et la demande en céramique est plus importante dans le sud. En Allemagne et en France, la répartition par catégorie de produits est plus équilibrée.

En Europe occidentale, le Groupe vend principalement des revêtements de sol résilients en vinyle, des parquets bois et stratifié, ainsi que des moquettes à usage commercial. La plupart de ces ventes sont réalisées en France, Suède, Allemagne et Royaume-Uni, avec une majorité des ventes de revêtements résilients en France, Allemagne et Royaume-Uni, et une majorité des ventes de parquet bois et stratifié dans les pays nordiques.

En 2019, la demande en revêtements de sols dans la zone Moyen-Orient/Afrique était de 1,6 milliard de mètres carrés, ce qui représente 11 % de la demande mondiale en revêtements de sol. Dans cette région, où la céramique compte pour près de 78 % de la demande en revêtements de sol, les catégories de produits vendus par le Groupe représentaient 167 millions de mètres carrés en 2019, soit 10 % des volumes vendus dans la région Moyen-Orient/Afrique, dont 6 % pour les parquets bois et stratifié, 1 % pour les dalles de moquette à usage commercial, et 3 % pour les revêtements résilients.

Facteurs de croissance

Les tendances récentes dans la région EMEA diffèrent d'un pays à l'autre. En France, le marché du revêtement de sol a repris depuis 2017, après avoir souffert plusieurs années d'un contexte économique difficile. Dans les pays nordiques et en Allemagne, le marché du revêtement de sol est resté plutôt stable, mais a toutefois enregistré un déclin des ventes du stratifié dans un environnement fortement concurrentiel. Au Royaume-Uni, l'activité globale de construction a diminué ces dernières années, malgré une augmentation du bricolage et des rénovations de maison. Le Groupe considère que le marché du revêtement de sol est actuellement stable dans cette région, bien que le contexte économique reste incertain en particulier en raison des conséquences de la pandémie de COVID-19 et du Brexit. La demande en parquets bois pourrait se stabiliser. En revanche, les volumes de revêtements stratifiés sont susceptibles de décroître légèrement. Dans cette région, les ventes de LVT (luxury vinyl tiles, dalles de vinyle luxe) continuent à connaître une croissance plus rapide que le marché général du revêtement de sol.

Positionnement concurrentiel du Groupe

Le Groupe est un leader du secteur du revêtement de sol en Europe occidentale. C'est un leader du revêtement en vinyle en Europe et une société leader du parquet en général en Suède. C'est aussi le troisième plus grand fabricant de revêtement bois et linoléum en Europe occidentale. C'est un leader des revêtements bois et stratifiés en Scandinavie, avec environ 15 % des ventes dans cette région. De plus, le Groupe est le deuxième plus grand fabricant de moquettes à usage commercial de la région EMEA.

Les principaux concurrents du Groupe dans cette région sont les groupes européens, qui concentrent généralement leurs activités sur un nombre limité de produits. Ses concurrents les plus importants dans la région sont Forbo (revêtements de sol résilients), Gerflor (revêtements de sol résilients), Kährs-Karelia Upofloor (parquets bois et revêtements résilients), IVC (revêtements résilients, société achetée par le groupe Mohawk en 2015), Beauflor (revêtements résilients), James Halstead (revêtements résilients), et Bauwerk-Boen (parquets bois). De plus, dans certains pays, le Groupe fait face à des concurrents locaux. Enfin, en ce qui concerne le marché de la moquette à usage commercial, le principal concurrent de Desso (marque du groupe Tarkett) est le groupe américain Interface.

1.5.1.2 Zone Amérique du Nord

Caractéristiques du marché

En 2019, la demande en revêtements de sol en Amérique du Nord était de 2,3 milliards de mètres carrés, ce qui représente 16 % de la demande mondiale en revêtements de sol. Ce marché est dominé par le secteur de la moquette, qui représentait 47 % de la demande en 2019, mais la LVT connaît une croissance rapide dans la plupart des segments de marchés commerciaux et résidentiels. Les catégories de produits vendues par le Groupe comptaient pour 1,1 milliard de mètres carrés en 2019, soit 49 % de revêtement de sol vendus en Amérique du Nord. 25 % des produits vendus étaient des revêtements résilients et 13 % des moquettes à usage commercial. En Amérique du Nord, ces catégories de produits sont vendues par le Groupe principalement à des usages commerciaux, et dans une moindre mesure, à des usagers résidentiels.

Les ventes de revêtements de sol du Groupe en Amérique du Nord sont réparties de manière relativement homogène entre moquette à usage commercial, revêtements résilients et accessoires vinyle et caoutchouc; les revêtements en stratifié et en caoutchouc comptant pour une plus petite part des ventes en résidentiel. Le Groupe vend principalement ses produits aux États-Unis, et dans une moindre mesure au Canada (environ 6 % de ses ventes en Amérique du Nord). Le marché mexicain est considéré comme faisant partie du segment CEI/APAC/Amérique latine.

Facteurs de croissance

Le marché nord-américain du revêtement de sol a connu une croissance constante entre 2015 et 2019. En 2016, le marché US de la construction a connu un retour aux niveaux pré-récession, et a continué à atteindre de nouvelles hauteurs. Cette croissance a stimulé aussi bien le marché du revêtement de sol commercial que résidentiel. Une transition vers le revêtement de sol modulaire rigide a alimenté la croissance du LVT. Cependant, les marchés nord-américains ont été affectés par la mise en place de droits de douane en 2018 et 2019, qui a affecté la croissance.

Dans les années à venir, le Groupe s'attend à un marché plus difficile en raison des incertitudes liées à la pandémie de Covid-19 et à son impact sur l'économie américaine. Les sources analysées par le Groupe indiquent que la demande en produit pourrait s'accroître grâce aux produits résilients, en particulier dans le segment Soins de Santé. De plus, la forte croissance de la LVT se poursuit à un taux plus élevé que le reste du marché.

Positionnement concurrentiel du Groupe

Le Groupe jouit d'une forte présence sur plusieurs catégories de produits en Amérique du Nord. Dans cette région, c'est la troisième plus grande société de revêtements de sol pour les usages commerciaux. Grâce à l'acquisition de Tandus en 2012 et de Lexmark en 2018, c'est aussi la quatrième plus grande société de moquettes à usage commercial en Amérique du Nord. Le Groupe occupe une position de leadership en ce qui concerne les accessoires vinyle et caoutchouc.

Les principaux concurrents du Groupe dans cette région sont Mohawk, Shaw, Interface, Mannington, Engineered Floors et Armstrong Flooring. Pour la plupart de ces concurrents, la grande majorité des ventes se font sur le marché américain. Dans la logique de la forte préférence nord-américaine pour la moquette, cette catégorie de produits représente une part significative des ventes de ces sociétés (c'est en particulier le cas pour Mohawk, Shaw, Interface et Engineered Floors). Cependant, certaines de ces sociétés, comme Mohawk, Shaw, Armstrong Flooring, Mannington et Interface, commercialisent également des revêtements résilients, ainsi que des parquets bois et stratifié. Dans le domaine des accessoires, le Groupe compte parmi ses concurrents Nora/Interface, qui fabrique des revêtements de sol en caoutchouc, ainsi que des fabricants locaux. De nombreuses opérations de fusions-acquisition ont eu lieu ces dernières années sur ce marché : acquisition par Armstrong Flooring des dalles de vinyles de Mannington, qui a récemment racheté Phenix-Pharr Flooring (moquettes à usage commercial), prise de contrôle de Beaulieu par Engineered Floors et de Nora par Interface.

Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

1.5.1.3 Zone CEI & Balkans

Caractéristiques du marché

En 2019, la demande en revêtements de sol en Russie, dans les autres pays de la CEI (Communauté des États Indépendants) et des Balkans (ex-Yougoslavie) était de 669 millions de mètres carrés, ce qui représente 5 % de la demande mondiale en revêtements de sol. Le revêtement résilient pour les applications résidentielles et commerciales est très apprécié dans ces pays : il représente 26 % de la demande en revêtements de sol, contre 11 % pour le marché mondial dans son ensemble. Outre les revêtements résilients, les principaux produits vendus sont les carreaux de céramique (36 % de la demande totale en revêtements de sol), les parquets bois et stratifié (environ 25 %) et la moquette (13 %).

Contrairement à l'Europe de l'Ouest et à l'Amérique du Nord, les revêtements résilients sont utilisés principalement par le marché résidentiel dans les pays de la CEI. Pour les propriétaires particuliers, la rénovation est une grande priorité, et les revêtements résilients sont à la fois adaptés aux goûts locaux et au climat, et attractifs pour le budget des ménages. Le marché commercial a été plus lent à se développer dans cette région, mais montre un bon potentiel de croissance. Les utilisateurs finaux commerciaux choisissent des produits spécifiquement élaborés pour leur environnement et leurs contraintes. La Russie, en particulier, a adopté des réglementations anti-incendie très strictes pour les produits commerciaux. En Russie et dans les autres pays de la CEI, le Groupe vend principalement des revêtements de sol en vinyle pour des usages résidentiels (et dans une moindre mesure des parquets bois et stratifié), ainsi que des produits revêtements de sol commerciaux, comme les revêtements résilients et moquette à usage commercial.

Facteurs de croissance

Le Groupe compte bénéficier du fait que les deux tiers du secteur résidentiel en Russie ont des besoins élevés en rénovation, selon l'agence nationale de statistiques russe Rosstat. De plus, au cours des dernières années, les Russes ont commencé à acheter des revêtements de sol stratifiés pour imiter l'aspect du parquet en bois tout en restant dans un budget raisonnable.

Positionnement concurrentiel du Groupe

Le Groupe est actif dans la CEI et les Balkans depuis plus de 20 ans, principalement en Russie, en Serbie, en Ukraine, au Kazakhstan et en Biélorussie. Grâce à sa longue présence dans cette zone géographique, le Groupe se considère comme une société locale et un leader du marché. C'est la société numéro un des revêtements résilients en Russie, en Ukraine, au Kazakhstan, en Serbie et en Biélorussie.

La position de leader du marché de Tarkett sur le marché russe des revêtements résilients est le résultat de la reconnaissance de sa marque, de la production locale, des plateformes de distribution efficaces et d'une compréhension profonde des goûts locaux. Selon le Groupe, IVC (membre du groupe Mohawk depuis 2015), Komiteks et Juteks/Beaulieu, trois sociétés locales, sont les autres sociétés leaders dans cette région, aux côtés des fournisseurs internationaux Gerflor et Forbo.

Les autres sociétés d'importance sur ce marché sont Kronostar, Kronospan, Kastomonu, Egger, Classen et Unilin (membre du groupe Mohawk depuis 2005).

Enfin, le Groupe est le troisième plus grand vendeur de parquets bois dans les pays de la CEI, où ses principaux concurrents sont Barlinek et Kährs-Karelia Upofloor.

Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

1.5.1.4 Amérique latine et zone Asie-Pacifique (APAC)

Caractéristiques du marché

En 2019, la demande en revêtements de sol en Amérique latine et en Asie-Pacifique était de 1,1 milliard et 6,9 milliards de mètres carrés respectivement, ce qui représente 8 % et 49 % de la demande mondiale. La céramique est le matériau le plus souvent utilisé en Amérique latine et en Asie-Pacifique, en raison du climat local, de la facilité de fabrication et de la multiplicité de fournisseurs locaux. En Amérique latine, le Groupe opère principalement au Brésil, où la plupart de ses ventes sont des produits vinyles pour les usages commerciaux. Le Groupe est également établi en Argentine.

En Asie-Pacifique, le Groupe vend principalement des moquettes et revêtements de sol en vinyle en Chine, en Australie et dans une moindre mesure, dans le reste de l'Asie.

Facteurs de croissance

Le Groupe pense que la demande pour les catégories de produits qu'il propose en Amérique Latine pourrait augmenter, dans le contexte d'un marché général qui stagne ou même décroît. Au Brésil, les ventes de LVT (dalles de vinyle de luxe) continuent à connaître une croissance plus rapide que le marché général du revêtement de sol dans cette région.

En ce qui concerne la Chine, les initiatives du gouvernement chinois devraient continuer à renforcer le marché de la construction. Le vieillissement de la population chinoise devrait également alimenter la croissance dans le secteur des maisons de retraite, en plus de la croissance prévue dans les marchés des soins de santé et de l'éducation.

Positionnement concurrentiel du Groupe

Sa position en Amérique latine a été renforcée en 2009 avec l'acquisition de Fadamac (qui s'appelle à présent Tarkett Brazil Revestimentos LTDA), un fabricant brésilien de revêtements de sol en vinyle. C'est à présent le fabricant numéro un de revêtements de sol en vinyle à usage commercial dans ce pays. Les nouvelles organisations commerciales en Argentine permettront à Tarkett de développer sa présence sur ce marché important.

Depuis 2012, grâce à l'acquisition du groupe Tandus, le Groupe possède un site de production de moquette à usage commercial en Chine. En 2014, Tarkett a renforcé sa présence en fabrication et en ventes en APAC grâce à deux transactions en Chine.

Les principaux concurrents du Groupe pour les revêtements de sol en vinyle en Amérique Latine sont Gerflor et Forbo. Ses principaux concurrents en APAC pour les revêtements de sol en vinyle sont Armstrong Flooring, Gerflor, LG et Forbo, ainsi que des fabricants chinois locaux. Enfin, ses principaux concurrents en APAC, notamment en Australie, pour la moquette commerciale sont Interface et Mohawk.

Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

1.5.2 Marché des surfaces sportives

Caractéristiques du marché

Au sein du segment surfaces sportives, le Groupe vend principalement du gazon synthétique, des pistes d'athlétisme et des revêtements de sol pour salles de sport. Le Groupe vend principalement des surfaces sportives aux États-Unis et au Canada, mais est également présent en Europe, notamment en France, en Espagne, au Bénélux et au Royaume-Uni, et en Asie-Pacifique. Le Groupe s'appuie sur l'acquisition réalisée en Australie pour bénéficier du potentiel de ce marché.

Les surfaces sportives du Groupe sont généralement destinées à un usage sportif, principalement dans les universités, les écoles et les bâtiments publics. De plus, le gazon synthétique est vendu pour des usages résidentiels, surtout à des fins paysagères aux États-Unis.

Facteurs de croissance

Le Groupe est convaincu que la croissance de la demande en surfaces sportives devrait se poursuivre sur le long terme, en particulier en ce qui concerne le gazon synthétique, qui représente une part importante des ventes de surfaces sportives du Groupe. Cependant, après des années de croissance robuste au-dessus du PIB dans les principaux segments où Tarkett est actif, il pourrait y avoir des retards de financement des projets dans le contexte de la pandémie de Covid-19. L'annulation et le retard des compétitions et entraînements sportifs a réduit le besoin en surfaces sportives et en financement de celles-

ci, et l'activité ne devrait donc pas connaître de croissance en 2021 en raison de la pandémie. Le marché du gazon synthétique devrait continuer à croître sur le long terme. La croissance du marché nord-américain continuera pour cette catégorie de produits. La croissance de la demande en gazon synthétique est due aux besoins croissants en rénovation des terrains de sport et aux restrictions gouvernementales en matière de consommation d'eau (en particulier aux États-Unis). De plus, le Groupe commence à bénéficier du cycle de remplacement des terrains qui ont été installés il y a 10 à 15 ans.

Positionnement concurrentiel du Groupe

Le Groupe est l'un des plus grands fournisseurs de gazon synthétique au monde et le plus grand fournisseur de pistes d'athlétisme aux États-Unis. Il a de nombreux concurrents, principalement des petites sociétés et détaillants qui externalisent la fabrication des fibres synthétiques.

Sur le marché du gazon synthétique, les plus gros concurrents du Groupe en Amérique du Nord sont AstroTurf (SportsGroup), Hellas Construction, Shaw Sports Turf et Sprinturf. En Europe, le Groupe est l'un des plus grands acteurs avec TenCate et Polytan (Sports Leisure Group).

En ce qui concerne les pistes d'athlétisme, les principaux concurrents sont Hellas Construction, SportsGroup (APT), Mondo et Stockmeier.

Produits commercialisés par le Groupe

1.6 Produits commercialisés par le Groupe

Le Groupe propose une gamme diversifiée de revêtements de sol qui lui permet de s'adapter aux particularités des marchés sur lesquels il est présent. Le choix d'un revêtement de sol dépend notamment de la destination des lieux où il est posé. La demande de produits émanant des professionnels et des particuliers présente d'importantes particularités en fonction des zones géographiques, résultant à la fois des spécificités culturelles, des besoins et des contraintes liées à l'environnement, notamment climatiques.

Le Groupe conçoit et vend des produits visant à offrir une solution aux divers utilisateurs en fonction de leurs besoins, de leurs exigences et de leur budget : choix des matériaux, design, conformité avec les diverses normes en vigueur et à la circulation des personnes. Ses larges gammes de produits permettent d'offrir des solutions décoratives et fonctionnelles intégrées, complétées par des gammes d'accessoires coordonnées. La diversité des produits permet de répondre à plusieurs usages sur un même site.

Chaque produit intègre les innovations technologiques développées par le Groupe en vue d'offrir aux utilisateurs finaux des produits de qualité. Les produits sont également élaborés dans une démarche globale environnementale, reposant sur leur composition, leur

processus de fabrication et leur fin de vie. L'utilisation contrôlée de matières premières renouvelables et de matériaux recyclés intervient dans l'éco-conception des produits. Les produits sont conçus pour favoriser la qualité de l'air et de l'environnement intérieurs, avec par exemple des niveaux d'émission de composés organiques volatils ("COV") inférieurs aux normes actuelles, et des plastifiants sans phtalate pour les sols en vinyle dans certaines régions.

Les produits sont également conçus pour être recyclables et peuvent être réutilisés dans la chaîne de production du Groupe ou pour d'autres applications. Le processus de fabrication s'attache aussi à favoriser les économies d'eau et d'énergie sur les sites de production.

Le Groupe exerce ses activités depuis des décennies à travers le monde. Ses marques sont internationalement ou localement reconnues et associées à des produits de qualité vendus à des prix compétitifs. Les installateurs sont souvent formés par le Groupe afin d'optimiser l'efficacité des produits achetés par les utilisateurs commerciaux et notamment d'améliorer la qualité de la pose. Les services après-vente permettent aux professionnels d'accéder à un suivi pendant toute la durée de vie du produit.

1.6.1 Présentation des produits du Groupe

Les principales catégories de produits commercialisées par le Groupe sont les suivantes :

- > les sols souples : produits en vinyle ou linoléum (environ 46 % du chiffre d'affaires 2020), qui incluent :
 - des sols souples destinés aux utilisateurs résidentiels, principalement des sols en vinyle hétérogène (multicouches), vendus en rouleaux ou en dalles, notamment des dalles de vinyle haut de gamme (Luxury Vinyl Tiles ou "LVT") ;
 - des sols souples destinés aux utilisateurs commerciaux, principalement des sols en vinyle hétérogène en rouleaux, dalles ou LVT, des sols en vinyle homogène (monocouche épaisse) et le linoléum ;
- > les parquets et revêtements stratifiés (environ 7 % du chiffre d'affaires 2020), comprenant les parquets multicouches et les sols stratifiés (utilisateurs résidentiels et commerciaux) ;
- > les moquettes (environ 17 % du chiffre d'affaires 2020) principalement destinées aux utilisateurs commerciaux ;
- > les revêtements en caoutchouc et accessoires (environ 8 % du chiffre d'affaires 2020) ;

- > les surfaces sportives (environ 22 % du chiffre d'affaires 2020), principalement le gazon synthétique et les pistes d'athlétisme.

Le tableau suivant présente une ventilation du chiffre d'affaires net consolidé 2020 du Groupe par ligne de produits :

Chiffre d'affaires net 2020	% du CA
Sols souples (vinyle et linoléum)	46 %
Parquets et stratifiés	7 %
Moquettes commerciales	17 %
Caoutchouc et accessoires	8 %
Surfaces sportives	22 %
Total	100 %

Produits commercialisés par le Groupe

Les activités du Groupe sont organisées en 4 segments : 3 segments géographiques pour les revêtements de sol (EMEA, Amérique du Nord et CEI/APAC/Amérique latine) et un segment mondial pour les surfaces sportives. Le tableau suivant présente une ventilation par segment géographique du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2020 (incluant les surfaces sportives).

Chiffre d'affaires net 2020	% du CA
EMEA	35 %
Amérique du Nord	45 %
CEI/APAC/Amérique latine	20 %
Total	100 %

1.6.1.1 Revêtements de sol souples (vinyle et linoléum)

Le Groupe offre une large gamme de revêtements de sols souples comprenant les vinyles homogènes et hétérogènes ainsi que le linoléum. Les vinyles hétérogènes sont achetés tant par les utilisateurs résidentiels que par les utilisateurs commerciaux. En revanche, les vinyles homogènes et le linoléum sont achetés principalement par les utilisateurs commerciaux.

Le Groupe est bien implanté dans le marché des sols souples. Il est le premier fabricant de sols en vinyle au monde. Les sols souples représentent une part prépondérante des ventes réalisées dans le segment EMEA et dans les segments CEI/APAC/Amérique latine, ainsi qu'une part importante des ventes réalisées en Amérique du Nord. Le Groupe est notamment le premier fabricant de sols souples en Allemagne, en Suède, en Russie et en Ukraine. Il est également le troisième fabricant de sols souples destinés aux utilisateurs commerciaux en Amérique du Nord et propose ces produits en Amérique latine (notamment au Brésil, le Groupe y étant le premier fabricant de sols en vinyle à destination du secteur commercial) et en APAC (notamment en Chine).

Revêtements vinyles résidentiels

Le Groupe offre une variété de revêtements de sols vinyles hétérogènes destinés au marché résidentiel, ce dernier étant composé d'appartements et de maisons individuelles.

Les designs, les effets de matières et les prix proposés aux utilisateurs résidentiels sont adaptés à leurs budgets, leurs goûts et leurs besoins, qui sont généralement spécifiques à chaque marché.

Les revêtements vinyles hétérogènes sont composés de plusieurs couches de PVC. Un voile de verre peut être ajouté pour obtenir une stabilité dimensionnelle supérieure et un envers textile ou en mousse pour obtenir une résistance acoustique ou thermique. Par-dessus, un film imprimé, une couche d'usure transparente et un traitement résistant au trafic sont ajoutés. Les revêtements vinyles hétérogènes destinés aux utilisateurs résidentiels contiennent une couche d'usure plus fine, ce qui permet de les vendre à un prix très compétitif tout en maintenant une durabilité adaptée à l'usage résidentiel.

Le Groupe s'attache à offrir à ses utilisateurs une variété de coloris et de designs permettant de varier les décors imprimés sur la surface des revêtements de sol. Le Groupe s'emploie à répondre aux attentes des utilisateurs selon les tendances décoratives et goûts propres à leur zone géographique. Les produits vinyles hétérogènes offrent de plus l'avantage du confort et de la facilité d'entretien, sur un long cycle de vie.

Les vinyles hétérogènes résidentiels sont majoritairement vendus en rouleaux ou en format modulaire, c'est-à-dire en dalles ou en lames. Les rouleaux sont généralement collés, les gammes modulaires peuvent être collées, auto-adhésives ou clippées, ce qui facilite leur transport, leur installation et leur réparation. Tarkett a également conçu Starfloor Click, une gamme de dalles de vinyle haut de gamme (LVT) modulaires, au design recherché et ultra résistantes. La pose est facilitée par un système simplifié de mise en œuvre avec des lames ou des dalles clipsables entre elles.

Les particuliers peuvent bénéficier d'une aide dans le choix et la coordination des revêtements de sol adaptés à leur goût et à leur décoration intérieure.

Revêtements vinyles commerciaux

Les sols souples commerciaux sont particulièrement adaptés aux zones sujettes à de multiples passages et pouvant subir de nombreux chocs. Ils sont proposés dans les locaux et zones à usage commercial : bureaux, bâtiments de collectivités locales, établissements de l'enseignement et de la santé, résidences et établissements d'accueil pour les personnes âgées, hôtellerie, commerces, résidences collectives et les secteurs de l'industrie et du transport.

Les revêtements de sols souples à usage commercial incluent une large gamme de produits dans les revêtements vinyles tant hétérogènes qu'homogènes.

Produits commercialisés par le Groupe

Revêtements vinyles hétérogènes

Les revêtements vinyles hétérogènes à usage commercial sont adaptés à la circulation intense de personnes. Chaque produit est recouvert d'une couche d'usure plus épaisse que pour les sols souples résidentiels, afin de protéger le produit et d'assurer sa durabilité. Les revêtements vinyles hétérogènes conviennent à presque toutes les utilisations commerciales.

Le Groupe offre notamment deux types de revêtements de sol vinyles hétérogènes : les produits acoustiques destinés à réduire les ambiances sonores d'une pièce (marche, voix, etc.) et les produits compacts renforçant la robustesse du revêtement de sol.

Le Groupe propose une gamme diversifiée de dessins et de motifs reposant sur l'impression d'une couche de décor, pour les gammes en rouleaux et les gammes modulaires (dont les dalles de vinyle haut de gamme (LVT) décrites ci-après et les dalles plombantes (*Loose Lay Tiles*). Ces gammes fréquemment renouvelées permettent aux utilisateurs de bénéficier d'un large choix de produits.

Parmi les revêtements vinyles hétérogènes, le Groupe a développé un produit modulaire haut de gamme principalement destiné au marché commercial : les dalles de vinyle haut de gamme (LVT). Ce produit offre un large choix de designs, pouvant être facilement coordonnés à d'autres produits, et une grande précision avec des graphismes sophistiqués.

Revêtements vinyles homogènes

À la différence des revêtements de sol hétérogènes, les revêtements de sol vinyles homogènes sont constitués d'une seule matière et d'un décor dans toute l'épaisseur du produit. Ils sont recouverts d'une couche de pigments renforcée par un traitement qui facilite l'entretien.

1.6.1.2 Parquets et revêtements stratifiés

Parquets

Le Groupe vend des parquets en Europe (segment EMEA), majoritairement dans les pays nordiques. Il commercialise ces produits également dans les pays de la CEI et des Balkans. Le Groupe est parmi les leaders des fabricants de parquets en Europe et dans les pays de la CEI. Les parquets sont essentiellement destinés au marché résidentiel. Bien que le bois utilisé provienne principalement d'Europe, le Groupe, par l'intermédiaire de l'utilisation de systèmes de teinte, réussit à adapter ce produit aux demandes sur les différents marchés (notamment en fournissant des parquets ressemblant à du bois exotique).

Les revêtements de sol vinyles homogènes présentent de nombreux avantages : leur résistance à l'usure en fait des solutions durables pour les zones à trafic intense. Ils se déclinent en version compacte pour les zones à fort trafic et en version acoustique. L'absence de couches multiples dans la composition du produit en fait un revêtement de sol au design simple, hygiénique et facile à entretenir.

Les revêtements vinyles homogènes, grâce à leurs propriétés particulières (acoustique, antibactérienne, à durabilité renforcée), sont particulièrement utilisés dans les secteurs de la santé et de l'éducation et dans les établissements d'accueil pour les personnes âgées.

Revêtements linoléum

Le linoléum, produit historique du Groupe, est fabriqué depuis plus de cent ans.

Le linoléum est composé d'un support de jute enduite de matières premières renouvelables (huile de lin, résine de pin, farine de liège et de bois) auquel s'ajoute un traitement de surface.

C'est un produit naturel qui bénéficie d'un traitement de surface le rendant extrêmement robuste et permettant un entretien simplifié. Les produits linoléum du Groupe offrent une résistance adaptée aux fortes sollicitations des locaux collectifs. Ils sont particulièrement utilisés dans les secteurs de l'éducation, de la santé, dans les bureaux et dans les installations sportives intérieures.

Les parquets contrecollés proposés par le Groupe sont composés principalement de trois couches : le contre-balancement, un support latté (couche intermédiaire en résineux ou en bois tendre) ou HDF (High Density Fiber, panneau de fibres de bois à haute densité) et un parement en bois noble. Cette composition permet une utilisation plus responsable du bois noble, ce qui s'inscrit dans la démarche d'économie circulaire du Groupe, en couche mince de finition et une optimisation des couches non visibles avec des essences de bois à repousse rapide. Ces trois couches superposées assurent la longévité des parquets ainsi que leur stabilité dimensionnelle.

Le Groupe a mis en place des techniques de protection performantes renforçant la résistance aux rayures et à l'usure. Les parquets contrecollés permettent de limiter l'utilisation de bois noble (tels que le chêne). Le Groupe contribue ainsi à la gestion durable des forêts qui connaissent des cycles de régénération relativement longs.

Produits commercialisés par le Groupe

Revêtements stratifiés

Les revêtements de sol stratifiés sont principalement destinés aux utilisateurs du marché résidentiel. Ils permettent de reproduire un design souhaité par l'utilisateur - bois, pierre, céramique ou design graphique - mais avec une meilleure durabilité et à un moindre coût.

Les revêtements de sol stratifiés sont constitués d'un papier servant de contre-balancement, d'un panneau de fibres de bois à haute densité (ou HDF), d'un parement décoratif de papier imprimé et d'une couche d'usure afin de protéger la surface apparente.

1.6.1.3 Moquettes

Le Groupe propose principalement des moquettes à usage commercial (bureaux, établissements publics, secteurs de la santé et de l'éducation). Les principaux marchés du Groupe pour les moquettes à destination des utilisateurs commerciaux sont l'Amérique du Nord, depuis l'acquisition de Tandus en 2012, et l'Europe, depuis l'acquisition de Desso en 2014. En 2018, le Groupe s'est significativement renforcé dans la moquette pour l'hôtellerie en Amérique du Nord avec l'acquisition de Lexmark.

Le Groupe propose trois types de moquettes, qui correspondent à trois générations de produits :

- > la moquette en rouleau est l'assemblage d'une base en polypropène et de fibres qui sont soit tuftées, soit tissées ;

1.6.1.4 Revêtements en caoutchouc et accessoires

Le Groupe offre une large variété de revêtements en caoutchouc et d'accessoires en vinyle et caoutchouc. Il s'agit notamment de dalles et de rouleaux en caoutchouc, de nez de marche d'escalier, de bandes de signalisation tactiles, de dalles podotactiles, de dalles de signalisation, de plinthes techniques, de plinthes murales décoratives, de barres de seuil et d'adhésifs.

Principalement vendus en Amérique du Nord, ces produits sont essentiellement utilisés par les utilisateurs commerciaux dans les secteurs de la santé, de l'enseignement, les bâtiments industriels et les installations sportives intérieures. Le Groupe est le premier fournisseur d'accessoires en vinyle en Amérique du Nord.

Les revêtements de sol stratifiés sont vendus à un prix compétitif par rapport au bois et représentent une solution durable de revêtement de sol. Le Groupe propose une large gamme de designs aux utilisateurs afin de satisfaire toutes leurs envies, étant précisé que le marché visé est essentiellement le marché résidentiel notamment à travers les canaux de distribution de grandes chaînes de magasins de bricolage (*do-it-yourself* ou *DIY*) et de matériaux de construction.

Les revêtements de sol stratifiés sont faciles à entretenir et à installer, en particulier grâce au système *clic 2-Lock* ou *T-Lock*, permettant de verrouiller les lames entre elles sans les coller au support. Les revêtements de sol stratifiés permettent également de s'adapter aux besoins de chaque utilisateur : usages et charges importants, résistance élevée aux chocs et/ou au trafic. Grâce à leur modularité, les revêtements de sol stratifiés offrent aux utilisateurs la possibilité de changer les sols sans encourir des coûts prohibitifs.

- > la moquette modulaire, vendue en dalles, est composée d'une base en vinyle ou uréthane et de fibres (nylon) tuftées ; et
- > la moquette hybride est composée d'une construction inséparable d'une base en sol souple, d'une moquette de nylon et d'une mousse spécifique assurant la performance et les capacités de design du produit.

La moquette est un revêtement de sol absorbant les chocs, doté de bonnes propriétés acoustiques, confortable et chaud. Le Groupe propose un large choix de couleurs et de motifs qu'il adapte à ses différentes zones géographiques et qu'il renouvelle régulièrement. Les différentes gammes de moquette offrent également des propriétés acoustiques et des performances de résistance au roulement et au fort trafic, ainsi que de confort à la marche et de facilité d'entretien.

Ces produits peuvent être fabriqués avec du caoutchouc recyclé et ainsi s'inscrire dans la démarche de développement durable mise en œuvre par le Groupe.

Les revêtements en caoutchouc et les accessoires sont proposés dans un large choix de couleurs, motifs et textures, qui leur permettent notamment d'être coordonnés avec les autres revêtements de sol offerts par le Groupe. Ces produits et accessoires sont antidérapants, ils permettent d'absorber les chocs et présentent un niveau de sécurité élevé. Offrant des propriétés acoustiques naturelles, ils demandent en outre peu d'entretien et offrent des facilités d'installation et de remplacement.

Produits commercialisés par le Groupe

1.6.1.5 Surfaces sportives

Les surfaces sportives fabriquées par le Groupe sont utilisées dans le monde entier. Elles ont pour rôle d'accompagner les sportifs amateurs et de haut niveau dans leurs activités, en alliant sécurité, confort, performance et esthétique. Les surfaces sportives sont posées dans les universités, les écoles et les espaces publics dédiés au sport, principalement en Amérique du Nord, ainsi qu'en Europe (notamment en France, en Espagne, au Benelux et au Royaume-Uni).

Le Groupe est très présent sur le marché du sport grâce à la diversité des produits qu'il offre. C'est l'un des seuls producteurs de revêtements de sol capable de fournir une telle variété de solutions de surfaces sportives.

Les surfaces sportives du Groupe comprennent trois familles de produits : le gazon synthétique, les pistes d'athlétisme et les revêtements sportifs intérieurs.

Gazon synthétique

Le gazon synthétique représente la part prépondérante des ventes de surfaces sportives du Groupe. Le Groupe est le premier fabricant de gazon synthétique dans le monde, notamment en Amérique du Nord. Le gazon synthétique peut servir pour les surfaces sportives, mais aussi pour les aménagements paysagers.

Le Groupe fait partie des fabricants de gazon synthétique certifiés par la FIFA (Fédération internationale de football association), World Rugby et la FIH (Fédération internationale de hockey) et ses terrains sont utilisés pour l'entraînement ou la compétition par certains des plus grands clubs de football en Europe, mais aussi pour le hockey, le tennis et d'autres activités multisports. Toutefois, les utilisateurs principaux de ce produit sont les universités et les lycées ainsi que les municipalités.

La fabrication du gazon synthétique se fait en trois étapes durant lesquelles le Groupe a recours à de nombreuses innovations brevetées : la production de la fibre, le tuffetage et l'enduction du dos du revêtement.

Pour les installations sportives, le Groupe s'attache à produire une fibre d'excellente qualité dont les propriétés résultent de sa composition chimique, des paramètres d'extrusion et de sa géométrie unique et très travaillée. Depuis la création, en 2010, du partenariat avec la société allemande Morton Extrusionstechnik (MET), spécialisée dans l'extrusion de fibres, puis son acquisition complète en 2017, le Groupe est devenu un des leaders de la technologie d'extrusion de fibres. Cette société lui permet de maîtriser sa production de fibres pour les gazons synthétiques.

Le gazon synthétique est une solution économique pour les propriétaires ou responsables de l'entretien d'installations sportives, car il permet de réduire les coûts d'entretien par rapport à un terrain en gazon naturel. Inscrit dans une démarche de développement durable, il favorise aussi les économies en eau et supprime l'utilisation d'engrais. Un terrain en gazon synthétique résiste à l'usure et offre des qualités de jeu constantes tout au long de l'année, et peut être utilisé tous les jours, contrairement aux terrains en gazon naturel.

Le Groupe propose également une gamme innovante de produits développés pour les aménagements paysagers, offrant une pluralité d'options permettant de répondre aux demandes spécifiques des utilisateurs, notamment dans l'hôtellerie et les espaces commerciaux. Ses produits sont aussi proposés aux utilisateurs résidentiels, en particulier à des fins d'aménagement paysager aux États-Unis.

Pistes d'athlétisme

Le Groupe produit des pistes d'athlétisme permettant d'assurer la vitesse, la sécurité et le confort des sportifs. Elles sont principalement vendues en Amérique du Nord, où l'entreprise Beynon Sports Surface est le fabricant chef de file.

Les pistes d'athlétisme sont composées de couches successives de matériaux composites de caoutchouc assurant l'absorption des chocs, sur lesquelles est appliquée une couche de polyuréthane dont la surface est ensuite travaillée pour lui donner son coloris et son aspect extérieur, à savoir lisse ou rugueux.

Grâce à la surface de polyuréthane, les pistes d'athlétisme du Groupe présentent une excellente durabilité et offrent une grande sécurité pour les athlètes, en particulier grâce à leur stabilité et à l'absorption des chocs. Par ailleurs, ces pistes favorisent les performances sportives : en restituant l'énergie des athlètes, elles agissent comme un tremplin qui « propulse » un peu plus l'athlète à chaque foulée. Faciles et rapides à installer, elles peuvent être utilisées quelles que soient les conditions météorologiques et présentent en outre de bonnes propriétés acoustiques.

Produits commercialisés par le Groupe

Revêtements sportifs intérieurs

Le Groupe propose des produits de revêtements de sol sportifs intérieurs en bois, vinyle, polyuréthane en bloc ou coulé, caoutchouc, gazon et linoléum pour les salles multisports et les gymnases.

Dans la gamme des revêtements de sol en vinyle, la collection Omnisports est adaptée aux salles multisports. Elle est disponible en plusieurs épaisseurs pour répondre aux exigences techniques d'un grand nombre de disciplines sportives et offrir des qualités de jeux adaptées aux exigences des utilisateurs finaux. Le Groupe propose également une gamme de parquets sportifs destinée à des sports tels que le basket-ball, le handball, la danse, le

futsal, le volley-ball, le badminton, la pelote basque, le squash et les arts martiaux. Certaines gammes de parquets du Groupe sont prisées pour leur facilité d'installation comme les parquets démontables (*Sportable*).

Le large éventail des revêtements sportifs intérieurs du Groupe apporte des solutions performantes aux exigences des sportifs de haut niveau ou des amateurs : absorption des chocs, rebond de balle et glissance. Les revêtements de sol sportifs intérieurs sont commercialisés par les forces de vente du segment Sport en Amérique du Nord et en EMEA et par les forces de vente du segment Revêtements de sol dans les autres zones géographiques. Ces ventes sont ensuite enregistrées dans les segments correspondants.

1.6.2 Fabrication des produits

1.6.2.1 Matières premières et fournisseurs

Le Groupe utilise différentes matières premières pour fabriquer ses revêtements de sol : le polychlorure de vinyle (le "PVC") et les plastifiants pour les revêtements vinyles, le bois pour les parquets et les revêtements stratifiés, les polymères et les fibres pour les moquettes et le gazon synthétique, le caoutchouc qui entre dans plusieurs types de revêtements ainsi que le liège pour les revêtements en linoléum. Le Groupe construit son panel de fournisseurs sur la base d'une relation long terme en veillant à optimiser ses conditions d'achat et à adapter sa politique d'approvisionnement aux particularités de chaque pays.

Matières premières

PVC et plastifiants pour les revêtements vinyles

Le Groupe utilise principalement deux matières premières pour fabriquer les produits qu'il commercialise : le PVC et les plastifiants. Ils servent à fabriquer les revêtements en vinyle homogènes et hétérogènes.

Les produits dérivés du pétrole représentent un peu plus de la moitié des achats de matières premières du Groupe en 2020. Les producteurs de PVC et de plastifiants sont des acteurs présents dans le monde entier avec toutefois des spécificités régionales liées à l'équilibre offre/demande sur les différentes zones géographiques.

Lorsque le Groupe procède à des acquisitions, il vise à réduire les coûts des matières premières en travaillant conjointement avec les fournisseurs de la Société acquise pour s'assurer de l'application de tarifs conformes au reste du Groupe.

Malgré des relations étroites avec ses fournisseurs, le Groupe étudie de manière systématique les opportunités relatives aux matières premières à la fois techniquement mais également géographiquement pour s'assurer de sa compétitivité.

Autres matières premières

Le bois représente environ 8 % des coûts des matières premières du Groupe en 2020. Le bois est utilisé par le Groupe pour fabriquer les parquets et les revêtements stratifiés. Le marché du bois est principalement local en raison des coûts de transport significatifs des grumes ou ébauches. Le Groupe est donc soumis aux fluctuations locales des prix du bois.

D'autres matières premières sont achetées par le Groupe, dont notamment la fibre de verre pour les revêtements en vinyle, le caoutchouc pour les revêtements en caoutchouc, les accessoires et le gazon synthétique, le nylon et le polypropylène pour les moquettes, la mélamine et les papiers décors pour les revêtements stratifiés et l'huile de lin, la jute et le liège pour les revêtements linoléum.

Relations fournisseurs et politique d'achat

Les fournisseurs sont des partenaires essentiels du Groupe. Le Groupe a fait le choix de construire des relations à long terme avec des acteurs sélectionnés.

Relations fournisseurs

Le Groupe veille à entretenir des relations de confiance sur le long terme avec l'ensemble de ses fournisseurs. Ces relations privilégiées permettent au Groupe de négocier des conditions commerciales favorables mais aussi de créer de la valeur via des innovations.

Afin d'adapter sa structure d'approvisionnement aux différents segments géographiques, Tarkett privilégie des partenariats avec :

- > des grands groupes du secteur de l'industrie chimique (BASF, Inovyn, Eastman, Vinnolit, Vestolit, Evonik...) de dimension internationale qui fournissent le Groupe dans le monde entier ;
- > des fournisseurs locaux.

Produits commercialisés par le Groupe

Politique d'achat

Le Groupe s'attache à centraliser ses achats au niveau mondial pour les matières premières les plus importantes impliquées dans la fabrication des sols vinyles des parquets et, depuis 2015, des moquettes.

Dans la majorité des contrats fournisseurs, les prix sont indexés mensuellement ou trimestriellement sur les prix de marché des matières premières utilisées dans le processus de fabrication. Ces contrats ont une durée de un à trois ans sans engagement sur les volumes.

La politique d'achat du Groupe repose sur quatre axes principaux :

- > analyser les marchés et construire un panel global de fournisseurs ;
- > optimiser les matières premières ;
- > collaborer avec les fournisseurs stratégiques dans une démarche d'amélioration continue ;

1.6.2.2 Sites de production

Le Groupe a structuré l'implantation des sites de production pour être au plus proche des lieux de livraison des produits, tout en maintenant un coût de production compétitif. Il dispose ainsi de 33 sites de production dans 18 pays, ce qui lui permet d'être proche des marchés dans lesquels il commercialise ses produits, de réduire les coûts de transport et les droits de douane et de rester compétitif par rapport aux acteurs locaux.

Depuis 2009, le Groupe déploie dans ses usines un programme d'amélioration continue "World Class Manufacturing" de type "Lean Management" avec pour principaux objectifs l'amélioration de la sécurité des employés, du service client, de la qualité de ses produits, de son empreinte environnementale et de ses coûts de production.

Le Groupe a mis en place des lignes de fabrication flexibles et peut ainsi adapter sa production en fonction de la variation de la demande des utilisateurs.

Implantation des sites de production

Le Groupe dispose de 30 sites de production dont il est propriétaire et de 3 sites qu'il loue au Royaume-Uni, en Chine et aux États-Unis.

De par son implantation historique, le Groupe possède 12 sites de production, hors usines du Sport, situés en EMEA (dont 2 sites majeurs, au Luxembourg et en Suède employant chacun plus de 500 salariés). Les sites de production fournissent les produits commercialisés dans cette région : des revêtements de sol souples, des revêtements de sol stratifiés, des parquets, de la moquette et des surfaces sportives. En 2020, Tarkett a d'une part fermé son site de Goirle aux Pays-Bas et transféré l'activité vers un entrepôt entièrement automatisé. Le Groupe a également ouvert une usine à Tuzla en Turquie

- > mener une revue annuelle des principaux contrats.

Le Groupe gère de manière active son portefeuille de fournisseurs partenaires. Le Groupe revoit annuellement ses principaux contrats en vue de renégocier les prix et de juger de la disponibilité des fournisseurs.

La diversification des matières premières utilisées par le Groupe lui permet d'avoir recours à plusieurs fournisseurs et ainsi de réduire le niveau de dépendance qu'il pourrait avoir envers certains fournisseurs spécialisés.

Le Groupe s'attache à coopérer étroitement avec ses fournisseurs clés sur des problématiques techniques et les innovations. Il partage également les objectifs de croissance afin de s'assurer que les fournisseurs augmentent suffisamment leur capacité de production en vue de répondre à l'évolution de la demande.

spécialisée dans la production des revêtements de sol souples principalement pour les marchés du Moyen-Orient. Une faible partie de la production européenne est également commercialisée en Amérique du Nord, au Moyen-Orient, en Amérique latine et en Asie.

Le Groupe est propriétaire de 8 sites de production, hors usines du Sport, en Amérique du Nord qui produisent des revêtements de sol vinyles, des accessoires, de la moquette ainsi que, dans une proportion moindre, des surfaces sportives.

Le segment CEI/APAC/Amérique latine bénéficie également d'un nombre important de sites de production afin de satisfaire la demande locale. Dans ce segment, le Groupe possède 7 sites de production, dont 2 sites importants, l'un à Backa Palanka en Serbie et l'autre à Otradny en Russie. Ce dernier, qui emploie plus de 1 000 salariés, est le plus grand site du Groupe au niveau mondial. Les sites de production dans le segment CEI/APAC/Amérique latine produisent des revêtements de sol souples, des parquets, des revêtements stratifiés, de la moquette et des tapis. Le Groupe dispose aussi d'un site de production de moquette en Chine, grâce à l'acquisition de Tandus, et d'un outil industriel, récemment acquis, pour les sols vinyles à proximité de Pékin. Le Brésil, pays dans lequel le Groupe est le premier fournisseur de sols en vinyle à destination du secteur commercial, possède un site de production fabriquant ce produit afin de satisfaire la demande locale.

Le segment Sport comprend 6 sites de production, dont 2 sites de gazon synthétique (1 site aux États-Unis et 1 site en France), 2 sites de production de pistes d'athlétisme aux États-Unis et 1 usine d'extrusion de fibres pour le gazon synthétique en Allemagne. Par ailleurs, depuis l'acquisition de Grassman en 2018, le Groupe possède 1 site de production de gazons synthétiques en Australie.

Produits commercialisés par le Groupe

Le tableau suivant présente les sites de fabrication du Groupe et les principaux produits fabriqués sur chaque site.

Division	Pays	Produits	Localisation
EMEA	Allemagne	Fibres pour gazons synthétiques	Abtsteinach
		Revêtements de sol souples	Konz
	France	Gazons synthétiques	Auchel
		Revêtements de sol souples	Sedan
	Italie	Revêtements de sol souples (linoleum)	Narni
	Luxembourg	Revêtements de sol souples	Clervaux
	Royaume-Uni	Revêtements de sol souples	Lenham
	Suède	Parquets	Hanaskog
		Revêtements de sol souples	Ronneby
	Pologne	Parquets	Orzechowo
		Revêtements de sol souples	Jaslo
	Pays-Bas	Moquettes	Waalwijk
Belgique	Moquettes	Dendermonde	
Turquie	Revêtements de sol souples	Tuzla	
Amérique du Nord	Canada	Revêtements de sol souples	Farnham
		Shockpads	Toronto
		Pistes d'athlétisme	Hunt-Valley
		Gazons synthétiques	Calhoun
	États-Unis	Revêtements de sol souples	Chagrin Falls
		Revêtements de sol souples	Middlefield
		Moquettes	Dalton
		Moquettes	Calhoun
		Moquettes	Dalton
		Revêtements de sol souples	Florence
	Dalles vinyles haut de gamme (LVT)	Florence	
CEI	Russie	Revêtements stratifiés	Mytishchi
		Revêtements de sol souples	Otradny
	Serbie	Revêtements de sol souples	
		Parquets	Backa Palanka
	Ukraine	Moquettes et tapis	
		Revêtements de sol souples	Kalush
	Parquets		
APAC	Chine	Moquettes	Suzhou
		Revêtements de sol souples	Pékin
	Australie	Gazons synthétiques	Botany
Amérique latine	Brésil	Revêtements de sol souples	Jacarei

Produits commercialisés par le Groupe

Investissements du Groupe dans les sites de production

Le Groupe a investi de manière significative dans les sites de production au cours des 8 dernières années, en vue de répondre à la demande croissante des clients, de maintenir sa compétitivité et de continuer à réduire ses coûts de production.

Amélioration continue du processus de fabrication

Le Groupe veille de manière continue à améliorer ses processus.

Le Groupe a lancé en février 2009 le programme "World Class Manufacturing" ("WCM"), qui est inspiré des programmes appliqués avec succès dans le secteur de l'automobile.

Ce programme poursuit trois objectifs principaux :

- > améliorer la qualité des produits et le service clients ;
- > améliorer la sécurité et la performance des sites de production ; et
- > améliorer la rentabilité financière tout en réduisant l'impact sur l'environnement.

Dans le cadre du programme WCM, le Groupe se concentre particulièrement sur la satisfaction de ses clients et mène ainsi des initiatives pour améliorer la qualité de ses produits, le respect des délais de livraison et les rendements de production, tout en limitant les effets sur l'environnement.

Le Groupe a nommé des responsables WCM sur l'ensemble de ses sites qui coordonnent les projets d'amélioration continue et déploient les méthodologies associées. Ils peuvent ensuite partager leurs expériences au sein du réseau WCM et ainsi concourir ensemble à l'amélioration de la production et de la rentabilité au sein du Groupe. Le Groupe dispose également d'une équipe centrale dédiée au programme WCM. Elle se déplace sur chacun des sites de production pour aider les équipes locales à déployer le programme WCM. En se déplaçant sur les différents sites de production, l'équipe WCM peut ainsi adapter les méthodologies du programme aux spécificités locales tout en gérant de manière centralisée les plans d'action mis en place.

Depuis plusieurs années, le Groupe a dégagé des résultats positifs du fait de la mise en place du programme WCM. Il a constaté, à la suite d'une étude réalisée par une entité indépendante, une amélioration significative de la satisfaction de ses clients dans une quinzaine de pays dans lesquels il commercialise ses produits. Le Groupe enregistre une réduction significative des accidents sur ses sites de production et une diminution de l'impact environnemental lié à la fabrication des produits du Groupe. Enfin, le programme WCM a également permis une amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et une réduction significative des coûts de production au cours des huit dernières années.

Le Groupe considère que les économies substantielles sur ses coûts de production générées par le programme WCM devraient se poursuivre dans les années à venir.

Une attention toute particulière à la sécurité des employés

Une équipe dédiée à l'animation transversale de la sécurité a été créée en 2020 pour accélérer nos progrès et renforcer la robustesse de nos processus. Elle s'appuie sur le programme WCM qui met l'accent sur la prévention des risques de sécurité dans les usines et l'analyse systématique de tous les incidents avec l'identification et l'élimination de leurs principales causes.

En parallèle, un travail de formation, de sensibilisation des employés et de l'encadrement intermédiaire a été déployé. Le Comité exécutif du Groupe est particulièrement sensible au sujet de la sécurité des employés et engage un dialogue sur ce sujet avec les salariés lors de ses visites d'usine.

Un contrôle qualité renforcé

Le Groupe a mis en place une organisation de contrôle qualité dans ses usines afin d'assurer un contrôle rigoureux de ses produits.

Dans le cadre du programme WCM, les équipes analysent de manière systématique les principales causes des réclamations de ses clients et des défauts qualité puis définissent des plans d'action pour les éliminer.

Un processus de fabrication respectueux de l'environnement

Le Groupe prend en compte l'environnement à chaque étape de la conception de ses produits. À ce titre, il s'efforce de sélectionner les matériaux qui présentent le moins de risques pour les utilisateurs et l'environnement et qui peuvent entrer dans un cycle biologique ou technique. Le Groupe utilise en priorité des matériaux renouvelables et recyclables pour la fabrication de ses produits.

Le Groupe a également développé un système de collecte des revêtements de sol ReStart®, qui consiste à récupérer les chutes de pose et les revêtements de sol usagés sur les chantiers et dans les entreprises afin de les recycler et/ou les réutiliser dans la fabrication de nouveaux revêtements de sol.

Le Groupe a aussi conclu un accord de partenariat avec l'institut de recherche allemand EPEA (Environment Protection Encouragement Agency) afin de déployer dans l'ensemble du Groupe la démarche d'éco-innovation Cradle to Cradle® (du berceau au berceau). Cette démarche vise à réduire l'impact environnemental des activités industrielles ainsi qu'à concevoir des produits avec des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement et permettant de recycler indéfiniment les produits en fin d'usage.

Produits commercialisés par le Groupe

1.6.3 Distribution des produits

Le marché des revêtements de sol intérieurs se divise entre les utilisateurs commerciaux et les utilisateurs résidentiels. Les utilisateurs résidentiels achètent principalement les produits du Groupe pour rénover leurs habitations, mais aussi dans le cadre de projets de construction. Les utilisateurs commerciaux sélectionnent leurs revêtements de sol pour des espaces généralement ouverts au public, dans le cadre de projets de rénovation ou de construction.

L'utilisateur résidentiel dispose en général de peu de connaissances quant aux différentes qualités et attributs des produits. Pour cette raison, il reste assez dépendant du vendeur du point de vente pour sélectionner son revêtement. Ce type d'achat se fait souvent dans des magasins de bricolage ("*do-it-yourself*" ou "*DIY*"). Ces achats peuvent aussi passer par des commerces spécialisés dans la vente de matériaux de construction, surtout lorsque le maître d'œuvre ou l'installateur effectue l'achat. La notoriété spontanée des marques du Groupe auprès des installateurs et des vendeurs peut, par conséquence, avoir une grande influence sur le choix du produit. De nombreux acteurs de la distribution travaillent au développement de leurs ventes en e-commerce. Cela représente autour de 3 % du marché et déjà 7% à 8 % des ventes pour certains DIY, avec une croissance qui s'accélère encore dans le contexte de crise sanitaire et un impact sur la visibilité des marques et produits sur internet de plus en plus conséquent.

Le marché commercial inclut des utilisateurs de taille modeste (artisans, boutiques) qui présentent des caractéristiques similaires à ceux des utilisateurs résidentiels, ainsi que des grands projets d'aménagement. Ce dernier segment est nettement plus hétérogène que le marché résidentiel en termes d'exigences techniques, mais moins varié en termes d'offres de design. Dans un projet commercial, les espaces sont aménagés à des fins très précises et les matériaux doivent généralement être fournis en grandes quantités. Ainsi, par exemple, dans un projet hospitalier, les revêtements de sol doivent être adaptés aux exigences d'hygiène très pointues pour prévenir la propagation des infections nosocomiales. Un sol dans un hôpital sera aussi soumis aux exigences d'anti-dérapage, d'antistatique et d'absorption de bruit. En revanche, dans un projet de grande surface ou

d'ensemble de boutiques, un revêtement ultrarésistant sera nécessaire pour supporter une circulation intense sans montrer de signes d'usure. Les bureaux sont aménagés en prenant en compte les considérations d'acoustique (absorption de sons), de confort et de durabilité. De plus, les espaces publics sont soumis à un contexte réglementaire qui peut varier considérablement d'un pays à l'autre, même à l'intérieur d'une même zone économique, comme l'Union Européenne.

Sur le marché commercial, l'aménagement intérieur doit être conforme à de nombreuses exigences en termes de design, de coût, de performance technique, de durabilité, de respect de normes et de santé publique. Les chefs de projet sont largement influencés par les "prescripteurs" pour le choix d'un revêtement de sol, en consultation avec l'utilisateur. Ces prescripteurs sont des professionnels issus de tous les corps de métier liés à la construction : ils peuvent être architectes, décorateurs d'intérieur, installateurs ou entrepreneurs agréés du bâtiment. Ils sont recrutés notamment afin d'étudier les produits et de comprendre les avantages et les inconvénients des différents revêtements. De ce fait, ils ont tendance à être ouverts aux innovations technologiques. Le Groupe a constitué des équipes dédiées à la prescription et entretient des relations très étroites avec tous les prescripteurs, ce qui constitue un facteur clé de succès pour le marché commercial.

Pour les mêmes raisons, le marché commercial des revêtements de sol possède aussi des particularités en termes de canaux de distribution. Contrairement au marché résidentiel, où le consommateur passe une commande immédiate, l'acheteur commercial doit planifier ses achats. En général, un marché passera très en amont par une phase de planification où les quantités et les qualités de chaque matériau de construction seront déterminées et un calendrier de livraison et d'installation sera fixé. C'est à ce moment qu'un producteur peut intervenir en tant que consultant pour concevoir une solution sur mesure prenant en compte toutes les contraintes techniques du projet, laissant au chef de projet les considérations de design ou de coût, selon sa spécialité. La commande peut ensuite être passée par l'installateur auprès d'un grossiste ou directement auprès du producteur, selon la taille et le cahier des charges du projet.

Produits commercialisés par le Groupe

1.6.3.1 Stratégie de distribution

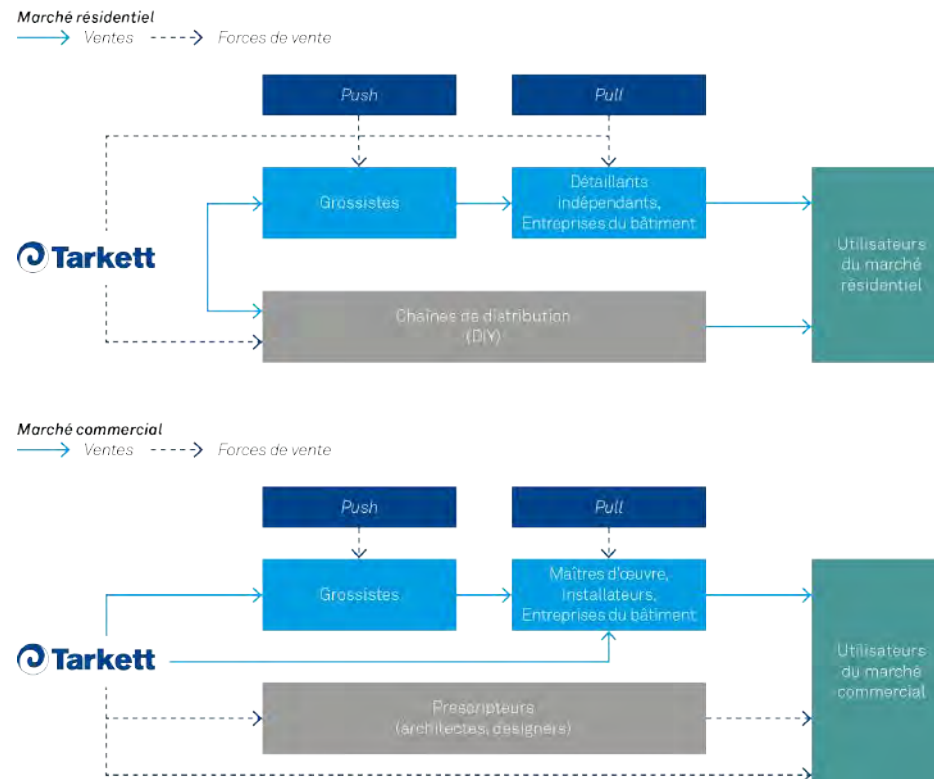
Le Groupe travaille avec des canaux de distribution différents selon que le produit est destiné à un utilisateur résidentiel ou à un utilisateur commercial, en adéquation avec les caractéristiques de chaque marché. Il s'adresse aux clientèles par le biais d'une stratégie "push and pull" :

> push. Des équipes spécialisées sont chargées de la mise en œuvre de la stratégie "push" qui a pour objectif d'encourager les grossistes à acheter les produits du Groupe. À cette fin, les vendeurs du Groupe les rencontrent et leur présentent les avantages des revêtements de sol ainsi que les marques sous lesquelles ils sont commercialisés. Le Groupe a conclu de nombreux accords avec les principaux grossistes dans chaque marché. Dans le marché résidentiel, en plus des grossistes, cette stratégie inclut principalement les magasins de bricolage ainsi que les chaînes de magasins indépendants spécialisés ;

> pull. Le Groupe a également constitué des équipes spécialisées chargées de la mise en œuvre de la stratégie "pull" qui vise à encourager la vente des produits stockés par les grossistes aux utilisateurs. Dans le marché commercial, la force de vente concentre ses efforts sur les principaux prescripteurs tels que les architectes, les cabinets de design intérieur et les entreprises du bâtiment.

Le Groupe accompagne quelques leaders en e-commerce et développe une expertise sur les facteurs clés de succès d'une présence en ligne (offre, contenus, avis des clients, conditions de livraison...).

Les schémas suivants illustrent le fonctionnement de la stratégie de distribution du Groupe pour le marché résidentiel et pour le marché commercial.



Produits commercialisés par le Groupe

La stratégie de distribution pour le marché commercial est complétée par des centres de formation ("Tarkett Academy") dont l'objet est de promouvoir la connaissance des produits du Groupe auprès des prescripteurs et d'assurer la meilleure qualité des services d'installation. Le Groupe dispose de 11 centres de formation professionnelle dans le monde (dans 8 pays). Les centres de formation sont destinés principalement aux jeunes professionnels (architectes, designers) ainsi qu'aux professionnels du secteur du bâtiment, notamment les poseurs et les installateurs.

1.6.3.2 Canaux de distribution

La distribution des produits du Groupe est assurée principalement par des distributeurs/grossistes, des chaînes de grande distribution, des installateurs, des chaînes de magasins spécialisés ainsi que des magasins indépendants.

Le poids de chaque canal de distribution est différent pour chaque zone géographique :

- > la majorité des ventes réalisées dans le segment Amérique du Nord et dans le segment CEI/APAC/Amérique latine passent par l'intermédiaire des distributeurs. Ce canal est caractérisé par de grands espaces de stockage impliquant d'importantes économies d'échelle en termes de logistique, et la livraison auprès d'un grand nombre de magasins de vente au détail. En revanche, en Europe de l'Ouest, la part des ventes qui passent par les distributeurs est moins importante, bien qu'elle reste significative ;
- > les chaînes de grande distribution sont très présentes en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord et représentent une partie importante des ventes du Groupe dans ces régions. Ce canal de distribution est actuellement moins important dans les pays de la CEI, mais pourrait se développer dans les années à venir ;

1.6.3.3 Clients

Le Groupe dispose d'un panel de clients large et diversifié, comprenant notamment des sociétés de distribution et des chaînes de grande distribution de premier plan. Les distributeurs sont les principaux clients du Groupe et représentent la majorité des volumes vendus, suivis par les chaînes de grande distribution (dont les DIY).

Le Groupe n'est pas en situation de dépendance vis-à-vis de ses principaux clients. En 2020, le plus important client du Groupe représente moins de 5 % du chiffre d'affaires net consolidé total.

1.6.3.4 Organisation de la force de vente

Le Groupe emploie environ 1 500 commerciaux dédiés à la vente des produits du Groupe. Ils sont répartis dans 38 pays, ce qui permet de s'adapter aux spécificités locales et de mieux comprendre les besoins du marché. Chaque bureau de vente a une organisation qui lui est propre, en lien avec les exigences et la structure du marché local. Un des principaux atouts du Groupe dans l'organisation de sa force de vente est sa capacité d'adaptation aux spécificités des marchés locaux.

Dans ces centres de formation, les installateurs sont formés à apprendre à manier les produits Tarkett, ce qui les conduit souvent à choisir ou à recommander des produits Tarkett dans leurs projets à venir. Grâce aux centres de formation, le Groupe développe aussi la notoriété et la fidélité aux marques de Tarkett, fidélise les participants, développe des relations privilégiées avec les partenaires commerciaux et améliore la satisfaction des clients, notamment en leur assurant une installation optimale de leurs produits.

- > les magasins indépendants assurent une part relativement importante de la distribution du Groupe en Europe de l'Ouest et dans le segment CEI/APAC/Amérique latine, avec une présence plus importante dans les produits haut-de-gamme tels que les parquets ;
- > les installateurs et les entreprises du bâtiment représentent une part significative des ventes du Groupe en Europe de l'Ouest, notamment dans le secteur commercial.

Il faut souligner que la distribution de moquettes commerciales (activités Tandus, Desso et Lexmark acquises respectivement en 2012, 2014 et en 2018) est spécifique dans la mesure où elle est assurée en s'adressant directement aux utilisateurs commerciaux sous forme d'offres "clé en main".

Produits commercialisés par le Groupe

1.6.3.5 Logistique

L'organisation logistique du Groupe repose sur trois piliers principaux :

- > améliorer la qualité du service offert à ses clients, en particulier en proposant une gamme de produits étendue livrés dans les meilleurs délais ;
- > réduire les coûts, notamment de stockage, de transport et de droits de douane ; et
- > adapter à moindre coût son mode de distribution aux caractéristiques des marchés locaux.

Le Groupe travaille en collaboration avec ses distributeurs afin de renforcer la fonction logistique et de limiter ses coûts. À titre d'exemple, le Groupe a étendu en 2013 et en 2014 ses plateformes logistiques dans les pays de la CEI qui comptent 11 centres de distribution régionaux situés près des principaux distributeurs. La mise en place de cette approche unique en matière de distribution confère au Groupe un avantage significatif sur ses concurrents dans les pays de la CEI. Il en résulte en outre une nette amélioration du service et une relation de proximité avec les clients : réduction du temps de livraison, meilleure formation des équipes et meilleur service après-vente.

Logistique et transport

Le transport des produits du Groupe est organisé dans le souci d'améliorer la qualité des services aux clients tout en maîtrisant les coûts de transport en amont et en aval.

En amont, pour la livraison des matières premières et matériaux nécessaires à la fabrication des produits, le Groupe négocie, dans des accords-cadres, les tarifs et les délais d'approvisionnement avec ses principaux fournisseurs et privilégie les sites de production proches des sites de fabrication de ses fournisseurs.

En aval, pour la livraison du produit aux clients, le principal objectif de l'organisation logistique du Groupe est d'offrir des délais de livraison restreints afin qu'ils puissent optimiser leurs niveaux de stocks. Le Groupe a recours, selon les pays, à des prestataires externes.

Les sites de production du Groupe sont en majorité situés dans les marchés dans lesquels il commercialise ses produits. En réduisant la distance entre les lieux de production et les clients, le Groupe améliore le service et réduit significativement les coûts (notamment grâce aux coûts de transport moins élevés et à l'absence de droits de douane) et les délais de livraison.

Logistique et systèmes d'information

Les systèmes d'information du Groupe comprennent diverses applications, notamment en matière de gestion des achats, du cycle de vie des produits, de la planification des ressources, des relations clients, de la chaîne logistique, des informations comptables et financières et des Ressources Humaines.

Le Groupe poursuit en permanence des programmes d'optimisation, de consolidation et de sécurisation de ses systèmes d'information.

Il a ainsi investi dans le déploiement du logiciel SAP afin notamment d'améliorer le contrôle et la gestion de ses activités, d'uniformiser les processus internes, de simplifier les services offerts aux utilisateurs et de développer son activité sur Internet.

Produits commercialisés par le Groupe

1.6.4 Innovation produits et propriété intellectuelle

Le Groupe a une longue histoire de recherche et développement. Les innovations sont incorporées dans les nouveaux produits et dans les processus industriels du Groupe afin d'offrir de nouvelles solutions orientées vers le respect de l'environnement et les besoins des utilisateurs aussi bien en ce qui concerne les marchés du résidentiel que les marchés commerciaux.

Le savoir-faire industriel du Groupe, les innovations issues de l'activité de recherche et de développement et les marques font, dans la mesure où les lois locales le permettent, l'objet de dépôts ou d'enregistrements visant à protéger la propriété intellectuelle du Groupe.

1.6.4.1 Recherche et développement

Politique de recherche, design et développement du Groupe

La recherche et l'innovation sont au centre de la stratégie du Groupe. Ces 3 dernières années, les dépenses en recherche, design et développement sont stables, s'élevant à 25 millions d'euros pour 2020, soit environ 1% du chiffre d'affaires.

En 2020, le Groupe a continué ses importants investissements dans des équipements de laboratoire de dernière génération.

L'organisation du Groupe s'appuie sur les expertises clés de réseaux internes et externes de référence et sur un processus structuré d'innovation qui vise à augmenter la satisfaction client et générer des avantages compétitifs notamment au niveau de la santé et du bien-être des personnes qui vivent dans les espaces équipés par nos soins, au niveau de l'installation et de l'entretien, du coût total d'exploitation ou encore au niveau du développement durable.

Le design est également un aspect clé de l'innovation de Tarkett, qui intègre dans sa politique de recherche la création de designs répondant aux dernières tendances de marché mondiales et locales.

Organisation de l'activité de recherche et de développement du Groupe

Un réseau d'experts internes

L'activité de recherche et développement du Groupe mobilise plus de 200 salariés dans le centre de recherche et d'innovation international situé au Luxembourg, dans un centre d'innovation local à Dalton aux États-Unis, ou encore dans les 24 laboratoires de développement et d'application situés dans 15 pays à travers le monde. Ceci permet au Groupe de répondre aux spécificités et besoins des utilisateurs locaux tout en développant des synergies sur les expertises et en anticipant les tendances futures.

Un réseau interne d'experts est organisé par spécialité et accessible via une unique plateforme digitale de collaboration. Ces experts internes apportent leur soutien aux gestionnaires de projets de développement et d'innovation à travers le monde. Ils ont également la responsabilité d'assurer et de développer des avantages compétitifs durables sur les connaissances techniques et scientifiques que le Groupe souhaite exploiter pour développer l'activité sur les prochaines années.

Des relations étroites avec les experts scientifiques, les universités et les fournisseurs

Afin de développer l'expertise et la créativité innovatrice, le Groupe a noué d'étroites relations avec des experts externes et des institutions de premier plan.

Tarkett consacre environ 20 % du budget de la recherche et innovation du Groupe aux activités externes de recherche. Dans ce cadre, le Groupe a également conclu des partenariats avec les laboratoires de recherche des plus prestigieuses universités, écoles d'ingénieurs et centres de recherche publique du monde entier en fonction de leur expertise sur des sujets très pointus, avec par exemple, l'institut scientifique allemand EPEA (Environment Protection Encouragement Agency), ENS Cachan, l'UNISTRA (Université de Strasbourg), Mines ParisTech (École des Mines de Paris), CRAN (Université de Lorraine Epinal) afin de développer de nouvelles expertises et d'attirer de jeunes talents (Ingénieurs, Docteurs, PostDoc...). Le Groupe a aussi développé des relations privilégiées avec certains fournisseurs à travers des contrats de partenariat d'innovation portant, par exemple, sur le traitement de surfaces et les encres.

Produits commercialisés par le Groupe

1.6.4.2 Processus d'innovation performant

Principes clés

La stratégie du Groupe en matière d'innovation vise à offrir des avantages supérieurs à nos clients à chaque étape du cycle de vie des produits et, à ce titre, soutient activement la stratégie « Change to Win » du Groupe.

Le Groupe articule sa stratégie d'innovation autour de quatre piliers clés :

- > Santé et bien-être
- > Économie circulaire et empreinte carbone
- > Installation et entretien des produits
- > Coût total de possession

Tarkett recherche de manière continue de nouveaux matériaux et processus respectueux de l'environnement et de la santé humaine. Pour sélectionner des matériaux de qualité et pour concevoir des produits respectueux de la santé et de l'environnement, Tarkett a fait, depuis 2010, évaluer plus de 5 000 matériaux par un organisme tiers (EPEA). Le Groupe communique sur la composition de ses produits dans le document intitulé « Material Health Statement » délivré par EPEA sur le site web de Tarkett Nord Amérique ou sur demande du client en Europe. En Europe, un système d'indicateurs permet de communiquer sur le niveau d'émissions de COV de chaque produit.

Le Groupe attache une grande importance au principe de l'éco-conception en cercle vertueux basé sur les principes du Cradle to Cradle®. En 2020, Tarkett détenait 20 certifications C2C couvrant une large gamme de catégories de produits, dont la moquette, le linoléum, le caoutchouc, le bois et le gazon synthétique.

Preuve de l'engagement du Groupe envers l'économie circulaire et de sa volonté de réduire son empreinte carbone, Tarkett a mis au point des technologies innovantes sur les sites de Waalwijk (aux Pays-Bas) et de Dalton (aux États-Unis), permettant de séparer les fibres de la sous-couche de la dalle moquette et de recycler les deux composants. Tarkett et Aquafil ont annoncé en 2019 un partenariat d'innovation permettant de recycler à 100 % les dalles de moquette composées d'une sous-couche EcoBase et de fil de nylon PA6. Par ailleurs, le recyclage des dalles de moquette avec EcoBase et composées des fibres ECONYL® permet de produire jusqu'à 84 % de CO₂ en moins en comparaison avec une incinération.

Le troisième pilier de la stratégie d'innovation du Groupe s'articule autour du développement de solutions capables de faciliter l'installation et la dépose ainsi que le nettoyage et l'entretien des revêtements de sol.

Le contexte de la pandémie de Covid-19 a mis en exergue l'importance de l'application de protocoles sanitaires stricts. Depuis des années, Tarkett met tout en œuvre pour élaborer des solutions d'entretien facile et pour conseiller les procédures de nettoyage optimales. Tarkett offre des solutions toujours plus faciles d'entretien et qui résistent à la circulation et aux tâches comme les dalles vinyle Contour avec la technologie Tectonik® ou IQ4, un sol résilient offrant une excellente résistance aux tâches en milieu hospitalier.

Le Groupe a ainsi développé une gamme complète et facile à poser comprenant des solutions modulaires, des dalles de moquette et de vinyle souples et rigides, ainsi qu'iD Click Ultimate et Starfloor Click Ultimate, offrant un très large choix de modèles et designs innovants. De plus, pour faciliter le travail des installateurs, Tarkett propose des solutions pouvant être installées sur des sols encore humides, comme par exemple l'adhésif RollSmart ou les dalles textiles dotées de la technologie Omnicoat et, depuis 2020, une nouvelle génération de produits en pose non collée proposés en rouleau (Genius HE).

En ce qui concerne le coût total de possession, Tarkett déploie dans de multiples catégories des approches systématiques en matière de *Design to Cost* (conception avec optimisation des coûts) et *Design to Value* (conception orientée sur la valeur) pour offrir le produit ou la solution idoine, au bon prix et avec le coût de possession optimal.

Enfin, Tarkett est déterminé à conserver sa mainmise dans le domaine de la création de designs innovants et entend optimiser les possibilités de « cross-catégorisation » de ses différentes gammes de produits. Le Groupe a développé différentes technologies d'impression digitale sur le bois et le vinyle permettant d'offrir des designs uniques et de nouveaux services tels que la co-création avec des designers. Tarkett est par ailleurs la première entreprise à avoir développé cette technologie pour la personnalisation de masse des revêtements de sol vinyle.

Produits commercialisés par le Groupe

Nombreuses innovations du Groupe

Dès 1942, le Groupe s'est illustré en développant un nouveau processus de fabrication des parquets qui permet de réduire l'usage du bois. Depuis, le Groupe s'est toujours efforcé de développer des produits et des concepts simplifiant la vie des utilisateurs et respectueux de la santé et de l'environnement.

A fin 2020, 97% de nos revêtements de sol en vinyle sont sans phtalate à l'échelle mondiale (à l'exception du contenu recyclé pour certains produits et dans certains pays). Tarkett éco-innove aussi au niveau industriel en recyclant dans ses produits les émissions de plastifiants, comme par exemple dans l'usine de Farnham au Canada.

Un autre exemple d'éco-innovation est la sous-couche pour les dalles de moquettes Ethos® composée de matériaux recyclés à partir de films de verre utilisés en provenance de pare-brises et de verre de sécurité. Cette même matière a été utilisée pour lancer en 2018 la gamme de dalle iD Revolution, qui a reçu la certification Cradle to Cradle® niveau Or.

Tarkett offre aussi des solutions de protection de surface des revêtements de sol permettant un entretien et une maintenance facilités. En 2018, les LVT Contour aux États-Unis utilisent le vernis Tectonik® qui offre les meilleures performances du marché en terme de résistance aux taches et à l'abrasion.

En 2017, le Groupe a lancé de manière industrielle l'impression digitale tant en Europe, que dans les pays de l'Est mais aussi aux États-Unis et cela dans une démarche de co-création ouverte avec les architectes et prescripteurs. Plusieurs nouveaux espaces de co-création ont vu le jour au Centre de Design de Clervaux (Luxembourg) et au Centre de Design de Florence (États-Unis) complétant ainsi le Centre de co-création textile du Centre de Design de Waalwijk (Pays-Bas). Cette expertise et ces technologies uniques ouvrent d'énormes et appréciables perspectives quant à la capacité du revêtement de sol à s'adapter aux besoins des nouveaux espaces et attentes de ses utilisateurs.

Récompenses reçues par le Groupe pour ses innovations

Au cours des quatre dernières années, le Groupe a obtenu des récompenses et des certifications dans de nombreux domaines et en particulier :

- > En 2020, iQ Surface a été récompensé par un "Red Dot Design Award" ;
- > Aux États-Unis, Tatami System a reçu deux prix du "Good Design" naum de Chicago de l'Architecture et du Design en collaboration avec le Centre Européen de l'Architecture, de l'Art, du Design et des Etudes Urbaines ;
- > Aux États-Unis, la collection Garden Walk (moquette commerciale Amérique du Nord) a gagné le prix "SID Design Impact" de l'American Society of Interior Designers ;
- > En 2019, iD Revolution a reçu au Royaume-Uni le prix FX Award du magazine de design intérieur FX Magazine ;
- > Au Luxembourg, iD Revolution a reçu le prix de l'environnement de la catégorie produit de la Fédération des Industriels Luxembourgeois (FEDIL) ;
- > Aux États-Unis, ethos® Modular avec Omnicoat Technology™ a reçu le "Relfocus Sustainability Innovation Award" dans la catégorie Design de la Plastics Industry Association et de la Society of Plastic Engineers Sustainability Division ;
- > Aux États-Unis, Tatami System a reçu le prix prestigieux du Building Product Innovations Award au NeoCon 2019 ;
- > Aux États-Unis, iD Mixonomi a remporté un prix #MetropolisLikes et un prix HiP pour les revêtements de sol destinés à l'hôtellerie lors des NeoCon awards qui récompensent les produits innovants ;
- > En France, iD Surface a reçu le prix Architecture @ Construction lors de la cérémonie des Muuz International Awards (MIAW) organisée par Muuz, en partenariat avec le magazine D&A ;
- > Aux Pays-Bas, les moquettes Desso Flores et Desso Colourant ont reçu deux prix de la part du "Good Industrial Design" pendant la Dutch Design Design à Eindhoven ;
- > En 2018, iD Revolution a reçu en France le prix "Innovation Team Best Practices 2018", organisée par l'Université Paris Sorbonne et le Club des directeurs de l'innovation de Paris. En complément, iD Revolution a reçu le Green World Award basé au Royaume-Uni, où iD Revolution est devenu "Global World Winner" dans la catégorie Innovation ;
- > La collection Pentagonals a reçu le prix "Best of the Year" du magazine Interior Design.

Produits commercialisés par le Groupe

1.6.4.3 Normes relatives aux produits du Groupe

Le Groupe respecte un ensemble de réglementations, de normes et de certifications dans les pays dans lesquels il commercialise ses produits. Ces normes varient en fonction de la zone géographique dans laquelle le Groupe intervient, du type de bâtiment dans lequel le produit est installé et du revêtement de sol concerné. En matière de protection de l'environnement et des personnes, le Groupe surpasse souvent les normes et réglementations en vigueur.

Normes obligatoires et normes appliquées volontairement par le Groupe

Le Groupe est soumis à deux types de normes : les normes d'application obligatoire résultant d'exigences légales telles que, par exemple, les règlements européens ou les décrets nationaux, et les normes non obligatoires que le Groupe a volontairement choisi d'appliquer afin de répondre aux demandes des clients.

Dans la plupart des cas, la conformité vis-à-vis d'une norme d'application obligatoire doit être certifiée par des laboratoires et/ou des organismes indépendants et notifiés par un État. Elles ont pour principal objectif d'assurer la sécurité et de protéger la santé des utilisateurs en démontrant la conformité du produit à l'exigence réglementaire. Elles concernent essentiellement les propriétés de résistance au feu, de résistance à la glissance et la limitation d'émission de produits toxiques.

Les normes non obligatoires sont principalement des normes d'essais qui permettent de déterminer des caractéristiques techniques, comme les propriétés acoustiques ou la stabilité dimensionnelle des revêtements de sol, et des normes de spécifications définissant des seuils minimums pour un usage spécifique. Ces normes varient en fonction de chaque produit et de l'usage auquel il est destiné (école, hôpital, habitation).

Les normes non obligatoires sont exigées par les utilisateurs surtout dans le marché commercial. Les prescripteurs (architectes, maîtres d'ouvrage, etc.) exigent le respect de ces normes dans leurs cahiers des charges. En outre, elles sont exigées par certains organismes publics ou certaines municipalités pour les projets de construction ou de rénovation des bâtiments publics.

Le Groupe communique sur les différentes normes qu'il a choisi d'appliquer. Les acheteurs, les prescripteurs et les utilisateurs peuvent ainsi connaître l'ensemble des caractéristiques du revêtement de sol. Cela leur permet de différencier les produits du Groupe de ceux de ses concurrents. Les spécifications techniques que le Groupe a choisi de communiquer varient en fonction des exigences du marché dans lequel il intervient.

Organismes de normalisation et normes appliquées dans les différentes zones géographiques

Les organismes de normalisation définissent les caractéristiques techniques et les performances auxquelles le produit doit répondre, ainsi que les tests à adopter.

Au niveau international, l'organisme principal en charge de la publication des normes applicables au Groupe est l'International Standardization Organization ("ISO"). Les normes ISO, qui sont établies à partir des principes de l'Organisation Mondiale du Commerce, ont un caractère volontaire, mais leur respect est souvent exigé par les architectes et les maîtres d'ouvrage des projets, en particulier pour les bâtiments publics. D'autre part, des conventions établies entre l'ISO et l'Europe permettent de transposer une norme ISO en une norme européenne.

En Europe, les normes sont établies par le Comité Européen de Normalisation ("CEN"). Ces normes, appelées normes "EN", ont un caractère obligatoire lorsqu'elles sont référencées dans une réglementation européenne. Chaque État membre de l'Union Européenne doit reprendre les normes européennes dans sa collection nationale et supprimer sa norme nationale portant sur le même sujet.

Le marquage "CE" des produits de construction est régi notamment par le règlement n° 305/2011 du 24 avril 2011 entré en vigueur le 1^{er} juillet 2013. Il est relatif à la santé, à la sécurité des utilisateurs ainsi qu'aux économies d'énergie et définit les exigences obligatoires à suivre pour la mise sur le marché européen des produits du Groupe. Le marquage CE indique que les produits du Groupe répondent aux différentes normes harmonisées qui leurs sont spécifiques et atteste que le revêtement de sol a subi les procédures adéquates d'évaluation. Parmi les propriétés obligatoires demandées par le marquage CE, on peut citer les propriétés de résistance à la propagation des flammes, les propriétés relatives aux émanations de produits toxiques ainsi que la glissance. Le Groupe applique, par exemple, la norme harmonisée EN14041 relative aux caractéristiques essentielles que doivent respecter les sols souples, les moquettes et les revêtements stratifiés.

Outre le marquage CE, le Groupe est obligé de respecter des réglementations des États membres pouvant reposer sur des normes nationales établies par les organismes nationaux de normalisation tels que l'Association Française de Normalisation (AFNOR) en France et le Deutsches Institut für Normung (DIN) en Allemagne. Ces normes nationales varient en fonction des pays dans lesquels le produit est vendu.

Produits commercialisés par le Groupe

Aux États-Unis, les exigences réglementaires environnementales et de sécurité des lieux de travail sont établies au niveau du gouvernement fédéral, tandis que les exigences réglementaires relatives à la sécurité, telles que les propriétés de résistance au feu des revêtements de sol, se trouvent généralement dans la réglementation de chaque État ou de chaque ville. L'élaboration de normes volontaires applicables aux revêtements de sol aux États-Unis est principalement assurée par l'American Society for Testing and Materials ("ASTM") ou l'American National Standard Institute ("ANSI"). Le gouvernement fédéral et les États peuvent décider de référencer certaines normes ASTM/ANSI et ainsi les rendre obligatoires. Les normes ASTM/ANSI ont un caractère obligatoire lorsqu'elles sont référencées dans une réglementation fédérale ou étatique.

En Russie, les revêtements de sol doivent respecter de nombreuses normes techniques imposées par différentes lois fédérales et règlements techniques, dont notamment la loi fédérale n° 184-FZ sur le système de vérification et de conformité des revêtements de sol et la loi fédérale n° 123-FZ sur les exigences de la sécurité incendie.

1.6.4.4 Droits de propriété intellectuelle

Le Groupe dispose d'un portefeuille de marques et de brevets important lui conférant une avance stratégique notable sur ses concurrents qu'il s'attache à protéger de manière permanente.

Portefeuille de marques

Les produits du Groupe sont vendus sous des marques reconnues et adaptées aux spécificités de chaque marché.

Le Groupe vend ses produits sous la marque internationale de notoriété mondiale, Tarkett®, et sous des marques internationales ou régionales spécialisées, qui bénéficient d'une forte reconnaissance sur leurs marchés, telles que FieldTurf®, Beynon®, et GrassMaster® pour les surfaces sportives, ou Desso® (Europe de l'Ouest - moquette), Sinteros® ou Sintelon® (SEE et CEI)

Sur certains marchés, le Groupe a également adopté une stratégie multimarque selon les canaux de distribution choisis, afin de permettre une coexistence optimale entre les différents distributeurs du groupe Tarkett.

Les principales marques du Groupe sont protégées et dûment exploitées sur les marchés dans lesquels le Groupe opère.

La protection accordée aux marques du Groupe repose sur l'enregistrement et/ou sur l'utilisation des marques, selon les juridictions. Elles peuvent faire l'objet de dépôts nationaux, européens et/ou internationaux enregistrés pour des durées variables en fonction des lois applicables.

Il est à noter que des pays comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Japon et la Chine développent des normes ainsi que des réglementations nationales que le Groupe peut être également obligé de respecter.

Enfin, certains laboratoires et organismes du secteur privé ont établi des procédures selon lesquelles les produits qui répondent à certaines normes peuvent porter une marque de conformité.

Le Groupe participe activement aux réflexions et aux démarches effectuées par les organismes de normalisation (ASTM, ANSI, ISO, CEN) pour la création des normes.

Portefeuille de brevets

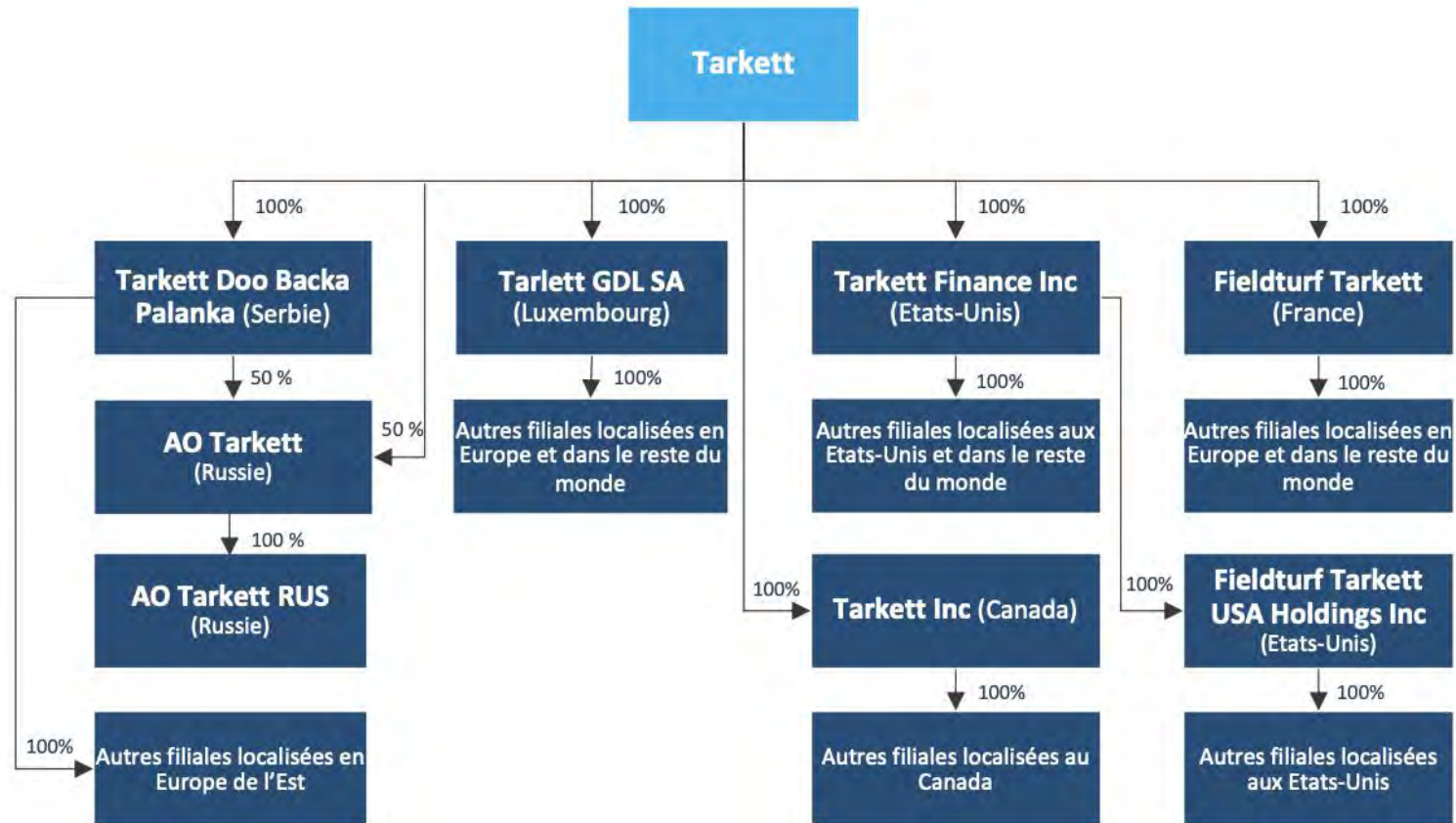
Le Groupe est titulaire de brevets actifs dans plus de 42 pays. Les brevets du Groupe recouvrent à la fois les produits de revêtements de sol et de surfaces sportives ainsi que les technologies relatives au développement de nouveaux produits.

Les brevets du Groupe couvrent environ 135 familles de technologies différentes qui viennent soutenir les piliers d'innovation. Le Groupe dépose chaque année 10 à 15 nouveaux brevets. L'âge moyen des familles de brevets du portefeuille du Groupe est d'environ huit ans, ce qui correspond à l'âge moyen des brevets des concurrents du Groupe.

L'origine géographique du portefeuille des brevets du Groupe est très diversifiée, avec 80 familles de brevets actives initiées en Europe de l'Ouest, 1 famille en Europe de l'Est et 11 familles en Amérique du Nord. Enfin, le Groupe conserve 43 familles de brevets spécifiques à son activité de surfaces sportives.

Compte tenu des efforts de recherche et développement fournis par le Groupe, ce dernier estime être peu dépendant à l'égard de brevets déposés par des tiers pour exercer son activité.

1.7 Organigramme simplifié du Groupe



2

GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATION

2.1	Gouvernance	54	2.4	Autres renseignements concernant les mandataires sociaux	96
2.1.1	Code de gouvernement d'entreprise	54	2.4.1	Participations directes et indirectes des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance dans le capital de la Société	96
2.1.2	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	54	2.4.2	Options de souscription ou d'achat d'actions	97
2.2	Les organes de direction et de contrôle	55	2.5	Actions gratuites (LTIP)	97
2.2.1	Mode de gestion de la Société	55	2.5.1	LTIP 2018-2021	99
2.2.2	Directoire	55	2.5.2	LTIP 2019-2022	100
2.2.3	Conseil de surveillance	58	2.5.3	LTIP 2020-2023	100
2.2.4	Comités spécialisés du Conseil de surveillance	79	2.6	Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux	101
2.2.5	Comité exécutif du Groupe	83	2.6.1	Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des mandataires sociaux (vote "ex-ante" - résolutions n° 11 à 14 de l'AGM du 30 avril 2021)	101
2.3	Rémunération	84	2.6.2	Consultation sur les éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (vote "ex-post" - résolutions n° 8 à 10 de l'AGM du 30 avril 2021)	109
2.3.1	Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2019 et 2020	85	2.7	Accords de participation et d'intéressement	115
2.3.2	Rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2019 et 2020	86	2.7.1	Accords de participation et d'intéressement	115
2.3.3	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2020 à chaque membre du Directoire par la Société ou par toute société du Groupe	88	2.7.2	Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés	115
2.3.4	Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2020 par chaque membre du Directoire	88	2.8	Transactions des mandataires sociaux sur les titres	115
2.3.5	Actions de performance acquises et attribuées durant l'exercice 2020 aux mandataires sociaux	89	2.9	Autres informations	116
2.3.6	Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	90	2.9.1	Déclarations liées au gouvernement d'entreprise	116
2.3.7	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés	91	2.9.2	Conventions réglementées	116
2.3.8	Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire	91	2.9.3	Principales opérations avec les apparentés	117
2.3.9	Rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président	93			

2.1 Gouvernance

2.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Le code de gouvernement d'entreprise de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) (ci-après le « Code Afep-Medef ») constitue le référentiel de gouvernement d'entreprise de la Société. Il peut être consulté sur Internet (<http://www.afep.com>) et des copies sont mises à la disposition permanente des mandataires sociaux.

La Société veille à se conformer à l'ensemble des principes de gouvernement d'entreprise tels que définis par le Code Afep-Medef, dans la mesure où les principes édictés sont compatibles avec l'organisation, la taille et les moyens du Groupe.

Au 31 décembre 2020, sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et à l'issue d'une analyse faite par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 18 février 2021, la Société estime respecter l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef à l'exception des recommandations suivantes :

- > l'article 18.1 recommandant la présence d'un membre représentant les salariés au comité des rémunérations. En effet, le Conseil de surveillance ne souhaite pas modifier la composition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance considérant que sa composition actuelle (trois quarts d'indépendants) est la meilleure garantie de son efficacité, soulignée par ailleurs lors des autoévaluations successives du Conseil de surveillance. De plus, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ne traite pas uniquement des sujets de rémunérations. Il est également important de rappeler que les membres du Conseil de surveillance, en ce compris les membres représentant les salariés, ont la possibilité de s'exprimer sur les sujets liés aux rémunérations abordés par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Dans ce cadre, les délibérations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance font l'objet d'un compte-rendu en Conseil de surveillance et ses recommandations y sont également débattues.

2.1.2 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-20 du Code de commerce, le présent chapitre sur la gouvernance et les rémunérations rend compte des informations qui constituent une partie du rapport sur le gouvernement d'entreprise qui a été arrêté par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 18 février 2021, après avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

- > l'article 10.2 recommandant d'apprécier, dans le cadre de l'évaluation par le Conseil de son fonctionnement, la contribution effective de chaque membre du Conseil aux travaux qui sont menés par le Conseil. L'évaluation du fonctionnement du Conseil au titre de l'exercice 2017, qui a été réalisée par un consultant extérieur indépendant, a procédé à une appréciation détaillée et approfondie du fonctionnement du Conseil. Le Code Afep-Medef recommande que le questionnaire aborde notamment le sujet de la compétence et de la contribution de chaque membre du Conseil aux travaux du Conseil et que des commentaires puissent être faits sur la contribution des autres membres du Conseil. En 2020, les membres du Conseil ont évalué la participation et les contributions des membres du Conseil dans leur ensemble.
- > l'article 10.3 recommandant une évaluation formalisée tous les trois ans au moins. Le Conseil débat une fois par an de son fonctionnement, mais la dernière évaluation formalisée a été réalisée au titre de l'exercice 2017. Une évaluation formalisée est planifiée et permettra de tirer les enseignements des crises traversées et des bonnes pratiques, révélées à l'occasion de cette double-crise et à pérenniser.

Une table de concordance figurant en Section 9.7.4 permet de prendre connaissance des informations incluses dans le présent document et faisant partie du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Les organes de direction et de contrôle

2.2 Les organes de direction et de contrôle

2.2.1 Mode de gestion de la Société

L'Assemblée Générale du 2 janvier 2001 a adopté le mode de gestion duale de la société anonyme, avec un Directoire et un Conseil de surveillance (ci-après le « Conseil » ou le « Conseil de surveillance »). Ce mode d'organisation dissociant la gestion et la direction de la Société, dévolues au Directoire, du contrôle de cet organe de direction, exercé par le Conseil, répond aux préoccupations d'équilibre des pouvoirs entre les fonctions exécutives et de contrôle. Elle est particulièrement adaptée à la structure actionnariale de la Société.





2.2.2 Directoire

2.2.2.1 Fonctionnement du Directoire

Conformément aux Statuts, le Directoire est composé de deux membres au moins et de cinq membres au plus qui sont nommés par le Conseil, pour une durée de trois ans.

2.2.2.2 Composition du Directoire

Au 31 décembre 2020, le Directoire est composé des deux membres suivants :

	Âge	Sexe	Nationalité	Date de 1 ^{ère} nomination	Date d'effet du dernier renouvellement	Date de fin de mandat	Nombre d'actions détenues
Président							
Fabrice Barthélemy	52			23.05.2008	27.10.2019	27.10.2022	60 739
Membre							
Raphaël Bauer	41			01.05.2019	27.10.2019	27.10.2022	7 451

2.2.2.3 Évolution dans la composition du Directoire au cours de l'exercice 2020

La composition du Directoire n'a fait l'objet d'aucune modification au cours de l'exercice 2020.

Les organes de direction et de contrôle

2.2.2.4 Principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Directoire au 31 décembre 2020

FABRICE BARTHELEMY - Président du Directoire

Expérience et expertise

Fabrice Barthélemy est nommé Président du Directoire de Tarkett par intérim le 18 septembre 2018 et confirmé dans ces fonctions depuis le 14 janvier 2019. Il est membre du Directoire de Tarkett depuis mai 2008.

Il a débuté sa carrière comme contrôleur industriel chez Safran et a rejoint Valeo en 1995 comme contrôleur financier de division au Royaume-Uni. De 2000 à 2003, il a participé au redressement de la division Éclairage France de Valeo, avant de prendre la Direction Financière mondiale des activités Électronique et Systèmes de Liaison, puis des activités Systèmes d'Essuyage.

Fabrice Barthélemy a rejoint Tarkett en 2008 en tant que Directeur financier et supervisait également les Systèmes d'Information et le Juridique. Il a été Président de la Division Tarkett EMEA-LATAM de février 2017 à septembre 2019. Il est diplômé de l'ESCP – Europe.

Adresse professionnelle :

Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Président du Directoire de Tarkett¹ (France)
- > Président de Tarkett Bois (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de Morton Extrusionstechnik GmbH (Allemagne)
- > Président du Conseil d'administration de AO Tarkett (Russie)
- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Capital SA (Luxembourg)
- > Président du Conseil d'administration de Tarkett GDL SA (Luxembourg)

Échus au cours des cinq dernières années :

- > Président de la division EMEA & LATAM
- > 22 mandats au sein de filiales en France et à l'international

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de Surveillance et Président du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance d'Elis (France)

Échus au cours des cinq dernières années :

- > Néant

Les organes de direction et de contrôle

RAPHAEL BAUER - Membre du Directoire et Directeur Financier

Expérience et expertise

Raphaël Bauer est Directeur financier du Groupe et membre du Comité exécutif depuis février 2017. Il est membre du Directoire depuis le 1^{er} mai 2019.

Auparavant contrôleur financier du Groupe, Raphaël Bauer a rejoint Tarkett en 2010 en tant que contrôleur financier au sein de la division EMEA, puis des régions Asie-Pacifique et Amérique latine.

Raphaël Bauer a débuté sa carrière comme contrôleur de gestion chez Valeo de 2002 à 2007, puis a rejoint Rexam comme responsable financier de 2007 à 2010. Il est diplômé de Sciences Po Paris.

Adresse professionnelle :

Tour Initiale - 1, Terrasse Bellini - 92919 Paris-La Défense

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre du Directoire de Tarkett¹ (France)
- > Directeur financier Groupe
- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett GDL (Luxembourg)
- > Président du Conseil d'administration de Tarkett Capital SA (Luxembourg)
- > Membre du Conseil d'administration de Somalré (Luxembourg)
- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Hong Kong Limited (Hong-Kong)
- > Membre du Conseil d'administration de Tandus Flooring (Suzhou) Co. Ltd (Chine)
- > Supervisor de Tarkett Industrial (Beijing) Co., Ltd (Chine)
- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Flooring India Private Limited (Inde)
- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Flooring Singapore Pte. Ltd. (Singapour)
- > Membre du Conseil d'administration de AO Tarkett (Russie)
- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Inc. (Canada)
- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Finance Inc. (Etats-Unis)

Échus au cours des cinq dernières années :

- > Membre du Conseil d'administration de Tarkett Brasil Revestimentos LTDA (Brésil)

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Néant

Échus au cours des cinq dernières années :

- > Néant

¹ Société cotée

Les organes de direction et de contrôle

2.2.2.5 Activité du Directoire au cours de l'exercice 2020

Au cours de l'exercice 2020, le Directoire s'est réuni huit fois (neuf en 2019). Le taux de présence était de 100 %. Ses réunions ont principalement porté sur :

Résultats financiers :

- > le rapport sur l'activité du 4^{ème} trimestre 2019 ;
- > l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- > la suppression du dividende;
- > le rapport sur l'activité du 1^{er} trimestre 2020 ;
- > l'arrêté du rapport financier semestriel au 30 juin 2020 ;
- > la mise en place du plan LTI 2020- 2023 au 30 juillet 2020 ;
- > le rapport sur l'activité du 3^{ème} trimestre 2020 ;
- > l'arrêté des documents de gestion prévisionnelle ;
- > la revue des communiqués de presse relatifs aux résultats financiers.

2.2.3 Conseil de surveillance

2.2.3.1 Fonctionnement du Conseil de surveillance

Fonctionnement général

Le fonctionnement du Conseil est décrit aux articles 17 à 23 des Statuts établis conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le 21 novembre 2013, la Société a adopté un règlement intérieur ayant pour objectif de préciser les dispositions régissant l'organisation et le fonctionnement du Conseil ainsi que les droits et devoirs de ses membres. Ce règlement intérieur s'inscrit dans le cadre des recommandations visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, et notamment celles visées dans le Code Afep-Medef. Il est revu régulièrement par le Conseil en vue de s'adapter et de se conformer aux nouvelles réglementations et, lorsque cela est opportun, aux nouvelles recommandations du Code Afep-Medef.

Président et Vice-Président

Le Conseil élit, parmi ses membres personnes physiques, un Président et un Vice-Président, pour une durée ne pouvant excéder celle de leur mandat de membre.

Conformément aux dispositions légales, le Président du Conseil a pour principale mission d'organiser les travaux du Conseil afin que le contrôle de la gestion de la Société puisse s'exercer correctement. Le Président du Conseil est l'interlocuteur privilégié pour répondre

Assemblée Générale du 30 avril 2020 :

- > la proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2019 ;
- > l'arrêté du rapport de gestion de la Société et du Groupe ;
- > la revue des conventions réglementées ;
- > l'arrêté de l'ordre du jour et du projet de texte des résolutions soumises à approbation de l'Assemblée Générale ;
- > la convocation de l'Assemblée Générale ;
- > la modification exceptionnelle de la politique de distribution du dividende.

Autres activités :

- > Approbation d'opérations de cession de créances commerciales et de l'octroi de garanties.

à d'éventuelles demandes d'entretiens de la part d'un actionnaire ou d'un investisseur adressées au Conseil.

Le Vice-Président, en cas d'empêchement du Président, préside les réunions du Conseil.

Droits et devoirs des membres du Conseil

Chaque membre du Conseil (y compris chaque censeur) est tenu de détenir 1 000 actions de la Société au nominatif, tel que requis par le règlement intérieur. Chaque membre du Conseil nouvellement nommé est ainsi invité à consacrer la moitié de la rémunération allouée à raison du mandat de membre du Conseil (anciennement "jetons de présence") en vue de procéder à l'acquisition, à terme, de ces 1 000 actions. Conformément à la réglementation, les membres du Conseil représentant les salariés n'ont pas d'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société.

Chaque membre du Conseil s'engage à respecter la réglementation applicable en matière d'abus de marché et d'information privilégiée (y compris les censeurs). Chaque année, et ponctuellement en cas de changements significatifs, ces dispositions légales et réglementaires font l'objet d'un rappel à l'ensemble des membres du Conseil (y compris les censeurs).

Les organes de direction et de contrôle

Réunions du Conseil

Le Conseil arrêtant les comptes du 1^{er} semestre de l'année arrête le calendrier des réunions de l'année suivante afin de permettre la présence de chacun de ses membres aux dites réunions. Préalablement à chaque réunion, une convocation par e-mail est transmise aux membres en précisant le lieu, l'heure et l'ordre du jour. Des présentations détaillées correspondant à l'ordre du jour sont préalablement transmises aux membres via une plateforme numérique sécurisée.

2.2.3.2 Composition du Conseil de surveillance

Au 31 décembre 2020, le Conseil est composé de douze membres, dont deux membres représentant les salariés et un censeur, tous nommés pour une durée de quatre ans. Lors de l'introduction en bourse de la Société le 21 novembre 2013, conformément aux dispositions du Code Afep-Medef et à l'article 18 des Statuts, les membres du Conseil déjà en fonction à cette date, ont été soit nommés, soit renouvelés, de façon anticipée pour une durée inférieure à quatre ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats.

La composition du Conseil est conçue pour faire bénéficier le Groupe de l'expérience professionnelle diversifiée de ses membres et associer les représentants des actionnaires de contrôle de la Société à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.

























En cours de séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'une présentation explicative aux membres du Conseil. Les différents points préalablement revus et débattus en Comités spécialisés font l'objet d'un compte-rendu par leur Président à la prochaine séance du Conseil appelée à délibérer sur ces points. Pour certains sujets techniques, les présentations sont réalisées par des dirigeants du Groupe, qualifiés sur le sujet exposé. Chaque point abordé fait l'objet de questions et est suivi d'un débat avant mise au vote. Un procès-verbal est ensuite établi et remis aux membres du Conseil avant son approbation à la prochaine réunion.

Depuis octobre 2019, un délégué du comité social et économique de la Société participe également aux réunions du Conseil sans voix délibérative. Il a également été formé et sensibilisé à la réglementation applicable en matière d'abus de marchés.

Par ailleurs, au 31 décembre 2020, la proportion des femmes au sein du Conseil atteint 44 % (soit un taux supérieur aux exigences légales) et la proportion de membres indépendants au sens du Code Afep-Medef (44 %) est supérieure à celle du tiers recommandée par le Code Afep-Medef pour les sociétés pourvues d'actionnaires de contrôle (*pour le calcul de ces proportions, les membres représentant les salariés et le censeur ne sont pas pris en compte*).

Les organes de direction et de contrôle

Au 31 décembre 2020, la composition du Conseil est la suivante :

Membre	Informations personnelles et expériences							Présence au sein du Conseil de surveillance			Présence aux comités		
	Âge	Sexe	Nationalité	Ancienneté (en années)	Nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Autres mandats ⁽²⁾	Indépendance	1re nomination	Dernier renouvellement	Fin de mandat ⁽³⁾	Assiduité 2020	CARC ⁽⁴⁾	CNRG ⁽⁵⁾
Eric La Bonnardière <i>Président</i>	39			5	17 971	-	-	24.04.15	26.04.18	2022	100 %	-	-
Didier Deconinck <i>Vice-Président</i>	73			19	1 036	-	-	02.01.01	26.04.18	2022	100 %	-	-
Julien Deconinck	42			6	1 000	-	-	13.05.14	26.04.18	2022	100 %	M	-
Nicolas Deconinck	40			5	5 437	-	-	24.04.15 ⁽⁶⁾	30.04.20 ⁽⁶⁾	2024	100 %	-	-
Jean-Hubert Guillot <i>Membre représentant les salariés</i>	47			1	1 547	-	-	19.09.19 ⁽⁷⁾	-	2023	100 %	-	-
Ségolène Le Mestre <i>Membre représentant les salariés</i>	35			<1	0	-	-	19.11.20 ⁽⁸⁾	-	2024	100 %	-	-
Françoise Leroy	68			7	1 035	1	✓	26.11.13	26.04.19	2023	100 %	M	P
Didier Michaud-Daniel	62			1	1 000	1	✓	26.04.19	-	2023	100 %	-	M
Sabine Roux de Bézieux	55			3	1 035	1	✓	27.04.17	-	2021	100 %	-	M
Agnès Touraine	65			4	1 129	3	-	05.12.16	27.04.17	2021	100 %	-	M
Guylaine Saucier	74			5	1 000	3	✓	29.07.15	27.04.17	2021	100 %	P	-
Bernard-André Deconinck <i>Censeur</i>	76			19	21 036	-	NA	02.01.01	26.04.18	2022	100 %	-	-

⁽¹⁾Nombre d'actions détenues par les membres du Conseil - ce tableau ne prend pas en compte les 33.222.659 actions détenues par la Société Investissement Deconinck ("SID") dont Didier, Bernard-André, Julien et Nicolas Deconinck et Eric La Bonnardière sont directement et indirectement actionnaires ainsi que les actions détenues par le « Groupe Familial Deconinck », telles que reprises en Section 7.3.1. Les censeurs et les membres représentant les salariés ne sont pas tenus par l'obligation de détention d'actions définie en Section 2.2.3.1.

⁽²⁾Nombre de mandats détenus dans des sociétés cotées, hors Groupe Tarkett

⁽³⁾Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel le mandat expire.

⁽⁴⁾Comité d'audit, des risques et de la conformité.

⁽⁵⁾Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

⁽⁶⁾Nicolas Deconinck a été nommé censeur du Conseil le 24 avril 2015 et a été nommé membre du Conseil le 30 avril 2020.

⁽⁷⁾Date de désignation par le comité social et économique de la Société - Participation à la première réunion du Conseil qui a suivi, soit à la réunion du 23 octobre 2019 (plus de détails en Section 2.2.3.6.)

⁽⁸⁾Date de désignation par le comité social et économique de la Société - Participation à la première réunion du Conseil qui a suivi, soit à la réunion du 15 décembre 2020 (plus de détails en Section 2.2.3.6.)

NA : Non applicable.

P : Président. / M : Membre.

Les organes de direction et de contrôle

2.2.3.3 Évolution dans la composition du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2020

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil de surveillance	Eric Deconinck	Nicolas Deconinck Ségolène Le Mestre	

L'Assemblée Générale du 30 avril 2020 a décidé de :

- > nommer Nicolas Deconinck en qualité de membre du Conseil (Nicolas Deconinck était censeur du Conseil depuis le 24 avril 2015), pour une durée de quatre années, en remplacement d'Eric Deconinck, dont le mandat arrivait à échéance.

2.2.3.4 Évolutions proposées en 2021

Après examen, et sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil propose à l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 de :

- > renouveler Sabine Roux de Bézieux en qualité de membre du Conseil pour une durée de quatre années,
- > renouveler Agnès Touraine, sur proposition de la SID, en qualité de membre du Conseil pour une durée de quatre années, et
- > nommer Véronique Laury, sur proposition de la SID, en qualité de membre du Conseil pour une durée de quatre années.

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.

Le comité social et économique (ci-après le « CSE ») Tarkett a désigné le 19 novembre 2020, Ségolène Le Mestre en qualité de membre du Conseil représentant les salariés, conformément à l'article L.225-79-2 du Code de commerce et à l'article 17 des Statuts de la Société. Cette dernière a été accueillie à la réunion qui a suivi sa désignation, soit le 15 décembre 2020. Conformément aux Statuts de la Société, son mandat est d'une durée de quatre ans et prend fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé au cours duquel expire le mandat dudit membre.

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.

Par ailleurs, le mandat de Guylaine Saucier arrive à son terme à l'occasion de l'Assemblée Générale du 30 avril 2021.

Enfin, Jean-Hubert Guillot a indiqué le 10 décembre 2020 son intention de démissionner de ses fonctions de membre du Conseil représentant les salariés à compter du 5 mars 2021.

Le CSE sera chargé de désigner un nouveau membre du Conseil représentant les salariés en remplacement de Jean-Hubert Guillot, conformément à la réglementation en vigueur.

Les organes de direction et de contrôle

2.2.3.5 Biographies, principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil de surveillance au 31 décembre 2020

ERIC LA BONNARDIERE - Président du Conseil

Expérience et expertise

Eric La Bonnardière intègre le Conseil de surveillance en 2015 en tant que membre du Conseil de surveillance et membre du Comité d'audit. Il est nommé Vice-Président du Conseil de surveillance en 2017. Depuis avril 2018, il préside le Conseil.

Il débute sa carrière en 2006 en tant que consultant chez Capgemini et dans le cabinet de conseil en stratégie Advancy où il a effectué des missions dans l'industrie et la distribution. Depuis 2009, il est Président et co-fondateur de la société Evaneos, marketplace de voyage et leader européen sur son segment.

Il est diplômé de l'école d'ingénieurs Supélec et détient un Master en management d'HEC Paris.

Adresse professionnelle

Evaneos, 27 rue de Mogador, 75009 Paris

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Président du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Vice-Président du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)
- > Membre du Comité d'audit de Tarkett¹ (France)

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Président-Directeur Général d'Evaneos (France)

Echus :

- > Néant

Les organes de direction et de contrôle

DIDIER DECONINCK - Vice-Président du Conseil

Expérience et expertise

Didier Deconinck intègre le Conseil de surveillance de la Société en 2001, en assurera la Présidence de 2005 jusqu'en avril 2018, date à laquelle il est nommé Vice-Président du Conseil de surveillance. Il représente la société DDA au directoire de la Société Investissement Deconinck (« SID »), société familiale détenant les participations dans la Société. Il a été Directeur Général de la Société Investissement Familiale (« SIF »), holding de contrôle de la Société jusqu'à son introduction en bourse en 2013. Il a également co-fondé le groupe Monin, fabricant français d'articles de quincaillerie pour le bâtiment et l'industrie et en était Directeur Général jusqu'à sa cession en janvier 2017.

De 1979 à 1984, Didier Deconinck était Directeur Général d'Allibert-Mobilier-de-Jardin. Il a ensuite exercé les fonctions de Directeur Général de la division Vidéo du groupe Thomson et, dans le même groupe, de délégué général de sa holding allemande DAGFU jusqu'en 1987. De 1987 à 1990, il était Directeur Général de Domco, société cotée à la bourse de Toronto et premier fabricant canadien de revêtements de sols. Il a été Président du Conseil de surveillance et du Comité des nominations et des rémunérations de la Société ARDIAN Holding de 2013 à 2015.

Depuis 2019, il est administrateur du Cercle de l'Orchestre de Paris et du Fonds du Musée d'Art Moderne de Fontevraud.

Didier Deconinck est ingénieur diplômé de l'École Polytechnique de Zurich, avec une formation complémentaire en marketing à la Wharton Business-school et en finance à l'INSEAD (Fontainebleau).

Adresse professionnelle

Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris-La Défense

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Vice-Président du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Président du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de Famille et représentant de la société DDA au Directoire de la SID (France)
- > Président de DDA (France)
- > Vice-Président du Conseil de surveillance et Président du Comité Compliance, Contrôle interne, Risques et Audit d'ARDIAN Holding (France)
- > Administrateur et trésorier du Cercle de l'Orchestre de Paris (France)
- > Administrateur du Fonds du Musée d'Art Moderne de Fontevraud (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Vice-Président du Directoire de la SID (France)
- > Administrateur du Musée de l'Armée (France)
- > Membre du Directoire et Directeur Général de la SIF (France)
- > Directeur Général de la société Monin (France)
- > Président du Conseil de surveillance et Président du Comité des nominations et des rémunérations d'ARDIAN Holding (France)

Les organes de direction et de contrôle

JULIEN DECONINCK - Membre du Conseil et membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité

Expérience et expertise

Il est associé-fondateur de Clermount, société de conseil financier spécialisée dans les levées de fonds pour les sociétés de croissance à impact positif. Il a débuté sa carrière en 2002 en tant qu'analyste en fusions et acquisitions chez Lazard.

Il a ensuite rejoint le groupe Tarkett dans lequel il a mené plusieurs missions de développement commercial et de gestion de projet de 2003 à 2006. De 2006 à 2015, il a été successivement chargé d'affaires en fusions et acquisitions chez HSBC, Directeur de participation au sein du fonds d'investissement Parcom Capital puis Directeur au sein de Société Générale Corporate & Investment Banking.

Julien Deconinck est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

Adresse professionnelle

Clermount Ltd - 56 Lexham Gardens – London W8 5JA – Royaume-Uni

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)
- > Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité de Tarkett¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Censeur du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

Les organes de direction et de contrôle

NICOLAS DECONINCK - Membre du Conseil

Expérience et expertise

Nicolas Deconinck est actuellement Directeur Conseil chez Publicis Sapient, agence globale spécialisée en transformation digitale. Il accompagne les grands comptes dans leur mutation digitale en activant les nouveaux leviers stratégiques de l'innovation, du marketing et du management.

Il a débuté sa carrière en 2003 en tant qu'Analyste marketing chez Orange, puis devient Consultant Stratégie IT chez BearingPoint. En 2006, il a fondé sa propre société Attractive, distributeur d'articles de sport, devenue SoActive, plateforme e-Commerce internationale revendue au fonds Bentley Hall Ivts en 2015.

Nicolas Deconinck est diplômé de Sciences-Po et d'un Master à l'Université Paris Dauphine.

Adresse professionnelle

Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris–La Défense

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Censeur du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

Les organes de direction et de contrôle

JEAN-HUBERT GUILLOT - Membre du Conseil représentant les salariés

Expérience et expertise

Depuis 2018, Jean-Hubert Guillot est responsable du Back office Applications & Data du Groupe Tarkett.

Il a auparavant occupé différents postes au sein du département des systèmes d'information : IT Business Partner Finance / Data (2012) puis au département Architecture & Performance / Data (2015).

En septembre 2019, Jean-Hubert Guillot a été désigné représentant des salariés au sein du Conseil par le CSE de Tarkett.

Jean-Hubert Guillot a commencé sa carrière chez Bearing Point dans des projets de transformation pour la mise en place d'applications SAP dans différents groupes (Bel, Schneider Electric, La Poste Courrier, Veolia Environnement, Euralis). Il a également travaillé pour SAP AG en Allemagne durant 4 ans.

Il est diplômé de l'Institut du Commerce de Paris.

Adresse professionnelle

Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris-La Défense

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre représentant les salariés au Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Membre du CSE de Tarkett représentant le collège des cadres

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

Les organes de direction et de contrôle

SEGOLENE LE MESTRE - Membre du Conseil représentant les salariés

Expérience et expertise

Depuis 2018, Ségolène Le Mestre est responsable de l'innovation du Groupe Tarkett.

En décembre 2020, elle a été désignée représentant des salariés au sein du Conseil par le CSE de Tarkett.

Ségolène Le Mestre a commencé sa carrière chez Abria, dans le conseil en stratégie et conception de produits et services innovants. Elle a également travaillé pour la SNCF sur la mise en place de programmes d'innovation et de transformation managériale.

Elle est diplômée de l'Ecole des Mines et de Strate Ecole de Design.

Adresse professionnelle

Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris-La Défense

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre représentant les salariés au Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

FRANCOISE LEROY - Membre indépendant du Conseil, Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité

Expérience et expertise

Françoise Leroy est membre du Conseil depuis 2013. Elle a débuté sa carrière en 1975 au secrétariat général de l'Union industrielle et d'entreprise. Elle a rejoint Elf Aquitaine en 1982, où elle a occupé différents postes au sein de la direction financière. En 1998, elle est devenue Directeur de la communication financière, puis en 2001, Directeur des opérations filiales chimie à la direction financière de Total à la suite du rapprochement avec Elf Aquitaine. Secrétaire générale de la branche Chimie depuis 2004 et membre du Comité directeur de Total depuis 2006, Françoise Leroy est devenue Directeur des acquisitions-cessions le 9 janvier 2012, fonction qu'elle a cessé d'occuper en juin 2013.

Françoise Leroy est diplômée de l'École Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises de Reims.

Adresse professionnelle

Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris-La Défense

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)
- > Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett¹ (France)
- > Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité de Tarkett¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Membre du Conseil d'administration, du Comité d'audit et des risques et du Comité des nominations et des rémunérations de Gaztransport & Technigaz GTT¹ (France)
- > Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de HIME (Groupe Saur) (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de Argan SA¹ (France)

Les organes de direction et de contrôle

DIDIER MICHAUD-DANIEL - Membre indépendant du Conseil et membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Expérience et expertise

Depuis mars 2012, Didier Michaud-Daniel est Directeur Général de Bureau Veritas, société cotée au SBF 120. Il a commencé sa carrière en 1981 chez OTIS où il a occupé successivement plusieurs postes de Direction des ventes et des opérations. Il a été nommé Directeur Général adjoint en charge des opérations en janvier 1998.

Il a ensuite été Directeur Général d'OTIS Royaume-Uni et Irlande, puis Président d'OTIS pour la région Royaume-Uni, Allemagne et Europe centrale, avant d'être nommé Président d'OTIS Elevator Company en mai 2008.

Il est diplômé de l'École supérieure de commerce de Poitiers et de l'INSEAD et est Chevalier de la Légion d'honneur.

Adresse professionnelle

Immeuble Newtime – 40/52, boulevard du Parc, 92200 Neuilly- sur- Seine

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)
- > Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Directeur Général de Bureau Veritas¹ (France)
- > Président de Bureau Veritas International SAS (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

Les organes de direction et de contrôle

SABINE ROUX DE BEZIEUX - Membre indépendant du Conseil et membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

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.

Adresse professionnelle

Notus Technologies – 69 rue La Boétie, 75008 Paris

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)
- > Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Directeur Général de Notus Technologies SAS (France)
- > Membre du Conseil d'administration de ABC Arbitrage¹ (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 investissement¹ (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de ANF immobilier (France)

Les organes de direction et de contrôle

GUYLAINE SAUCIER - Membre indépendant du Conseil et Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité

Expérience et expertise

Guylaine Saucier est membre du Conseil de la Société depuis 2015.

Elle est administrateur agréé de l'Institut des administrateurs de sociétés et s'est vue décerner le titre de « Fellow » de l'Ordre des Comptables Agréés du Québec.

Guylaine Saucier a été Président-Directeur général du groupe Gérard Saucier Ltée de 1975 à 1989. Administrateur de nombreuses grandes entreprises, dont la Banque de Montréal, AXA Assurances Inc., Danone et Areva, elle a été également Présidente du Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise (ICCA, CDNX, TSX) (2000-2001), Présidente du Conseil d'administration de l'Institut canadien des comptables agréés (1999 à 2000), membre du Conseil d'administration de la Banque du Canada (1987 à 1991). Elle a également été nommée à la Présidence de la Chambre de commerce du Québec.

Guylaine Saucier est diplômée d'une licence en commerce de l'École des hautes études commerciales de Montréal.

Adresse professionnelle

1321 Sherbrooke Ouest Montréal H3G 1J 4 – Canada

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)
- > Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité de Tarkett¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de surveillance de Wendel¹ (France)
- > Membre du Conseil d'administration de Cuda Oil and Gaz Inc.¹ (Québec)
- > Membre du Conseil de surveillance de Rémy Cointreau¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Membre du Conseil d'administration, du Comité de vérification et du Comité de gestion des risques de la Banque de Montréal (Québec)
- > Membre du Conseil d'administration de Scor¹ (France)
- > Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit d'Areva¹ (France)

Les organes de direction et de contrôle

AGNES TOURAINE - Membre du Conseil et membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

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.

Adresse professionnelle

Act III Consultants – 32, rue Notre Dame des Victoires – 75002 Paris

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)
- > Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Néant

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Présidente d'Act III Consultants (France)
- > Membre du Conseil de surveillance de 21 Partners (France)
- > Membre du Conseil d'administration de Proximus¹ (Belgique)
- > Membre du Conseil d'administration de GBL¹ (Belgique)
- > Membre du Conseil d'administration de Rexel¹ (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

Les organes de direction et de contrôle

BERNARD-ANDRÉ DECONINCK - Censeur du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

Bernard-André Deconinck est censeur du Conseil de la Société et depuis 2013, Président du Directoire et membre du Conseil de Famille (à titre de représentant de Heritage Fund) de la SID. Il a été également membre du Directoire de la SIF.

Diplômé de l'Ecole Centrale de Paris, Bernard-André Deconinck a commencé sa carrière au sein du Groupe en 1969 en tant qu'ingénieur Méthodes, puis a occupé à partir de 1970 des postes de direction opérationnelle (aux niveaux usines et divisions), puis de Directeur des achats, investissements, style et recherche et développement du Groupe.

Il est Chevalier de l'Ordre national du Mérite.

Adresse professionnelle

Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris–La Défense

¹ Société cotée

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

Mandats et fonctions au sein du Groupe Tarkett

En cours :

- > Censeur du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Membre du Conseil de surveillance de Tarkett¹ (France)
- > Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett¹ (France)

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- > Président du Directoire de la SID (France)
- > Co-gérant de Heritage Fund SPRL (Belgique)
- > Gérant de Val Duchesse SPRL (Belgique)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- > Membre du Directoire et Directeur Général de la SIF (France)

Les organes de direction et de contrôle

2.2.3.6 Diversité et équilibre dans la composition du Conseil de surveillance

Le Conseil et le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance évaluent régulièrement la composition du Conseil et de ses Comités spécialisés, notamment les différentes compétences et expériences apportées par chacun de leurs membres. Sont également identifiées les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils, tant en termes de nationalité, de genre et d'expériences.

Une démarche de diversité a été mise en place au sein du Conseil avec l'aide du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de chaque exercice.

Représentation équilibrée des hommes et des femmes

Conformément à la réglementation en vigueur et en vue de garantir un équilibre dans sa composition, le Conseil s'assure qu'une proportion d'au moins 40 % des femmes et des hommes au sein du Conseil soit assurée.

À l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un de ses membres, le Conseil, sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, examine les différentes candidatures en assurant une égalité entre les hommes et les femmes.

Au 31 décembre 2020, la proportion de femmes au sein du Conseil s'établit à 44 % (*pour le calcul de cette proportion les membres représentant les salariés et les censeurs ne sont pas pris en compte*). Sous réserve de l'adoption des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 30 avril 2021, cette représentation équilibrée des femmes et des hommes sera maintenue.

Représentation des salariés

Membres du Conseil représentant les salariés

Jean-Hubert Guillot a été désigné par le comité social et économique (« CSE ») de la Société lors de sa réunion du 19 septembre 2019 et a intégré le Conseil dès la réunion du 23 octobre 2019.

À la suite de l'entrée en vigueur des dispositions de la loi PACTE modifiant les dispositions relatives à la représentation des salariés aux Conseils, l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 a modifié les statuts afin qu'un second membre représentant les salariés soit désigné par le CSE dès lors que le Conseil comprend plus de huit membres (conformément à la réglementation, ne sont pas pris en compte dans le calcul du seuil le censeur et le membre représentant les salariés).

À ce titre et conformément à la réglementation en vigueur, Ségolène Le Mestre a été désignée par le CSE lors de sa réunion du 19 novembre 2020 et a intégré le Conseil dès la réunion du 15 décembre 2020. Sa biographie figure en Section 2.2.3.5.

Conformément à la réglementation en vigueur, Ségolène Le Mestre bénéficiera d'une formation délivrée par l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et prise en charge par le Groupe et a également bénéficié d'une formation interne afin de lui présenter le rôle et le fonctionnement du Conseil, ses droits, obligations et responsabilités en sa qualité de membre du Conseil, notamment eu égard à la réglementation applicable en matière d'abus de marché et d'information privilégiée. En parallèle, il lui a été proposé de bénéficier d'autres formations sur des sujets relatifs à la gouvernance et aux rémunérations.

Par ailleurs, un crédit d'heures et un temps de préparation des réunions sont accordés aux membres représentant les salariés. Il a été convenu que ces derniers ne percevraient pas de rémunération à raison de leur mandat de membre du Conseil (anciennement "jetons de présence"). En l'absence de lien avec leur mandat social, les éléments de leur rémunération en qualité de salarié de la Société ne font pas l'objet d'une publication.

Délégué du CSE de la Société au Conseil

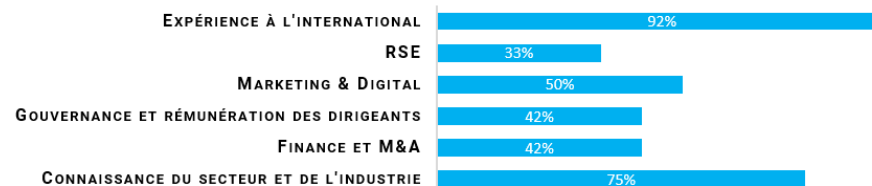
Emmanuel Pasquier, membre élu du CSE de la Société, participe également aux réunions du Conseil en tant que représentant du personnel désigné par le CSE, sans voix délibérative, et ce depuis la réunion du Conseil du 23 octobre 2019. Il a par ailleurs bénéficié des mêmes formations que le membre représentant les salariés, à l'exception de la formation interne dédiée à la fonction de membre du Conseil, étant donné qu'il n'a pas cette qualité.

Les organes de direction et de contrôle

Expériences et expertises des membres du Conseil

Comme chaque année, le Conseil s'est interrogé sur l'équilibre souhaitable de sa composition et celle de ses Comités, en termes de diversité des compétences professionnelles et d'expériences de ses membres, notamment à l'international.

Le Conseil, avec l'aide du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, veille à maintenir une répartition équilibrée entre des membres ayant une connaissance historique du Groupe et des membres ayant plus récemment intégré le Conseil. Leurs compétences et expertises recouvrent les domaines suivants, notamment en lien avec la stratégie du Groupe :



Il ressort de cette analyse que les membres font bénéficier le Conseil d'une connaissance du secteur dans lequel le Groupe intervient et qu'ils sont dotés d'expertises complémentaires garantissant des délibérations de qualité. Egalement, les membres du Conseil s'assurent collégialement que les mesures adoptées concourent à l'intérêt social de la Société et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.

2.2.3.7 Indépendance des membres du Conseil de surveillance

La Société se réfère aux critères d'indépendance suivants définis par le Code Afep-Medef, tels que repris dans le règlement intérieur :

- > **critère 1** : ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou membre du conseil d'administration ou de surveillance d'une société que la Société consolide, ou de la Société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette Société mère, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- > **critère 2** : ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance ;
- > **critère 3** : ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- > **critère 4** : ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- > **critère 5** : ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;

- > **critère 6** : ne pas être membre du Conseil de la Société depuis plus de douze ans ;
- > **critère 7** : ne pas être, contrôler ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10 % du capital ou des droits de vote au sein des assemblées de la Société.

En application des recommandations du Code Afep-Medef, l'article 1.1 du règlement intérieur du Conseil dispose qu'à l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil et au moins une fois par an avant la publication du Document d'enregistrement universel de la Société, le Conseil, sur recommandations et rapport du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, examine la situation de chacun de ses membres au regard de ces critères d'indépendance et s'efforce ainsi de respecter un équilibre dans sa composition et de garantir l'indépendance de plus d'un tiers de ses membres, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef. Par ailleurs, le Conseil s'efforce à ce que ses Comités spécialisés soient présidés par des membres indépendants tout comme les deux tiers des membres de ces comités, conformément aux recommandations et bonnes pratiques en matière de gouvernance.

Le Conseil excluant automatiquement la qualification d'indépendant de ses membres dès lors qu'ils ont directement ou indirectement des relations d'affaires avec la Société et les sociétés dans lesquelles les membres exercent des fonctions ou des mandats, il n'est donc pas procédé à une analyse des critères qualitatifs et quantitatifs de ces relations.

Dans ce cadre, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, lors de sa séance du 11 février 2021, et le Conseil, lors de sa réunion du 18 février, ont examiné l'indépendance de chacun des membres.

Les organes de direction et de contrôle

Le résultat de cette analyse est repris dans le tableau ci-dessous :

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7
Eric La Bonnardière		✓			✓	✓	
Didier Deconinck		✓			✓		
Julien Deconinck		✓			✓	✓	
Nicolas Deconinck		✓			✓		
Jean-Hubert Guillot	N/A (membre du Conseil représentant les salariés)						
Ségoène Le Mestre	N/A (membre du Conseil représentant les salariés)						
Françoise Leroy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Didier Michaud-Daniel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sabine Roux de Bézieux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Guylaine Saucier	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Agnès Touraine	✓	✓		✓	✓	✓	✓

✓ : signifie que le membre du Conseil remplit le critère d'indépendance concerné

De cette revue annuelle, il en ressort qu'au 31 décembre 2020 :

- > le Conseil est composé de 4 membres indépendants (Françoise Leroy, Sabine Roux de Bézieux, Guylaine Saucier et Didier Michaud-Daniel), aux côtés de 5 membres désignés sur proposition du principal actionnaire de la Société et 2 membres représentant les salariés, soit 44 % de membres indépendants au sens du Code Afep-Medef (pour le calcul de cette proportion, les membres représentant les salariés et les censeurs ne sont pas pris en compte) ;

- > le Comité d'audit, des risques et de la conformité comprend 2 membres indépendants dont sa Présidente (Guylaine Saucier (Présidente) et Françoise Leroy) parmi ses 3 membres, soit 2/3 de membres indépendants au sens du Code Afep-Medef ;
- > le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance comprend 3 membres indépendants, dont sa Présidente (Françoise Leroy (Présidente), Sabine Roux de Bézieux et Didier Michaud-Daniel), parmi ses 4 membres, soit 75 % de membres indépendants au sens du Code Afep-Medef.

Il est précisé que Tarkett est en cours de négociation d'un contrat d'une durée de trois ans avec Bureau Veritas aux termes duquel Bureau Veritas fournira au Groupe une assistance en matière de certification qualité. La proposition de Bureau Veritas (dont Didier Michaud-Daniel, membre indépendant du Conseil est également le directeur général) a été retenue au terme d'un processus de sélection parfaitement transparent et équitable car elle était la mieux-disante des propositions faites par les trois sociétés candidates. Il a été considéré que le contrat conclu avec Bureau Veritas l'avait été à des conditions normales et habituelles et qu'il s'agissait par conséquent d'une convention portant sur une opération courante.

Les organes de direction et de contrôle

2.2.3.8 Évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil et ses Comités spécialisés procèdent au moins une fois par an à une évaluation de leur fonctionnement et organisation afin de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues en séances. Cela permet également d'évaluer la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil et des Comités spécialisés.

Cette évaluation est habituellement réalisée :

- > tous les ans : par chacun des membres sous la supervision de la Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Président du Conseil (« autoévaluation ») ;
- > tous les trois ans : par un consultant extérieur indépendant, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

En 2017, un consultant extérieur indépendant avait procédé à l'organisation de l'évaluation formalisée du Conseil. Cette évaluation externe avait donné lieu à plusieurs propositions afin d'optimiser le fonctionnement du Conseil et des actions concrètes avaient été entreprises en 2018.

Une autoévaluation réalisée en 2018 a par la suite permis d'identifier différents axes de réflexion, lesquels ont été concrétisés en 2019.

Quant à l'autoévaluation réalisée en 2019, une synthèse a été établie et soumise au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance en 2020, puis débattue en *executive session*.

En 2020, il a été procédé à une nouvelle autoévaluation annuelle individualisée sur une grande variété de thèmes, au-delà des sujets sur la composition et le fonctionnement du Conseil et concernant la direction stratégique du Groupe, la performance du Conseil au plus fort de la crise sanitaire, le niveau des contributions et de la qualité des débats, l'analyse et le suivi des risques et la collaboration avec la Direction Générale du Groupe. Dans ce cadre, un questionnaire établi sous la supervision de la Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a été soumis aux membres (y compris le censeur), sans procéder à l'évaluation formalisée du Conseil, telle qu'elle est recommandée par le code Afep-Medef en son article 10.3.

À l'issue de ces entretiens, une synthèse a été établie et soumise au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du 11 février 2021. Une présentation synthétique des résultats a ensuite été présentée au Conseil du 18 février 2021.

L'autoévaluation a souligné le soutien efficace du Directoire par le Conseil, ce qui a permis d'orienter son action dans les moments plus difficiles de l'année 2020. Une grande confiance est accordée à la Direction générale. Les membres du Conseil sont satisfaits du fonctionnement du Directoire en particulier sur les sujets majeurs en 2020, malgré la crise sanitaire et le large recours au distanciel.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, les membres du Conseil ont souligné l'importance croissante des problématiques RSE pour le Groupe et la nécessité de mettre en place un Comité en charge de la RSE.

Les organes de direction et de contrôle

2.2.3.9 Activité du Conseil de surveillance

	2020	2019
Nombre de réunions	10 ⁽¹⁾	14 ⁽³⁾
Taux d'assiduité moyen	100 % ⁽²⁾	99 % ⁽⁴⁾

⁽¹⁾Nombre incluant 3 des 4 réunions dites "exceptionnelles", telles que définies en Section 2.3.9, ayant eu lieu en 2020.

⁽²⁾Le taux d'assiduité moyen des membres du Conseil de surveillance, hors réunion d'information informelles est de 100 %.

⁽³⁾Nombre incluant les 4 réunions dites "exceptionnelles", telles que définies en Section 2.3.9, ayant eu lieu en 2019.

⁽⁴⁾Le taux d'assiduité moyen des membres du Conseil de surveillance, hors réunions dites "exceptionnelles" est de plus de 98 %.

Informations financières :

- > revue des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 présentés par le Directoire ;
- > revue de l'information trimestrielle présentée par le Directoire au 31 mars 2020 et au 30 septembre 2020 ;
- > revue du rapport financier semestriel au 30 juin 2020 présenté par le Directoire ;
- > revue des documents de gestion prévisionnelle ;
- > validation des communiqués de presse afférents à ces informations financières.

Assemblée Générale du 30 avril 2020 :

- > proposition d'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- > examen du rapport de gestion de la Société et du Groupe arrêté par le Directoire ;
- > revue de la situation des mandats des membres du Conseil ;

- > revue annuelle de l'indépendance des membres du Conseil et la démarche de diversité mise en place ;
- > revue des conventions et engagements réglementés ;
- > rémunération des membres du Comité exécutif et des membres du Conseil ;
- > arrêté du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- > approbation des résolutions relatives aux opérations sur les actions de la Société soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale et arrêtées par le Directoire ;
- > examen de l'ordre du jour et du projet de texte des résolutions arrêtés par le Directoire et soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale ;
- > revue des résultats des votes à l'Assemblée Générale.

Gouvernance :

- > nomination de nouveaux cadres dirigeants (Directrice Juridique Groupe, Directeur Développement Durable et Directrice de la R&D et des Opérations) ;

Autres activités :

- > suivi de la situation du Groupe dans le contexte sanitaire et économique lié au Covid-19 ;
- > introduction et organisation de la cellule de crise Communication Interne ;
- > autorisations de diverses opérations de financement au niveau du Groupe ;
- > mise à jour plan stratégique « Change to Win » ;
- > mise en œuvre du programme de rachat dans les conditions définies par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020.

Les organes de direction et de contrôle

2.2.4 Comités spécialisés du Conseil de surveillance

Le Conseil a décidé, au cours de sa séance du 17 septembre 2013, de créer deux Comités : un Comité d'audit et un Comité des nominations et des rémunérations. Au cours de l'exercice 2018, les missions et attributions des Comités ont évolué, afin de souligner l'importance de leur implication respective en matière de gestion des risques et de gouvernance. Ainsi, les Comités sont désormais : le Comité d'audit, des risques et de la conformité et le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Ces Comités sont chargés d'émettre des propositions, recommandations et avis, selon les cas, dans leur domaine de compétence, au Conseil. Leurs missions et attributions ne dessaisissent pas le Directoire ou le Conseil qui ont seuls un pouvoir de décision dans leurs domaines respectifs. Chacun des Comités a établi un règlement intérieur reprenant les règles applicables à la conduite de ses travaux.

Le règlement intérieur des Comités prévoit qu'ils sont chacun composés de 3 membres au moins, dont les deux tiers au moins, s'agissant du Comité d'audit, des risques et de la gouvernance et la moitié au moins s'agissant du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance (dont le Président) sont des membres indépendants au regard des critères d'indépendance du Code Afep-Medef. Les membres des Comités sont choisis par le Conseil parmi ses membres, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, notamment en considération de leurs compétences. La durée des fonctions des membres des Comités coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil. Chaque Comité désigne son Président, après avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Le secrétariat des réunions des Comités est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité, ou en accord avec celui-ci.

Les membres des Comités peuvent valablement délibérer soit au cours de réunion physique, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil, sur convocation de son Président ou de son secrétaire, à condition que la moitié au moins des membres participent à la réunion.

Chaque réunion de Comité fait l'objet d'un compte-rendu. Le Président du Comité concerné, ou, en son absence, un autre de ses membres désigné à cet effet, rend compte au prochain Conseil des travaux de son Comité.

Il est envisagé la création d'un nouveau comité au cours de l'exercice 2021 aux fins d'assurer au mieux le suivi des questions en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale au sein du Groupe.

Par ailleurs, et conformément à la décision du Conseil de surveillance du 7 février 2019, des Comités « ad hoc » dédiés à des projets spécifiques peuvent être mis en place sur décision du Conseil, après avis et recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Les descriptions ci-après reflètent les principales missions et attributions des deux Comités du Conseil, telles que décrites dans leur règlement intérieur.

Les organes de direction et de contrôle

2.2.4.1 Comité d'audit, des risques et de la conformité

2.2.4.1.1 Composition et fonctionnement

Au 31 décembre 2020, ce Comité était composé comme suit :

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

Les membres de ce Comité sont choisis en considération de leurs compétences en matière financière et/ou comptable, telles qu'elles sont présentées en Section 2.2.3.6.

Au 31 décembre 2020, la proportion de membres indépendants au sein de ce Comité est de deux tiers et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif, conformément au règlement intérieur du Comité et aux recommandations du Code Afep-Medef.

Ce Comité se réunit en tant que de besoin et, en tout état de cause, au moins deux fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels. Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil et, dans la mesure du possible, au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité porte sur l'examen des comptes annuels et semestriels.

2.2.4.1.2 Attributions et moyens

La mission du Comité est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

Le règlement intérieur du Comité prévoit qu'il exerce notamment les missions principales suivantes :

> concernant l'information financière :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière (notamment comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels) accompagnée d'une présentation sur les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;

> concernant la gestion des risques et la conformité :

- examen périodique de la cartographie des risques ;
- examen périodique du fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne ;
- suivi de l'exposition du Groupe aux principaux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale ;
- examen et suivi des dispositifs mis en place au sein du Groupe en matière de conformité ;

> Commissaires aux comptes :

- suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société ;
- suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, le Comité peut demander au Directoire de lui fournir toute information. Sous réserve d'en avoir informé le Président du Directoire ou le Directoire lui-même au préalable, le Comité peut également prendre contact avec les cadres dirigeants du Groupe et/ou solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de sa compétence, auquel cas il devra en rendre compte au Conseil et au Directoire. Le Comité peut ainsi entendre les Commissaires aux comptes de la Société et des sociétés du Groupe, les directeurs financiers, comptables et de la trésorerie ainsi que le responsable de l'audit interne. Ces auditions peuvent se tenir, si le Comité le souhaite, hors la présence des membres du Directoire.

Le Comité rend compte régulièrement de l'exercice de ses missions au Conseil de surveillance et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Les organes de direction et de contrôle

2.2.4.1.3 Activités au cours de l'exercice 2020

	2020	2019
Nombre de réunions	6	8
Taux d'assiduité moyen	100 %	100 %

Le Comité s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2020 (huit fois en 2019), notamment avant les réunions du Conseil statuant sur les comptes établis par le Directoire. Il a rendu compte de ses travaux au Conseil.

En 2020, les travaux du Comité ont notamment porté sur :

- > **Informations financières :**
 - examen des états financiers (sociaux et consolidés) annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
 - examen du rapport de gestion du Directoire ;
 - examen du résultat opérationnel, des éléments exceptionnels, du résultat financier et fiscal, des évolutions bilancielle, de la performance des flux de trésorerie et de la situation d'endettement du Groupe ;
 - examen de l'information trimestrielle au 31 mars 2020 et 30 septembre 2020 ;

2.2.4.2 Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

2.2.4.2.1 Composition et fonctionnement

Au 31 décembre 2020, ce Comité était composé comme suit :

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

Les membres de ce Comité sont choisis en considération de leurs compétences en matière de gouvernement d'entreprise, de ressources humaines ou/et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

- examen des états financiers consolidés intermédiaires pour le semestre clos le 30 juin 2020 ;
- revue des communiqués de presse afférents aux informations financières ;
- mise en place d'un plan d'action/de suivi la gestion des investissements et du BFR.
- > **La gestion des risques et la compliance :**
 - examen de l'exécution du plan d'audit interne 2019 et des résultats découlant des missions d'audit interne réalisée;
 - revue du plan d'audit interne 2020;
 - revue des principaux risques et litiges;
 - examen de la cartographie des risques Groupe;
 - revue du rédactionnel du Document d'enregistrement universel 2020 relatif au contrôle interne et à la gestion des risques ;
 - revue des résultats des campagnes d'auto-évaluation de contrôle interne;
 - revue de l'avancement de programmes de conformité mis en place au sein de la Société (incluant Sapin II, RGPD, concurrence, sanctions internationales);
 - revue de l'avancement des mesures d'atténuation des risques significatifs tels que les risques d'incendie et d'attaques cyber;
 - examen des procédures en matière de reporting de données extra-financière (RSE).
- > **La réglementation en vigueur et à venir :**
 - revue annuelle de la Charte d'audit portant sur les services autres que la certification des comptes.

Au 31 décembre 2020, le Comité est composé majoritairement de membres indépendants (75 %), au-delà des exigences du Code Afep-Medef.

Ce Comité se réunit en tant que de besoin et au moins une fois par an, préalablement à la réunion du Conseil se prononçant sur la situation de ses membres au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du Conseil se prononçant sur les mandats des membres du Conseil et du Directoire, la fixation de la rémunération des membres du Directoire ou sur la répartition de la rémunération allouée aux membres du Conseil en raison de leur mandat (anciennement "jetons de présence").

Le Comité émet à ce titre ses recommandations au Conseil.

Les organes de direction et de contrôle

2.2.4.2.2 Attributions

Ce Comité a pour principale mission d'assister le Conseil dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe, et la détermination et appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations, avantages et/ou indemnités attribués aux dirigeants du Groupe.

Le règlement intérieur du Comité prévoit qu'il exerce notamment les missions principales suivantes :

- > **Fonctionnement et composition des organes de direction et de contrôle du Groupe :**
 - mise en place d'une démarche de diversité au sein du Conseil et suivi de sa mise en œuvre,
 - propositions de nomination des membres indépendants du Conseil et de ses Comités et analyse de la candidature des membres non indépendants du Conseil,
 - propositions de nomination des membres du Directoire, des dirigeants mandataires sociaux et cadres dirigeants du Groupe ; conformément à la recommandation du Code Afep-Medef, le Président du Directoire est associé à ces travaux du Comité,
 - évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil,
 - évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil ;
- > **Rémunération des mandataires sociaux et cadres dirigeants du Groupe :**
 - examen et proposition au Conseil concernant la méthode de répartition de l'enveloppe des rémunérations,
 - examen et proposition au Conseil concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et principaux cadres dirigeants du Groupe ; la politique de rémunération des dirigeants est établie en tenant compte des postes dans des sociétés comparables,
 - examen de toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil à certains de ses membres ;
- > **Gouvernance :**
 - établissement et suivi du plan de succession des membres du Directoire ainsi que des principaux cadres dirigeants du Groupe,
 - revue du projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise devant être arrêté par le Conseil.

2.2.4.2.3 Activités au cours de l'exercice 2020

	2020	2019
Nombre de réunions	6	5
Taux d'assiduité moyen	100 %	100 %

Ce Comité s'est réuni 6 fois au cours de l'exercice, dont une réunion exceptionnelle le 8 avril portant notamment sur le plan de continuité du Groupe dans le cadre de la crise sanitaire liée au Covid-19. Le Comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

En 2020, les travaux du Comité ont notamment porté sur :

Concernant le Directoire et les cadres dirigeants du Groupe, l'examen :

- de la performance des dirigeants, de leur rémunération ;
- des conditions de performance à court et long- terme et de leur atteinte ;
- des plans de succession des cadres dirigeants ainsi que des nominations et recrutements clés ;
- de la diversité et de la féminisation des instances dirigeantes ;
- de l'analyse des votes sur le « Say on Pay ».

Concernant le Conseil de surveillance :

- examen de la candidature de Nicolas Deconinck et de Ségolène Le Mestre à la fonction de membre du Conseil ;
- examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil et des nouveaux membres ;
- revue des mandats et examen des profils des membres du Conseil dont le mandat arrive à échéance ;
- examen de la composition du Conseil et démarche de diversité.

Concernant l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 :

- préparation et revue des résolutions « Say on Pay » devant être soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 ;
- revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Les organes de direction et de contrôle

2.2.5 Comité exécutif du Groupe

Composition du Comité exécutif Groupe au 31 décembre 2020

Le Comité exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes :

Membres	Nationalité	Âge	Fonction
Fabrice Barthélemy	Française	52	Président du Directoire
Raphaël Bauer	Française	41	Membre du Directoire & Directeur Financier
Pierre Barrard	Française	55	Directeur Marketing Stratégique, Digital & Innovation
Eric Dalieri	Américaine	53	Président des Divisions Amérique du Nord et Sport
Séverine Grosjean	Française	49	Directrice des Ressources Humaines et de la Communication
Audrey Dauvet	Française	47	Directrice Juridique Groupe
Arnaud Marquis	Française	49	Directeur Développement Durable
Slavoljub Martinovic	Serbe	50	Président de la Division Europe de l'Est
Francesco Penne	Franco-italienne	49	Président de la Division EMEA & LATAM
Carine Vinardi	Française	47	Directrice de la R&D et des Opérations

Réunions

Le Comité exécutif du Groupe se réunit mensuellement pour évoquer les performances opérationnelles et financières du Groupe et échanger sur les projets stratégiques et la conduite du Groupe.

Politique de diversité et de non-discrimination au sein du Groupe

Une attention particulière est apportée au respect de la mixité des équipes au sein des instances dirigeantes du Groupe. Dans ce cadre, la Direction veille en particulier au respect de la parité de genre dans le processus de recrutement des cadres dirigeants. Egalement,

et compte tenu de l'implantation du Groupe à travers le monde, le recrutement de profils internationaux avec une expérience professionnelle à l'international est privilégié. Le Groupe suit les objectifs fixés par la réglementation du Code Afep-Medef sur la parité au sein des instances dirigeantes.

Par ailleurs, soucieux de digitaliser la fonction RH pour faciliter une gestion équilibrée de la mobilité interne, l'identification et le développement des talents et de la performance, le Groupe a déployé à l'échelle mondiale un système d'information RH permettant d'assurer une cohérence dans le développement personnel et l'avancement de carrière de tous ses employés. Le déploiement de cette nouvelle solution était effectif le 7 décembre 2020.

2.3 Rémunération

Il est rappelé que la Société se réfère au Code Afep-Medef et qu'elle a le souci d'améliorer en permanence la qualité de l'information relative à la rémunération des mandataires sociaux.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est déterminée par le Conseil de surveillance, sur les recommandations du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et fait l'objet d'une revue annuelle. Elle est soumise à l'approbation des actionnaires.

Les tableaux insérés aux sections ci-dessous présentent une synthèse des rémunérations et avantages de toute nature versés aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance de la Société.

La Société a construit sa politique de rémunération afin de pouvoir recruter, développer et retenir ses dirigeants. Cette politique exhaustive repose sur les principes suivants :

1. Des salaires de base en ligne avec les pratiques de marché, afin de garantir la compétitivité et l'attractivité de l'entreprise. Ce positionnement est régulièrement mesuré au travers d'enquêtes de rémunération par des cabinets spécialisés avec, pour la France, un échantillon de sociétés comparables.
2. Des rémunérations variables sur objectifs annuels en ligne avec les pratiques de marché et qui reflètent le niveau d'ambition et d'exigence de la Société :
 - > sur des critères quantifiables basés sur la performance de l'année au regard des engagements budgétaires. Ces critères (EBITDA ajusté et Cash-Flow Opérationnel) ont été constants depuis plus de 10 ans ;
 - > sur des critères qualitatifs définis précisément chaque année, au regard des principaux enjeux du Groupe et notamment des enjeux de RSE.
3. Des outils de motivation et fidélisation moyen terme : le *Long Term Incentive Plan* (LTIP), mis en place à partir de juillet 2011, avec une attribution annuelle d'actions de performance. L'acquisition définitive des actions est soumise à une double condition:
 - > de présence après 3 ans qui encourage la rétention, et
 - > de performance économique de la Société qui reflète la création de valeur.

Pour les plans antérieurs à 2018, la performance était mesurée par l'atteinte des objectifs du plan stratégique moyen terme, atteinte mesurée sur la croissance de l'EBITDA et la réduction de la dette.

Pour les plans LTI 2018-2021 et LTI 2019-2022 ce critère a été maintenu à hauteur de 80 % et un critère externe, le TSR (Total Shareholder Return) de la Société par rapport au TSR du SBF120, a été ajouté à hauteur de 20 %.

Pour le plan LTI 2020-2023, les critères de performance sont la marge d'EBITDA ajustée pour 60 %, le TSR relatif par rapport à un panel international de groupes comparables pour 20 % et deux critères de RSE pour un poids de 10 % chacun (la réduction des gaz à effet de serre et la part de produits recyclés).

Les taux de distribution réel, par rapport à l'enveloppe cible a été de :

LTI 2013-2016	LTI 2014-2017	LTI 2015-2018	LTI 2016 -2019	LTI 2017-2020
45 %	53 %	79 %	37 %	35 %

S'agissant des plans en cours, le montant cible du capital a été de :

LTI 2018 -2021	LTI 2019- 2022	LTI 2020- 2023
0,6 %	0,6 %	0,8 %

A noter qu'en 2020, la part des éléments de rémunération du Président du Directoire liés à des conditions de performance était de 68%.

4. Contrairement à la plupart des sociétés cotées comparables, le Groupe a jusqu'à présent choisi de ne pas mettre en place de système de retraite sur-complémentaire.
5. Le respect de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, notamment en matière de rémunération.

Il est à noter que dans le contexte de crise sanitaire et économique de 2020 :

- > L'entreprise a procédé concomitamment au recours au chômage partiel, à une baisse de la rémunération fixe des membres du Directoire aux mois d'avril et de mai en cohérence avec les efforts demandés à tous pour réduire les coûts. La rémunération des membres du Conseil de surveillance y compris celle du Président, a quant à elle été réduite de 20% sur toute l'année.
- > Par ailleurs, la structure et les objectifs des rémunérations variables court et long-terme sont restés inchangés, tels qu'ils avaient été déterminés avant la crise.

Rémunération

2.3.1 Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2019 et 2020

Le tableau suivant présente la synthèse des rémunérations et des actions attribuées à Fabrice Barthélemy, Raphaël Bauer et Sharon MacBeath au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2020.

Tableau 1 - Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque membre du Directoire (nomenclature AMF)

(en euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire ⁽¹⁾		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 274 430	1 058 418
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	517 000	631 680
Total	1 791 430	1 690 098
Raphaël Bauer, membre du Directoire depuis le 1^{er} mai 2019⁽³⁾		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	361 267	324 250
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	112 800	197 400
Total	474 067	521 650
Sharon MacBeath, membre du Directoire jusqu'au 30 avril 2019 inclus		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	NA	106 625
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Total	NA	106 625

⁽¹⁾Fabrice Barthélemy a été Président du Directoire par intérim du 18 septembre 2018 au 13 janvier 2019 inclus. Les rémunérations 2019 publiées sont un cumul entre ses rémunérations au titre de Président du Directoire par intérim du 1 au 13 janvier 2019 inclus et celles au titre de Président du Directoire à compter du 14 janvier 2019. Ces montants incluent également, prorata temporis, la rémunération annuelle exceptionnelle de 120 000 € au titre des responsabilités additionnelles qu'il a dû assumer en tant que Président du Directoire par intérim pendant cette période transitoire en plus de ses responsabilités de Président de la Division EMEA et Amérique Latine. La rémunération annuelle exceptionnelle octroyée à Fabrice Barthélemy (prorata temporis) pour la période du 1 au 13 janvier 2019 a été approuvée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019. Le Conseil a définitivement nommé Fabrice Barthélemy Président du Directoire à compter du 14 janvier 2019 et a fixé sa rémunération fixe à 575 000 euros bruts par an, ce qui a été approuvé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 et n'a pas été revu en 2020. Les rémunérations 2020 attribuées ne prennent pas en compte les réductions de rémunération appliquées en avril et en mai 2020 dans le cadre de la crise sanitaire liée au Covid-19.

⁽²⁾Valorisation à la juste valeur retenue pour les comptes consolidés.

⁽³⁾Le mandat de membre du Directoire de Raphaël Bauer a débuté le 1^{er} mai 2019. Les rémunérations 2019 sont cependant indiquées sur une base annuelle.

Rémunération

2.3.2 Rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2019 et 2020

Le tableau ci-après présente la ventilation de la rémunération fixe, variable et autres avantages octroyés à Fabrice Barthélemy, Raphaël Bauer et Sharon MacBeath au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2020.

Tableau 2 - Récapitulatif des rémunérations de chaque membre du Directoire (nomenclature AMF)

(en euros)	2020		2019	
	Montant attribués ⁽²⁾	Montant versés ⁽³⁾	Montants attribués ⁽²⁾	Montants versés ⁽³⁾
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	575 000	555 833	570 548	570 548
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	699 430	483 596	483 596	139 706
Rémunération exceptionnelle ^{(1) (4)}	-	-	4 274	38 574
Avantages en nature	3 216	3 216	3 313	3 313
Total	1 277 646	1 042 645	1 061 731	717 841
Raphaël Bauer, membre du Directoire depuis le 1 mai 2019⁽⁵⁾				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	245 000	239 738	240 000	240 000
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	116 267	84 250	84 250	29 592
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Avantages en nature	2 078	2 078	1 929	1 929
Total	363 345	326 066	326 179	271 521
Sharon MacBeath, membre du Directoire jusqu'au 30 avril 2019 inclus				
Rémunération fixe ^{(1) (6)}	-	-	108 800	108 800
Rémunération variable annuelle ^{(1) (6)}	-	34 680	51 000	76 688
Rémunération exceptionnelle ^{(1) (7)}	-	-	109 712	109 712
Avantages en nature	-	-	2 175	2 175
Total		34 680	271 687	297 375

⁽¹⁾ Sur une base brute avant impôt.

⁽²⁾ Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.

⁽³⁾ Rémunérations versées au cours de l'exercice. Les rémunérations fixes versées au titre de 2020, prennent en compte la baisse de rémunération appliquée en avril et en mai 2020 dans le cadre de la crise sanitaire liée au Covid-19.

⁽⁴⁾ Le montant attribué 2019 correspond à la rémunération exceptionnelle du 1 au 13 janvier inclus dans le cadre de l'intérim de la Présidence du Directoire.

⁽⁵⁾ La rémunération de Raphaël Bauer liée à son contrat de travail n'a pas été impactée par cette nomination. Les rémunérations 2019 sont indiquées sur une base annuelle.

⁽⁶⁾ Il s'agit des rémunérations proratisées jusqu'à son départ de la société au 30 avril 2019. Le montant 2020 correspond à l'atteinte des objectifs financiers 2019 au prorata du temps de présence.

⁽⁷⁾ Correspond au solde de tout compte (dont indemnité de congés payés).

Rémunération

Rémunération de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire

La rémunération due à Fabrice Barthélemy au titre de son mandat de Président du Directoire en 2020 a été validée par le Conseil de surveillance du 13 février 2020 sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020. Le Conseil de surveillance du 23 octobre 2019 ayant décidé le renouvellement de son mandat de Président du Directoire a maintenu sa rémunération.

Cette rémunération est composée :

- > d'un montant fixe annuel de 575 000 euros ; Fabrice Barthélemy a renoncé à 20 % de sa rémunération fixe au titre des mois d'avril et de mai 2020 par solidarité avec les salariés du Groupe qui étaient soumis aux dispositifs d'activité partielle ou de chômage pendant cette même période. Il en a informé le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance le 8 avril 2020 qui a porté cette information au Conseil de surveillance. Ce dernier a pris acte de cette décision lors de sa réunion du 9 avril 2020.
- > d'un montant variable plafonné à 170 % de son salaire de base, avec un paiement de 100 % de son salaire de base à 100 % des objectifs atteints, payable au plus tard le mois suivant l'Assemblée Générale, autorisant ce variable au titre de l'année précédente. Les critères d'attribution sont revus chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le montant est fixé par le Conseil sur proposition de ce Comité. Les critères sont détaillés ci-après.
- > aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Fabrice Barthélemy au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Fabrice Barthélemy bénéficie d'un véhicule de fonction.

Rémunération de Raphaël Bauer

Raphaël Bauer ne perçoit aucune rémunération ni avantages au titre de son mandat de membre du Directoire.

Raphaël Bauer a conclu un contrat de travail avec la Société au titre de ses fonctions de Directeur Financier. À ce titre, il perçoit une rémunération fixe et une rémunération variable dont les critères d'attribution sont revus chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et dont le montant est fixé par le Conseil sur proposition de ce Comité, et les critères détaillés ci-après.

La rémunération fixe de Raphaël Bauer s'élève à 245 000 euros bruts. Elle a cependant été baissée de 14 % au titre des mois d'avril et de mai 2020, par solidarité avec les salariés du Groupe qui étaient soumis aux dispositifs d'activité partielle ou de chômage pendant cette période.

Le montant de la rémunération variable de Raphaël Bauer peut varier entre 0 % et 68 % de la part fixe en fonction de l'atteinte ou du dépassement des objectifs fixés par le Conseil, soit 40 % de son salaire de base à 100 % des objectifs atteints.

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Raphaël Bauer au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Raphaël Bauer bénéficie d'un véhicule de fonction.

Critères de rémunération variable des membres du Directoire

Les membres du Directoire perçoivent une rémunération fixe, ainsi qu'une rémunération variable, au titre de son mandat social pour le Président du Directoire et au titre de leur contrat de travail pour les autres membres du Directoire. Les critères d'attribution sont revus chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et le montant fixé par le Conseil sur proposition de ce Comité.

La rémunération variable pourrait être exceptionnellement ajustée par le Conseil, dans les conditions décrites à la section 2.6.1.

En 2020, la rémunération variable est liée :

- > pour 70 % à l'atteinte d'objectifs quantifiables économiques fixés dans le cadre du budget approuvé par le Conseil de surveillance du 15 décembre 2020 :
 - EBITDA ajusté budget: montant cible 2020 de 310 millions d'euros - poids 40%;
 - Cash flow opérationnel : montant cible 2020 de 170 millions d'euros - poids 30%;
 - chacun affecté d'un coefficient de 0 % à 200 %.
- > pour 30 % à l'atteinte d'objectifs individuels, affectés d'un coefficient de 0 % à 100 %.

Malgré le contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19, ces critères, leur poids et les montant cibles ont été maintenus inchangés.

En 2020 :

- > les objectifs individuels de Fabrice Barthélemy étaient :
 - Réorganiser la Division Amérique du Nord et engager son redressement ;
 - Engager un plan de réduction des coûts de structure (G&A) ;
 - Préciser la stratégie dans une optique de priorisation et de simplification ;
 - Renforcer la stratégie RSE sur les axes suivants : Sécurité, réduction des émissions de gaz à effet de serre, économie circulaire et conformité.
- > ceux de Raphaël Bauer portaient notamment sur la structure de financement du Groupe, la mise en place du plan d'économies et le développement de la prévention de la corruption.

Rémunération

Le tableau ci-après résume l'atteinte des critères de rémunération variable applicables à Fabrice Barthélemy et Raphaël Bauer :

Critères 2020 Groupe	Référence	Minimum	Cible (à 100 % des objectifs atteints)	Maximum	Taux d'atteinte en 2020
Critères quantifiables					
EBITDA ajusté consolidé	Budget	0 %	40 %	80 %	79%
Cash-flow opérationnel	Budget	0 %	30 %	60 %	200%
Sous-total critères quantifiables		0 %	70 %	140 %	131%
Critères qualitatifs	(voir détails en 2.6)	0 %	30 %	30 %	Cf. tableau ci-dessous
Total		0 %	100 %	170 %	

Le tableau ci-après détaille l'atteinte des critères de performance individuelle et le taux d'atteinte global de la rémunération variable :

	Rémunération variable cible en % de la rémunération fixe	Taux d'atteinte 2020 en % de la cible		Rémunération variable due au titre de 2020 en % de la rémunération fixe
		Critères quantifiables (70 %)	Critères qualitatifs (30 %)	
Fabrice Barthélemy	100 %	131%	100%	122 %
Raphaël Bauer	40 %	131%	90%	47%

En réponse à la crise sanitaire, Tarkett a mis en place un ensemble de mesures fortes pour amoindrir l'impact négatif sur sa performance opérationnelle et sur ses flux de trésorerie. Ces mesures se sont traduites par la bonne tenue de l'EBITDA ajusté, qui a également bénéficié des actions structurelles déployées dans le cadre du plan stratégique « Change to Win » depuis juin 2019 et d'effets matières positifs. Les réductions de coûts ont été significatives sur l'année et la marge d'EBITDA ajusté a progressé malgré la baisse du chiffre d'affaires. Le Groupe a également géré avec rigueur le besoin en fonds de roulement et réduit les dépenses d'investissement sur l'année après avoir procédé à d'importants investissements en 2018 et 2019. L'ensemble de ces éléments combinés ont permis au Groupe de générer un free cash-flow élevé et une réduction substantielle de l'endettement. En outre, il est rappelé que les objectifs économiques 2020 de la part variable de la rémunération sont restés inchangés par rapport à la cible fixée initialement lors du Conseil de surveillance du 18 décembre 2019.

2.3.3 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2020 à chaque membre du Directoire par la Société ou par toute société du Groupe

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est intervenue en faveur des membres du Directoire au cours de l'exercice 2020.

2.3.4 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2020 par chaque membre du Directoire

Non applicable.

2.3.5 Actions de performance acquises et attribuées durant l'exercice 2020 aux mandataires sociaux

Le tableau 7 ci-après détaille les montants définitivement acquis par les membres du Directoire dans le cadre du plan d'intéressement long terme 2017-2020, au sens des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce (ancien L. 225-197-1 du Code de commerce), arrivé à échéance en juillet 2020.

Le tableau 6 ci-après présente les attributions d'actions de performance attribuées le 30 juillet 2020, entrant dans le cadre des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce (ancien L. 225-197-1 du Code de commerce), et autorisées par la 17^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020.

Tableau 7 - Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (nomenclature AMF)

Nom du mandataire social	Nombre d'actions de performance initialement attribuées	Pourcentage d'atteinte du critère de performance	Nombre d'actions de performance définitivement acquises durant l'exercice 2020
LTIP 2017-2020			
Fabrice Barthélemy	20 000	50 %	10 000
Raphaël Bauer	7 000	50 %	3 500
Total	27 000	50 %	13 500

Le calcul du taux d'atteinte du plan LTI 2017-2020 était assis sur un indicateur de création de valeur théorique pour l'actionnaire.

La valeur théorique pour l'actionnaire est calculée de la manière suivante :

EBITDA ajusté (agrégat financier audité et publié) X **multiple de valorisation** (basé sur des multiples de marché) - **Endettement net** (agrégat financier audité et publié) - **Autres dettes** (dette de pension et option d'achat des participations minoritaires).

La valeur théorique pour l'actionnaire cible est définie dans le plan stratégique à trois ans, en appliquant la formule ci-dessus et compte tenu des objectifs d'EBITDA ajusté et d'Endettement net fixés par le plan.

Le plan stratégique et ses objectifs sont revus et approuvés par le Conseil.

La création de valeur théorique est mesurée par différence entre la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de fin du plan (2019 dans le cas du plan LTI 2017-2020, calculée sur la base des agrégats audités et publiés) et la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de référence du plan (2016 dans le cas du plan LTI 2017-2020, calculée sur la base des agrégats audités et publiés).

Pour le cas où des dividendes ont été versés aux actionnaires durant les années couvertes par le plan, ils sont réintégrés à la création de valeur de la période.

Le multiple d'EBITDA utilisé pour le calcul de la valeur théorique pour l'actionnaire réellement atteinte est le même que celui fixé dans le plan stratégique.

Le taux d'atteinte résultant de l'application de cette formule pour le plan LTI 2017-2020 est de 0 % principalement du fait de l'écart significatif entre l'EBITDA réalisé en 2019 et l'objectif du plan. Dans ce cas, c'est le taux plancher de 50 % prévu par le règlement du plan qui s'applique. Ce taux a été constaté par le Conseil du 23 juin 2020 après revue préalable du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Tableau 6 - Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe (nomenclature AMF)

Nom du mandataire social	Nombre d'actions Attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en €)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
LTIP 2020-2023					
Fabrice Barthélemy	55 000	517 000	1 août 2023	1 août 2023	Marge d'EBITDA ajustée: poids 60 %, cible 12% ⁽¹⁾ TSR relatif: poids 20%, cible 100 % du panel ⁽²⁾ Baisse des émissions de gaz à effet de serre: poids 10 %, cible 90% ⁽³⁾ Part des produits recyclés: poids 10 %, cible 150 000 tonnes ⁽⁴⁾
Raphaël Bauer	12 000	112 800	1 août 2023	1 août 2023	Marge d'EBITDA ajustée: poids 60 %, cible 12% ⁽¹⁾ TSR relatif: poids 20 %, cible 100% du panel ⁽²⁾ Baisse des émissions de gaz à effet de serre: poids 10 %, cible 90% ⁽³⁾ Part des produits recyclés: poids 10 %, cible 150 000 tonnes ⁽⁴⁾
Total	67 000	629 800			

⁽¹⁾L'EBITDA ajusté est le résultat d'exploitation avant dépréciations et dotations aux amortissements et retraité des produits et charges suivants : coûts de restructuration visant à accroître la rentabilité future du Groupe, plus-values et moins-values réalisées sur des cessions significatives d'actifs, provisions et reprises de provision pour perte de valeur, coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques, dépenses liées aux rémunérations en actions et les autres éléments ponctuels, considérés comme non récurrents par nature. La marge d'EBITDA est le montant de l'EBITDA en pourcentage du chiffre d'affaires total du Groupe. Ce critère sera atteint à 100 % fin 2022 si la marge d'EBITDA ajustée est de 12 %.

⁽²⁾Le TSR de Tarkett mesure, en pourcentage, l'évolution du cours moyen de l'action des 20 derniers jours de bourse de 2022 par rapport au cours moyen de l'action des 20 derniers jours de bourse de 2019, y compris les dividendes payés au cours de la période. Cette évolution est comparée à l'évolution pondérée du cours de l'action des 20 derniers jours de 2022 par rapport au cours de l'action des 20 derniers jours de bourse de 2019, y compris les dividendes payés au cours de la période, d'un panel de Sociétés de revêtement de sol et de matériaux de construction. Les Sociétés retenues dans le panel sont les suivantes : Mohawk Industries Inc., Wienerberger SA, Imerys SA, Forbo Holding AG, Vicat SA, Polypipe Group PLC, Interface Inc., Uponor Oyj, Victoria PLC, Balta Group NV et Armstrong Flooring Inc. Les Sociétés de ce panel ainsi que leur pondération pourront être revues par le Directoire, avec l'accord du Conseil de surveillance, en cas de changement important affectant une ou plusieurs desdites Sociétés.

⁽³⁾Le critère RSE de réduction de gaz à effet de serre compare les émissions de gaz à effet de serre (GES) en 2022 en tonnes équivalent CO₂, mesurées sur les scopes 1 et 2, versus ces mêmes GES en 2019. Ce critère sera atteint à 100 % si les GES de 2022 représentent 90 % de ceux de 2019.

⁽⁴⁾Le critère RSE de part des produits recyclés représente les tonnes de matières premières utilisées dans le Groupe pour fabriquer nos produits et provenant d'une source de recyclage soit post- industrielle, soit post- installation, soit post utilisation (y compris les composants), soit sous forme d'achat de matières premières recyclées. Ce critère sera atteint à 100 % si le matériel recyclé en 2022 atteint 150 000 tonnes.

2.3.6 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a eu lieu au cours des exercices clos les 31 décembre 2020, 2019 et 2018.

Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au 31 décembre 2020.

Rémunération

2.3.7 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a eu lieu au cours des exercices clos les 31 décembre 2020, 2019 et 2018. Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au 31 décembre 2020.

2.3.8 Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire

Tableau 11 - Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire (nomenclature AMF)

Membres du Directoire	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Fabrice Barthélemy Président du Directoire (dont la période du 1 ^{er} au 13/01/2019 par intérim) Début de mandat : 23/05/2008 ⁽²⁾ Fin de mandat : 27/10/2022	Non ⁽¹⁾	Non	Oui	Oui
Raphaël Bauer Membre du Directoire et Directeur Financier Début du mandat : 01/05/2019 Fin de mandat : 27/10/2022	Oui	Non	Non	Oui

⁽¹⁾A la suite de la nomination définitive de Fabrice Barthélemy en tant que Président du Directoire à compter du 14 janvier 2019, il a démissionné de son contrat de travail à cette date et n'a plus de contrat de travail avec la Société depuis le 15 janvier 2019.

⁽²⁾Date de début de mandat en tant que Membre du Directoire.

2.3.8.1 Régime de retraite supplémentaire

Aucun membre du Directoire n'a bénéficié d'un régime de retraite supplémentaire en 2020.

Rémunération

2.3.8.2 Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de fonction

Fabrice Barthélemy, en tant que Président du Directoire bénéficie d'une clause de départ contraint depuis le 14 janvier 2019.

Cette indemnité de départ, soumise aux conditions de performance définies ci-après, est égale à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ contraint au titre de son mandat de Président du Directoire.

Elle est soumise à condition de performance, mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels définis par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par Fabrice Barthélemy sur les 3 années civiles précédant son départ. Si le départ intervient au cours des 3 prochaines années civiles suivant sa nomination, la performance est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels servant au calcul de la part variable de sa rémunération de Président du Directoire (i.e. à compter de sa nomination le 14 janvier 2019).

L'indemnité de départ est conditionnée à un taux de performance compris entre 50 % et 100 %, de sorte que si le taux de performance est inférieur à 50 %, aucune indemnité n'est due, et si le taux de performance est au moins égal à 100 %, l'indemnité est due dans son

2.3.8.3 Assurance chômage mandataire social

La Société a souscrit, au bénéfice de Fabrice Barthélemy, une assurance chômage mandataire social du type GSC (formule F 70 avec extension de la durée de l'indemnisation à vingt-quatre mois selon les règles en vigueur) offrant à Fabrice Barthélemy une couverture en cas de rupture de son mandat social.

2.3.8.4 Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

À compter de sa nomination en tant que Président du Directoire le 14 janvier 2019, le Conseil a mis en place pour Fabrice Barthélemy une indemnité de non-concurrence égale à la rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.

Il est précisé que la Société se réserve le droit de renoncer à cette clause dans un délai raisonnable, sur décision du Conseil après recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère, aucune indemnité de concurrence ne pourra être versée si, lors du départ, le Président du Directoire, a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance, a fait valoir ses droits à la retraite ou a atteint l'âge de 65 ans.

intégralité. Elle est calculée strictement proportionnellement au montant du taux de performance (Exemple : si le taux de performance est égal à 90 %, l'indemnité de départ est payée à hauteur de 90 % de son montant).

L'indemnité est due, sous condition de l'atteinte des conditions de performance, en cas de départ contraint des fonctions de mandataire social, incluant notamment la conséquence d'un changement de contrôle ou d'un désaccord sur la stratégie, sur initiative du Conseil, quelle que soit la forme de la cessation du mandat (révocation ou non-renouvellement).

Aucune indemnité de départ ne pourra être versée si Fabrice Barthélemy a commis une faute grave (définie comme une faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social) ou une faute lourde (définie comme une faute d'une extrême gravité commise par le dirigeant avec intention de nuire à la société) ou a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance.

En cas du cumul de l'application de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence, le montant total perçu par Fabrice Barthélemy à ce titre sera plafonné à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant son départ contraint au titre de son mandat de Président du Directoire.

L'indemnité de non-concurrence s'imputera sur l'indemnité de départ, de telle sorte que le montant total dû au titre de la clause de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne dépasse pas 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire.

Raphaël Bauer percevrait au titre de la clause de non-concurrence durant une période maximale de 2 ans une indemnité forfaitaire mensuelle égale à la moitié de son traitement mensuel, calculée sur la moyenne de la rémunération brute fixe et variable (à l'exception des avantages en nature) des 12 mois précédant la rupture de son contrat de travail. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

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

2.3.9.1 Politique de rémunération

L'enveloppe globale des rémunérations devant être versées aux membres du Conseil a été fixée par l'Assemblée Générale à un montant fixe global de 500 000 euros.

Sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil qui s'est réuni le 13 février 2020 a reconduit à l'identique pour 2020 les règles de répartition de la rémunération allouée aux membres du Conseil et des Comités à raison de leurs mandats (anciennement "jetons de présence").

À la suite de la décision du Conseil de surveillance en date du 9 avril 2020, lequel a statué à la suite de la recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, la répartition de cette enveloppe a été rectifiée des éléments suivants :

- > baisse de 20 % de la rémunération annuelle devant être perçue au titre de membre du Conseil de surveillance par solidarité avec les salariés du Groupe dans le cadre de la crise sanitaire.

La répartition de l'enveloppe a donc été la suivante au titre de l'année 2020 :

Montant des rémunérations par fonction

Fonction	Base annuelle (en euros)
Membre du Conseil de surveillance	28 000*
Président du Conseil de surveillance	35 000
Vice-Président du Conseil de surveillance	10 000
Président d'un Comité spécialisé	15 000
Membre d'un Comité spécialisé	7 000
Participation à un Comité ad-hoc non permanent (enveloppe annuelle répartie proportionnellement au nombre de réunions et au temps accordé)	60 000
Pénalités appliquées en cas d'absence	
Absence à une réunion d'un Comité spécialisé	1 000
Absence à une réunion du Conseil de surveillance	3 000

*ce montant intègre la réduction exceptionnelle de 20% appliquée en solidarité avec les salariés du Groupe

Il est précisé que les censeurs et les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat. En revanche, le Conseil de surveillance peut autoriser le remboursement des dépenses qu'ils ont engagé dans le cadre de ces fonctions.

Par ailleurs, conformément à la précision apportée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 3 décembre 2018, la condition de présence effective ne s'applique pas aux réunions dites « exceptionnelles », c'est-à-dire aux réunions convoquées, indépendamment de la volonté de la Société, dans des délais restreints compte tenu de décisions urgentes à soumettre à l'approbation préalable du Conseil de surveillance et portées à la connaissance de la Société tardivement. Lorsque certains membres du Conseil de surveillance n'ont pas pu participer à ces réunions, compte tenu de la convocation tardive, les pénalités d'absence n'ont pas été appliquées.

Rémunération

Pour tenir compte de la création d'un comité spécialisé responsabilité sociale et environnementale (le "Comité RSE"), le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a décidé, lors de sa réunion du 18 février 2021, de soumettre à l'Assemblée Générale un ajustement de la politique de rémunération des membres du Conseil, qui serait fixée comme suit à compter du 1er janvier 2021 :

- > l'enveloppe maximale des rémunérations versée aux membres du Conseil au titre de leur mandat serait portée à 550 000 € annuels contre 500 000 € précédemment ;
- > à l'exception des stipulations relatives au Comité RSE, les rémunérations des membres resteront inchangées, à savoir :
 - > 35 000 € annuels seront versés à chaque membre du Conseil ;
 - en cas d'absence à une réunion du Conseil dûment convoquée, une pénalité de 3 000 € sera appliquée ;
 - > 35 000 € annuels supplémentaires seront versés au Président du Conseil ;
 - > 10 000 € annuels supplémentaires seront versés au Vice-Président ;

- > 7 000 € annuels seront versés à chaque membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité d'audit, des risques et de la conformité ;
 - en cas d'absence à une réunion d'un Comité spécialisé dûment convoquée, une pénalité de 1 000 € sera appliquée ;
- > 15 000 € annuels supplémentaires seront versés aux Présidents de ces deux Comités ;
- > concernant le cas spécifique du Comité RSE : 2 000€ annuels seront versés à chaque membre et 5 000€ annuels supplémentaires seront versés au Président de ce Comité ;
 - en cas d'absence à une réunion du Comité dûment convoquée, une pénalité de 1 000 € sera appliquée ; et
- > le solde de l'enveloppe de 550 000 €, non utilisée pour rémunérer la participation aux Conseils et aux Comités spécialisés, pourra être réparti entre les membres du Conseil participant à des Comités "ad hoc" non permanents dédiés à l'analyse de projets spécifiques et majeurs pour le Groupe, mis en place sur décision du Conseil. Le montant à verser à ce titre, réparti proportionnellement au nombre de réunion et au temps accordé, sera décidé par le Conseil sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Rémunération

2.3.9.2 Éléments de rémunération versés ou attribués au cours des exercices 2019 et 2020

Le tableau ci-dessous présente les éléments de rémunération versés et attribués aux membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2020 en raison de leur mandat social, en application de la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020, précision étant faite qu'aucun comité ad hoc n'a été constitué au cours de l'exercice 2020.

Tableau 3 - Récapitulatif des rémunérations de chaque membre du Conseil de surveillance (nomenclature AMF) (en euros)

Membres du Conseil de surveillance	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2020	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2019
Eric La Bonnardière - Président du Conseil de surveillance		
Rémunération allouée au titre du mandat	63 000	85 000
Autres rémunérations	-	-
Didier Deconinck - Vice-Président du Conseil de surveillance		
Rémunération allouée au titre du mandat	38 000	47 500
Autres rémunérations	-	-
Eric Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	9 282 ⁽¹⁾	35 000
Autres rémunérations	-	-
Julien Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	35 000	42 000
Autres rémunérations	-	-
Nicolas Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	18 795 ⁽¹⁾	-
Autres rémunérations	-	-
Jacques Garaïalde		
Rémunération allouée au titre du mandat	-	10 623 ⁽¹⁾
Autres rémunérations	-	-
Jean-Hubert Guillot		
Rémunération allouée au titre du mandat	-(2)	-(2)
Autres rémunérations	-(3)	-(3)

Le tableau ci-dessous présente la rémunération allouée aux membres du Conseil à raison de leur mandat (anciennement "jetons de présence") et autres types de rémunérations perçus par les membres du Conseil de surveillance.

Membres du Conseil de surveillance	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2020	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2019
Ségolène Le Mestre		
Rémunération allouée au titre du mandat	-(2)	NA
Autres rémunérations	-(3)	NA
Françoise Leroy		
Rémunération allouée au titre du mandat	57 000	104 000
Autres rémunérations	-	-
Didier Michaud-Daniel		
Rémunération allouée au titre du mandat	35 000	25 652 ⁽¹⁾
Autres rémunérations	-	-
Sabine Roux de Bézieux		
Rémunération allouée au titre du mandat	35 000	42 000
Autres rémunérations	-	-
Guylaine Saucier		
Rémunération allouée au titre du mandat	50 000	57 000
Autres rémunérations	-	-
Agnès Touraine		
Rémunération allouée au titre du mandat	35 000	42 000
Autres rémunérations	-	-

⁽¹⁾Un prorata temporis a été appliqué en cas de nomination, démission ou évolution du mandat en cours d'année tels que décrits en Section 2.2.3.3.

⁽²⁾Membre représentant les salariés – les membres représentant salarié ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat de membre du Conseil.

⁽³⁾Jean-Hubert Guillot et Ségolène Le Mestre perçoivent chacun une rémunération au titre de leur contrat de travail avec la Société. Cette rémunération n'ayant pas de lien avec l'exercice de leur mandat social, elle ne fait pas l'objet d'une communication.

Autres renseignements concernant les mandataires sociaux

2.4 Autres renseignements concernant les mandataires sociaux

2.4.1 Participations directes et indirectes des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance dans le capital de la Société

Au 31 décembre 2020, les participations directes et indirectes des membres du Directoire et du Conseil de surveillance dans le capital de la Société se présentent comme suit :

Mandataires sociaux	Nombre d'actions ordinaires	Pourcentage du capital social	Nombre de droits de vote	Pourcentage des droits de vote réels	Nombre d'actions attribuées au titre des plans ⁽²⁾		
					LTIP 2020-2023	LTIP 2019-2022	LTIP 2018-2021
Membres du Directoire							
Fabrice Barthélemy ⁽¹⁾	60 739	0,09 %	103 606	0,11 %	55 000	32 000	22 000
Raphaël Bauer	7 451	0,01 %	10 102	0,01 %	12 000	10 000	8 000
Membres du Conseil de surveillance							
Eric La Bonnardière ⁽³⁾	17 971	0,03 %	18 571	0,02 %	-	-	-
Didier Deconinck ⁽³⁾	1 036	0,00 %	2 036	0,00 %	-	-	-
Julien Deconinck ⁽³⁾	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %	-	-	-
Nicolas Deconinck ⁽³⁾	5 437	0,01 %	5 437	0,01 %	-	-	-
Jean-Hubert Guillot ⁽⁴⁾	1 547	0,00 %	2 114	0,00 %	-	-	-
Ségolène Le Mestre	0	0,00 %	0	0,00 %	800	300	-
Françoise Leroy	1 035	0,00 %	2 035	0,00 %	-	-	-
Didier Michaud-Daniel	1 000	0,00 %	1 000	0,00 %	-	-	-
Sabine Roux de Bézieux	1 035	0,00 %	2 035	0,00 %	-	-	-
Guylaine Saucier	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %	-	-	-
Agnès Touraine	1 129	0,00 %	1 929	0,00 %	-	-	-
Total	100 380	0,15 %	152 865	0,16 %	67 800	42 300	30 000

⁽¹⁾ Actions détenues par le mandataire social et les personnes qui lui sont liées.

⁽²⁾ Le nombre d'actions gratuites qui seront acquises définitivement en application des LTIP, 2018-2021, 2019-2022 et 2020-2023 est susceptible de varier entre 0,5 et 1,5 fois le nombre d'actions initialement attribuées tel qu'il figure dans ce tableau, en fonction des performances de la Société.

⁽³⁾ Didier et Julien Deconinck et Eric La Bonnardière sont actionnaires directement et indirectement de la Société Investissement Deconinck - SID qui détient elle-même 33 222 659 actions de la Société. D'autre part Didier Deconinck est associé de la société DDA qui détient, au 31 décembre 2020, 298 594 actions de la Société.

⁽⁴⁾ Les attributions d'actions de performance à Jean-Hubert Guillot dans le cadre des plans LTI 2018-2021, 2019-2022 et 2020-2023 ont été supprimées suite à sa démission.

Actions gratuites (LTIP)

2.4.2 Options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2020, aucun membre du Directoire ou du Conseil ne bénéficie d'option de souscription ou d'achat d'actions.

2.5 Actions gratuites (LTIP)

Dans le cadre d'une politique de fidélisation et de motivation de ses équipes dirigeantes, la Société a mis en place, de manière annuelle, des plans d'intéressement à long terme ("LTIP") depuis 2011.

Le nombre de bénéficiaires progresse constamment, avec une augmentation de plus de 60% en 5 ans.

Les LTIP sont construits sur le principe d'attribution d'actions de la Société sous condition de performance et de présence du bénéficiaire pendant la durée du plan, soit 3 ans. Jusqu'au plan 2014-2017 inclus, les plans pouvaient également être débouclés par leur équivalent en numéraire. Ce n'est plus le cas depuis le plan LTI 2015-2018.

La durée d'acquisition du plan (3 ans) est la même que les bénéficiaires soient en France ou à l'étranger.

Les conditions de performance sont applicables à la totalité des actions de performance attribuées et à l'ensemble des bénéficiaires.

Le Président du Directoire s'engage formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture sur les actions de performance pendant toute la durée de son mandat. Il est précisé que les règlements des plans prévoient expressément, conformément à la recommandation du Code Afep-Medef, l'interdiction pour les membres du Directoire de recourir à des opérations de couverture de risque sur leur attribution d'actions de performance. Le recours à des outils de couverture est par ailleurs interdit pour les membres du Comité exécutif du Groupe. Ils sont également soumis aux fenêtres négatives et périodes d'abstention.

À la date du 31 décembre 2020, trois plans de LTI pouvant notamment donner lieu à l'attribution d'actions gratuites sont en place au sein du Groupe, à savoir les LTIP 2018-2021, 2019-2022 et 2020-2023, correspondant à l'année au cours de laquelle le plan a été mis en place et à l'année de son acquisition.

Ces actions seront attribuées définitivement à la date indiquée dans le tableau 9 ci-après sous réserve de conditions de présence et de performance et sans conditions de conservation, sauf obligation de conservation décrite ci-dessous.

Ces LTIP sont des plans d'intéressement à la performance de la Société entrant dans le cadre du régime de l'article L.22-10-59 du Code du commerce qui donne droit à l'attribution d'actions gratuites.

Ces attributions gratuites portent sur des actions qui devront être existantes au jour de l'attribution définitive.

Actions gratuites (LTIP)

Tableau 9 - Historique des attributions gratuites d'actions (nomenclature AMF)

	LTIP 2018-2021	LTIP 2019-2022	LTIP 2020-2023
Date d'assemblée	26 avril 2018	26 avril 2019	30 avril 2020
Date de la décision du Directoire	25 juillet 2018	24 juin 2019	30 juillet 2020
Nombre d'actions potentiellement attribuées ⁽¹⁾	400 000	400 000	500 000
Nombre d'actions attribuées à :			
> Fabrice Barthélemy	22 000	32 000	55 000
> Raphaël Bauer	8 000	10 000	12 000
Date d'acquisition des actions	1 ^{er} juillet 2021	1 ^{er} juillet 2022	1 ^e août 2023
Date de fin de période de conservation	1 ^{er} juillet 2021	1 ^{er} juillet 2022	1 ^{er} août 2023
Conditions de performance	(2)	(2)	(2)
Nombre d'actions acquises à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel	1 200⁽³⁾	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	109 423	37 780	12 600
Actions de performance restantes au 31 décembre 2020	254 677	343 865	482 900

⁽¹⁾Le nombre d'actions potentiellement attribué correspond à l'enveloppe globale approuvée par le Conseil sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et à une atteinte de performance de 100 %, celle-ci pouvant varier de 50% pour les plans 2018- 2021 et 2019- 2022 et 40% pour le plan 2020- 2023, jusqu' à 150 % selon le calcul de la performance.

⁽²⁾Les conditions de performances sont indiquées aux Sections 2.5.1 "LTIP 2018-2021" 2.5.2 "LTIP 2019-2022" 2.5.3. "LTIP 2020-2023" ci-après.

⁽³⁾Ces actions ont été acquises par les héritiers à la suite du décès d'un des bénéficiaires en avril 2019, conformément au règlement de plan LTI.

Obligation de conservation

Fabrice Barthélemy devra détenir, pendant toute la durée de ses fonctions de Président du Directoire, un nombre d'actions de la Société correspondant à 50 % des actions de la Société attribuées (après paiement de l'impôt et des charges salariales) dans le cadre d'un plan d'intéressement à long terme (LTIP). À noter que cette obligation de conservation s'applique sur un nombre d'actions Tarkett à maintenir jusqu'au terme de son mandat. De plus, les membres du Directoire et les membres du Comité exécutif du Groupe devront conserver 33 % des actions de la Société qui leur ont été attribuées (après paiement de l'impôt et des charges salariales) pendant toute la durée de leurs fonctions respectives.

Les règlements et critères de performance de ces plans de LTI sont restés inchangé malgré le contexte de crise sanitaire liée au Covid-19.

Actions gratuites (LTIP)

2.5.1 LTIP 2018-2021

Cette attribution est soumise à l'atteinte des objectifs du plan stratégique entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2020 pour 80 % et à une condition de TSR relatif pour 20 %.

La valeur théorique pour l'actionnaire est calculée de la manière suivante :

EBITDA ajusté (agrégat financier audité et publié avant application d'IFRS16) X **multiple de valorisation** (basé sur des multiples de marché et fixé dans le plan stratégique) - **Endettement net** (agrégat financier audité et publié) - **Autres dettes** (dette de pension et option d'achat des participations minoritaires).

La valeur théorique pour l'actionnaire cible est définie dans le plan stratégique à trois ans, en appliquant la formule ci-dessus et compte tenu des objectifs d'EBITDA ajusté et d'Endettement net fixés par le plan.

Le plan stratégique et ses objectifs sont revus et approuvés par le Conseil.

La création de valeur théorique est mesurée par différence entre la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de fin du plan (2020 dans le cas du plan LTI 2018-2021, calculée sur la base des agrégats audités et publiés) et la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de référence du plan (2017 dans le cas du plan LTI 2018-2021, calculée sur la base des agrégats audités et publiés).

Pour le cas où des dividendes ont été versés aux actionnaires durant les années couvertes par le plan, ils sont réintégrés à la création de valeur de la période.

Le TSR mesure, en pourcentage, l'évolution du prix moyen de l'action la Société lors des 20 dernières cotations de 2020 comparé au 20 dernières cotations de 2017, dividendes réinvestis, par rapport à l'évolution de l'index SBF120 entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2017, dividendes réinvestis. Ce dernier indicateur est fourni par Thomson Reuters.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTI 2018-2021 représentait 18,5% du nombre total d'actions potentiellement attribuées en juillet 2018.

Actions gratuites (LTIP)

2.5.2 LTIP 2019-2022

Cette attribution est régie par des conditions de présence et de performance (atteinte de l'objectif de création de valeur théorique pour l'actionnaire fixé par le plan stratégique entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2021 pour 80 % et TSR relatif pour 20 % des conditions de performance).

La valeur théorique pour l'actionnaire est calculée de la manière suivante :

EBITDA ajusté (agrégat financier audité et publié avant application d'IFRS16) X **multiple de valorisation** (basé sur des multiples de marché) - **Endettement net** (agrégat financier audité et publié) - **Autres dettes** (dette de pension et option d'achat des participations minoritaires).

La valeur théorique pour l'actionnaire cible est définie dans le plan stratégique à trois ans, en appliquant la formule ci-dessus et compte tenu des objectifs d'EBITDA ajusté et d'Endettement net fixés par le plan stratégique.

Le plan stratégique et ses objectifs sont revus et approuvés par le Conseil.

2.5.3 LTIP 2020-2023

Cette attribution est régie par des conditions de présence et 4 conditions de performance.

Ces conditions de performance sont les suivantes:

1. La marge d'EBITDA ajustée pour 60%. Pour une attribution à 100% de la cible, la marge d'EBITDA ajustée devra être de 12% au 31 décembre 2022
2. Le TSR relatif de Tarkett par rapport à un panel de Sociétés de revêtement de sols et de matériaux de construction pour 20%. Le TSR mesure en pourcentage l'évolution du prix moyen de l'action lors des 20 dernières cotations de 2022 comparé aux 20 dernières cotations de 2019, dividendes réinvestis, de Tarkett et du panel pondéré.

Les Sociétés retenues dans le panel à la date de l'attribution sont: Mohawk Industries Inc., Wienerber AG, Imerys SA, Forbo holding AG, Vicat SA, Polypipe Group PLC, Interface Inc., Uponor Oyj, Victoria PLC, Balta Group NV, Armstrong Flooring Inc.

En cas de modification importante au sein de ce panel (par exemple fusion - acquisition), le panel et le poids relatif des Sociétés qui le composent pourront être revus par le Directoire, sur autorisation du Conseil de surveillance.

La création de valeur théorique est mesurée par différence entre la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de fin du plan (2021 dans le cas du plan LTI 2019-2022, calculée sur la base des agrégats audités et publiés) et la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de référence du plan (2018 dans le cas du plan LTI 2019-2022, calculée sur la base des agrégats audités et publiés).

Pour le cas où des dividendes ont été versés aux actionnaires durant les années couvertes par le plan, ils sont réintégrés à la création de valeur de la période.

Le TSR relatif mesure, en pourcentage, l'évolution du prix moyen de l'action Tarkett lors des 20 dernières cotations de 2021 comparé au 20 dernières cotations de 2018, dividendes réinvestis, par rapport à l'évolution de l'index SBF120 entre le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2018, dividendes réinvestis. Ce dernier indicateur est fourni par Thomson Reuters.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTI 2018-2021 représentait 11 % du nombre total d'actions potentiellement attribuées, lors de l'attribution en juillet 2019.

3. La réduction des émissions de gaz à effet de serre pour 10%. La cible de cet objectif est une réduction de 10% des gaz à effet de serre en 2022 par rapport à 2019 en tonnes de CO2 (scope 1 & 2). Si les gaz à effet de serre en 2022 représentaient plus de 90% de ceux de 2019, cet objectif serait réputé non atteint.
4. La part de matériaux recyclés dans nos matières premières pour 10%. La cible en 2022 par rapport à 2019 est de 150 000 tonnes. En dessous de 150 000 tonnes, cet objectif sera réputé non atteint.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTI 2020-2023 représentait 13,4% du nombre total d'actions potentiellement attribuées en août 2020.

2.6 Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

2.6.1 Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des mandataires sociaux (vote "ex-ante" - résolutions n° 11 à 14 de l'AGM du 30 avril 2021)

2.6.1.1 Principes de la rémunération des membres du Directoire

2.6.1.1.1 Principes fondamentaux

Ces principes sont établis en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef, auquel la Société se réfère.

Il est veillé à ce que la rémunération des dirigeants soit compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et ait pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de l'entreprise sur le moyen et le long-terme en intégrant un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale.

Les principes suivants sont pris en compte et appliqués avec rigueur:

- > **Exhaustivité** : il est veillé à ce que la détermination d'une rémunération soit exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération est retenu dans l'appréciation globale de la rémunération
- > **Équilibre entre les éléments de la rémunération** : il est veillé à ce que chaque élément de la rémunération soit motivé et corresponde à l'intérêt social de l'entreprise.
- > **Comparabilité** : il est veillé à ce que la rémunération soit appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence, parmi d'autres éléments.
- > **Cohérence** : il est veillé à ce que la rémunération du dirigeant mandataire social soit déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise.
- > **Intelligibilité des règles**: il est veillé à ce que les règles soient simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés correspondent aux objectifs de l'entreprise, sont exigeants, explicites et autant que possible pérennes.
- > **Mesure**: il est veillé à ce que la détermination des éléments de rémunération réalise un juste équilibre, et prenne en compte à la fois l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques de marché, les performances des dirigeants et les autres parties prenantes de l'entreprise.

La Société veille également au **principe d'équité et de non-discrimination** et notamment par une égalité de traitement entre les hommes et les femmes.

Il est précisé que, sauf exception, le versement de l'ensemble des éléments de rémunération variable et exceptionnelle du Président du Directoire, au titre de son mandat, est subordonné au vote "ex post" favorable de l'Assemblée Générale suivant l'exercice concerné, dans les conditions prévues à l'article L.22-10-34 du Code de commerce.

2.6.1.1.2 Modalités de détermination et d'évolution des principes

Les principes de détermination de la rémunération des membres du Directoire sont arrêtés par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Ils sont revus sur une base annuelle en tenant compte du plan stratégique du groupe, de l'évolution de la réglementation et des bonnes pratiques de gouvernance.

A noter qu'en 2020, dans le contexte de la crise sanitaire et économique, les objectifs et les cibles de rémunération variable court et long terme sont restés inchangés et les mandataires sociaux ont renoncé à une partie de leur rémunération fixe en avril et en mai 2020.

La politique de rémunération des membres du Directoire fait chaque année l'objet d'un vote "ex ante" par l'Assemblée Générale, qui approuve ainsi, au préalable, les principes de la rémunération qui sera due au titre de l'exercice en cours.

L'Assemblée Générale procède également au vote "ex post" sur les éléments de rémunération variable et exceptionnelle devant être versés au titre de l'exercice écoulé, conformément à ce qui figure en Section 2.6.1.1.1 ci-dessus.

Il est néanmoins précisé que l'ordonnance du 27 novembre 2019, prise en application de la loi Pacte permet aux sociétés de déroger à leur politique de rémunération en cas de circonstances exceptionnelles, susceptibles par exemple d'affecter significativement le niveau d'atteinte d'un ou plusieurs des critères de performance.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Dans ce cadre, le Conseil, sur proposition préalable du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, pourra, en cas de circonstances exceptionnelles, ajuster tant à la hausse qu'à la baisse, l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable du Président du Directoire ou de chaque membre du Directoire, dans la limite des plafonds indiqués pour chacun des éléments de la rémunération variable.

Il est précisé que cet ajustement exceptionnel devra être dûment motivé, respectueux de l'intérêt social de la Société, ne pourra être que temporaire, dans l'attente de l'approbation de ladite modification par l'Assemblée Générale des actionnaires à venir. Il est précisé également que cet ajustement exceptionnel devra faire l'objet d'une communication transparente et détaillée permettant aux actionnaires de statuer lors de l'Assemblée Générale à venir.

Cette faculté du Conseil de surveillance permet, d'une part, d'assurer l'adéquation entre la politique de rémunération, la performance du Président du Directoire et la performance réalisée du Groupe, et, d'autre part, l'alignement d'intérêts entre la Société, ses actionnaires, et son dirigeant mandataire social.

2.6.1.1.3 Critères composant la rémunération des membres du Directoire

Rémunération fixe

La rémunération fixe est arrêtée par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Elle est en ligne avec les pratiques de marché, afin de garantir la compétitivité et l'attractivité de l'entreprise. Ce positionnement est mesuré au travers d'enquêtes de rémunération nationales et internationales et de retours plus qualitatifs (cabinet de chasse de dirigeants).

Rémunération variable annuelle

Objectif : La rémunération variable annuelle est destinée à rémunérer la performance au titre de l'exercice clos. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'objectifs (tant quantifiables que qualitatifs) simples et mesurables, étroitement liés aux objectifs du Groupe et régulièrement communiqués aux actionnaires.

Principes de fonctionnement : La rémunération variable est composée de deux parties :

- > la première est assise sur des objectifs quantifiables financiers définis en début d'exercice et représente 70 % de la rémunération annuelle variable des membres du Directoire à objectifs atteints à 100 %.

Depuis douze ans, l'EBITDA ajusté et le niveau de flux de trésorerie opérationnels sont les indicateurs clés de mesure de la partie quantifiable de la rémunération variable annuelle.

Ces indicateurs clés peuvent être complétés, au titre d'un exercice donné, par d'autres indicateurs pertinents. La pondération des critères est décidée par le Conseil.

Le niveau d'objectif fixé pour chacun des critères quantifiables est une information stratégique et économiquement sensible qui ne peut être rendue publique.

Le niveau d'atteinte de l'objectif sera communiqué une fois l'appréciation de la performance établie ;

- > la seconde est assise sur des objectifs individuels qualitatifs définis en début d'exercice au regard des enjeux du groupe.

La rémunération variable annuelle peut varier de :

- > 0 % à 200 % sur les critères économiques quantifiables qui constituent 70 % du variable ; et
- > 0 % à 100 % sur les critères individuels qualitatifs qui constituent 30 % du variable.

A noter que cette structure de rémunération variable s'applique aux autres dirigeants et cadres du Groupe.

Rémunérations exceptionnelles

Eu égard à sa nature, et conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, une rémunération exceptionnelle n'est susceptible d'être allouée qu'en cas de circonstances très particulières.

Rémunération moyen terme - LTIP

Objectif : L'objectif des plans de rémunération moyen terme est de fidéliser et rétribuer les bénéficiaires en cas d'atteinte ou de dépassement des objectifs moyen terme financiers, RSE, internes et externes. Tous les objectifs se mesurent sur une période de 3 ans.

Les *Long Term Incentive Plan* ("LTIP") ont été mis en place à partir de juillet 2011 pour une politique d'attribution annuelle d'actions de performance - ou de leur équivalent en numéraire jusqu'à l'attribution 2014 incluse. Les attributions définitives des actions sont faites sous une double condition de présence après 3 ans, et de performance de la Société.

Il est envisagé de mettre en place en 2021 un LTIP comparable au plan 2020-2023.

Cadre juridique : Ces LTIP ont été initialement mis en place sous forme d'attributions gratuites d'actions soumis au régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, désormais L.22-10-59 du Code de commerce. Entre 2012 et 2014, les LTIP ont été mis en place en dehors de ce cadre légal et pouvaient se dénouer en numéraire. Depuis 2015, les LTIP sont de nouveau mis en place dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, désormais L.22-10-59 du Code de commerce. Cette pratique a vocation à se poursuivre, sauf évolutions réglementaires ou circonstances juridiques rendant contraignant ou impossible, le recours à ce régime.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Niveau de performance : Pour chacun des LTIP, la performance est assise sur l'atteinte de plusieurs critères moyen terme selon le détail ci-dessous pour les plans en cours d'acquisition au 31 décembre 2020.

Plan	Critère	pondération du critère	Condition de performance à la cible
2018- 2021			
	Création de valeur théorique pour l'actionnaire (cf.2.5.1)	80%	Information stratégique confidentielle
	TSR versus SBF120	20%	100% du TSR SBF120
2019- 2022			
	Création de valeur théorique pour l'actionnaire (cf.2.5.2)	80%	Information stratégique confidentielle
	TSR versus SBF120	20%	100% du TSR SBF120
2020- 2023			
	Marge d'EBITDA ajustée	60%	12%
	TSR versus panel de Sociétés de revêtement de sol et de matériaux de construction	20%	100% du TSR du panel
	Réduction des gaz à effet de serre	10%	- 10% tonnes CO ² e. par rapport à 2019
	Part des matériaux recyclés dans les matières premières	10%	150 000 tonnes annuelles en 2022

Le niveau d'atteinte des objectifs sera communiqué une fois l'appréciation de la performance établie.

Condition de présence : Sauf circonstances exceptionnelles, l'acquisition des actions est soumise à une condition de présence des membres du Directoire jusqu'au terme de la période d'acquisition. Le Directoire ou le Conseil pour le Président du Directoire peut décider de lever cette condition dans des circonstances exceptionnelles et selon les recommandations de l'AMF.

Obligation de conservation : Le Président du Directoire est bénéficiaire de ces plans et est soumis à une obligation de conservation de 50 % (après impôts et charges sociales) des actions Tarkett effectivement versées à l'échéance des plans, et ce pendant toute la durée de ses fonctions.

Les autres membres du Directoire sont soumis à une obligation de conservation de 33% (après impôts et charges sociales) des actions Tarkett versées à l'échéance des plans en lien avec leur appartenance au Comité exécutif du Groupe et pendant toute la durée de cette appartenance.

À l'exception des LTIP mis en place annuellement, les membres du Directoire ne bénéficient pas de rémunérations pluriannuelles.

Régime de retraite supplémentaire

Contrairement à la plupart des sociétés cotées de taille comparable, le Groupe a choisi jusqu'à maintenant de ne pas mettre en place de système de retraite sur-complémentaire.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

2.6.1.2 Critères composant la rémunération du Président du Directoire

2.6.1.2.1 Critères composant la rémunération du Président du Directoire

Les composantes de la rémunération sont les suivantes :

- > rémunération fixe ;
- > rémunération variable annuelle ;
- > rémunération moyen terme (avec des actions de performance) ;
- > indemnités liées à la cessation des fonctions ;
- > indemnités de non-concurrence ;
- > cotisations à une assurance chômage spécifique pour les mandataires sociaux ;
- > autres éléments et avantages de toute nature.

2.6.1.2.2 Application à la rémunération annuelle 2021 du Président du Directoire

Les éléments de la rémunération annuelle du Président du Directoire ont été revus par le Conseil lors de sa réunion du 11 janvier 2019 qui a, sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, pris les décisions suivantes quant aux éléments de rémunération de Fabrice Barthélemy, nouveau Président du Directoire de la Société à compter du 14 janvier 2019. Ces éléments de rémunération ont été votés lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019. Ces éléments de rémunération n'ont pas été modifiés lors du renouvellement du mandat de Fabrice Barthélemy en tant que Président du directoire le 27 octobre 2019. Ils ont été votés également sans modification, lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020.

Il est rappelé que Fabrice Barthélemy a renoncé à 20% de sa rémunération fixe en avril et en mai 2020 dans le cadre de la crise sanitaire liée au Covid-19.

Rémunération

Rémunération fixe : 575 000 euros brut par an (inchangé)

Rémunération variable :

Rémunération variable, payable au plus tard le mois suivant l'Assemblée Générale autorisant cette rémunération au titre de l'année précédente.

Cette rémunération variable est composée de deux parties :

- > une première partie assise sur des objectifs quantitatifs définis en début d'exercice par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et de la gouvernance représentant 70 % de la rémunération annuelle fixe (en cas d'atteinte des objectifs quantifiables) affectée d'un coefficient de 0 % à 200 %, de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 140 % (en cas de dépassement des objectifs) de la rémunération fixe annuelle, selon une progression linéaire,

- > une seconde partie assise sur des objectifs qualitatifs définis en début d'exercice par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance représentant 30 % de la rémunération annuelle fixe (en cas d'atteinte des objectifs qualitatifs) affectée d'un coefficient de 0 % à 100 % de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 30 % de la rémunération fixe annuelle.

Au titre de l'exercice 2021, les objectifs qualitatifs du Président du Directoire, Fabrice Barthélemy, portent notamment sur 2 grands sujets :

1. Pour 70% sur la stratégie de l'entreprise en lien avec le plan "Change to Win" et le projet 2025-2030, à travers une culture d'innovation, de développement géographique et de l'utilisation du digital.
2. Pour 30% sur la Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise à travers des objectifs portant sur la sécurité, la diversité, la gestion des talents, la motivation et l'engagement des équipes, l'empreinte carbone, l'économie circulaire et la conformité.

Avantages

- > **Véhicule de fonction** : Mise à disposition d'un véhicule de fonction.
- > **Assurance responsabilité civile** : Bénéfice de l'assurance responsabilité dirigeant existante au sein de la Société.
- > **Assurance chômage** : Bénéfice de l'assurance chômage mandataire social du type GSC (formule F70 avec extension de la durée de l'indemnisation à vingt-quatre mois selon les règles en vigueur) offrant à Fabrice Barthélemy une couverture en cas de rupture de son mandat social.
- > **Mutuelle** : Bénéfice de la mutuelle existante au sein de la Société.
- > **Prévoyance** : Bénéfice du régime collectif de prévoyance (décès, incapacité, invalidité) applicable aux salariés de la Société.

Conditions de fin de mandat

Engagement de non-concurrence

Durée : 2 ans.

Montant :

L'indemnité de non-concurrence est égale à la rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Modalités :

Il est précisé que la Société se réserve le droit de renoncer à cette clause dans un délai raisonnable, sur décision du Conseil après recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère, aucune indemnité de non-concurrence ne pourra être versée si, lors du départ, le Président du Directoire, a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance, a fait valoir ses droits à la retraite ou a atteint l'âge de 65 ans.

L'indemnité de non-concurrence s'imputera sur l'indemnité de départ, de telle sorte que le montant total dû au titre de la clause de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne dépasse pas 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire.

Indemnité de départ

Montant :

L'indemnité de départ, soumise aux conditions de performance définies ci-après, est égale à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ contraint au titre de son mandat de Président du Directoire.

Conditions de performance :

La performance est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels définis par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par Fabrice Barthélemy sur les 3 années civiles précédant son départ. Si le départ intervient au cours des 3 années civiles suivant sa nomination, la performance est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels servant au calcul de la part variable de sa rémunération de Président du Directoire.

L'indemnité de départ est conditionnée à un taux de performance compris entre 50 % et 100 %, de sorte que si le taux de performance est inférieur à 50 %, aucune indemnité n'est due, et si le taux de performance est au moins égal à 100 %, l'indemnité est due dans son intégralité. Elle est calculée strictement proportionnellement au montant du taux de performance (Exemple : si le taux de performance est égal à 90 %, l'indemnité de départ est payée à hauteur de 90 % de son montant tel que défini au premier paragraphe).

Versement :

L'indemnité est due, sous condition de l'atteinte des conditions de performance, en cas de départ contraint des fonctions de mandataire social, incluant notamment la conséquence d'un changement de contrôle ou d'un désaccord sur la stratégie, sur initiative du Conseil, quelle que soit la forme de la cessation du mandat (révocation ou non-renouvellement).

Aucune indemnité de départ ne pourra être versée si Fabrice Barthélemy a commis une faute grave (définie comme une faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social) ou une faute lourde (définie comme une faute d'une extrême gravité commise par le dirigeant avec intention de nuire à la Société) ou a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance.

Plafond commun :

En cas du cumul de l'application de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence, le montant total perçu par Fabrice Barthélemy à ce titre sera plafonné à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant son départ contraint au titre de son mandat de Président du Directoire.

Clause de non-débauchage

Fabrice Barthélemy devra s'engager à ne solliciter aucun salarié ou mandataire social de Tarkett, directement ou indirectement, pendant les 24 mois qui suivront son départ de la Société.

Actions issues du LTIP

Le Président du Directoire fait partie des bénéficiaires des différents LTIP et est tenu par les conditions de ces plans.

Le Président du Directoire serait bénéficiaire du LTIP 2021-2024 sous réserve de sa mise en place, et selon des montants cohérents avec les années précédentes.

Le Président du Directoire a une obligation de détention d'actions Tarkett à hauteur de 50 % des actions Tarkett attribuées dans le cadre des LTIP - après déduction des impôts et charges sociales afférentes - pendant toute la durée de ses fonctions de Président du Directoire de la Société.

Le Président du Directoire ne perçoit pas de rémunération au titre d'un quelconque mandat au sein du Groupe Tarkett. Il ne bénéficie pas non plus de rémunération différée, pluriannuelle ou exceptionnelle, ni d'un régime de retraite supplémentaire.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

2.6.1.3 Critères composant la rémunération du membre du Directoire

2.6.1.3.1 Critères composant la rémunération du Membre du Directoire

Les composantes de la rémunération sont les suivantes :

- > rémunération fixe ;
- > rémunération variable annuelle ;
- > rémunération moyen terme (avec des actions de performance) ;
- > indemnités de non-concurrence ;
- > autres éléments et avantages de toute nature.

2.6.1.3.2 Application à la rémunération annuelle 2021 du membre du Directoire

A noter que seul le Président du Directoire est rémunéré pour ses fonctions au sein du Directoire. En effet, Raphaël Bauer, membre du Directoire, ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat social. Il perçoit une rémunération au titre de son contrat de travail. Conformément aux dispositions de l'article R.225-56 II du Code de commerce, sa rémunération sera cependant soumise à vote ex-ante pour la première fois en 2021.

Le contrat de travail liant Raphaël Bauer à la Société présente les caractéristiques suivantes :

- durée du contrat : contrat à durée indéterminée
- périodes de préavis : 3 mois conformément à la convention collective applicable aux salariés de la Société relevant de la catégorie des « Cadres »
- conditions de révocation ou de résiliation : les conditions de résiliation sont celles autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés de la Société.

Rémunération

Rémunération fixe : 245 000 euros brut par an, inchangé

Rémunération variable : 50%

Rémunération variable, payable au plus tard le mois suivant l'Assemblée Générale autorisant ce variable au titre de l'année précédente.

Cette rémunération variable est composée de deux parties :

- > une première partie assise sur des objectifs quantitatifs définis en début d'exercice par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et de la gouvernance représentant 35% de la rémunération annuelle fixe (en cas d'atteinte des objectifs quantifiables) affectée d'un coefficient de 0 % à 200 % de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 70 % (en cas de dépassement des objectifs) de la rémunération fixe annuelle, selon une progression linéaire,

- > une seconde partie assise sur des objectifs qualitatifs définis en début d'exercice par le Président du Directoire, représentant 15% de la rémunération annuelle fixe (en cas d'atteinte des objectifs qualitatifs) affectée d'un coefficient de 0 % à 100 % de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 15% de la rémunération fixe annuelle. Au titre de l'exercice 2021, les objectifs personnels qualitatifs de Raphaël Bauer portent notamment sur :

- La proposition, la mesure et le suivi du déploiement d'actions stratégiques ;
- La structuration du financement ;
- L'amélioration continue de la fonction finance et la maîtrise de ses coûts ;
- La poursuite du renforcement du cadre de contrôle interne, notamment en lien avec les réglementations les plus récentes en matière de conformité ;
- Le développement, la formation et la mobilité au sein des équipes finance.

Avantages

- > **Véhicule de fonction** : Mise à disposition d'un véhicule de fonction.
- > **Mutuelle** : Bénéfice de la mutuelle existante au sein de la Société.
- > **Prévoyance** : Bénéfice du régime collectif de prévoyance (décès, incapacité, invalidité) applicable aux salariés de la Société.

Conditions de fin de mandat

Engagement de non-concurrence

Durée : 2 ans.

Montant :

L'indemnité de non-concurrence est égale à la moitié de la rémunération brute fixe et variable perçue par Raphaël Bauer au cours des 12 mois précédant la rupture du contrat, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.

Modalités :

Il est précisé que la Société se réserve le droit de renoncer à cette clause dans un délai raisonnable, sur décision du Conseil après recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Actions issues du LTIP

Le membre du Directoire fait partie des bénéficiaires des différents LTIP et est tenu par les conditions de ces plans.

Le membre du Directoire serait bénéficiaire du LTIP 2021-2024 sous réserve de sa mise en place.

Le membre du Directoire a une obligation de détention d'actions Tarkett à hauteur de 33 % des actions Tarkett attribuées dans le cadre des LTIP - après déduction des impôts et charges sociales afférentes.

Le membre du Directoire ne perçoit pas de rémunération au titre d'un quelconque mandat au sein du Groupe Tarkett. Il ne bénéficie pas non plus de rémunération différée, pluriannuelle ou exceptionnelle, ni d'un régime de retraite supplémentaire.

2.6.1.4 Principes et critères composant les éléments de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président

Principes

Le Conseil effectue, sur la base du montant global alloué par l'Assemblée Générale, une répartition de ce montant (anciennement jetons de présence) entre ses membres, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

La répartition de cette enveloppe globale entre les membres du Conseil tient compte de leur participation effective aux réunions du Conseil et de ses Comités spécialisés.

Il est enfin précisé que le règlement intérieur de la Société impose aux membres du Conseil d'utiliser la moitié du montant de leur rémunération perçue chaque année au titre de leur mandat de membre du Conseil, afin d'acquérir et de conserver au moins 1 000 actions Tarkett.

Application

Le montant maximal des rémunérations versé aux membres du Conseil au titre de leur mandat autorisé par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 a été fixé à 500 000 euros.

En 2019, la politique de répartition a été réajustée avec effet au 1^{er} janvier 2019 après avoir constaté (i) que le montant versé aux membres des Comités spécialisés se situait légèrement en dessous des pratiques de marché observées parmi les autres émetteurs et (ii) que les projets majeurs du Groupe nécessitaient la création de Comités "ad hoc" non permanents.

Pour tenir compte de la création d'un comité spécialisé responsabilité sociale et environnementale (le "Comité RSE"), le Conseil, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a décidé, lors de sa réunion du 18 février 2021, de soumettre à l'Assemblée Générale un ajustement de la politique de rémunération des membres du Conseil, qui serait fixée comme suit à compter du 1^{er} janvier 2021 :

- > l'enveloppe maximale des rémunérations versée aux membres du Conseil au titre de leur mandat serait portée à 550 000 € annuels ;
- > à l'exception des stipulations relatives au Comité RSE, les rémunérations des membres sont inchangées à savoir :

- > 35 000 € annuels seront versés à chaque membre du Conseil ;
 - en cas d'absence à une réunion du Conseil dûment convoquée, une pénalité de 3 000 € sera appliquée ;
- > 35 000 € annuels supplémentaires seront versés au Président du Conseil ;
- > 10 000 € annuels supplémentaires seront versés au Vice-Président ;
- > 7 000 € annuels seront versés à chaque membre des du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité d'audit, des risques et de la conformité ;
 - en cas d'absence à une réunion d'un Comité spécialisé dûment convoquée, une pénalité de 1 000 € sera appliquée ;
- > 15 000 € annuels supplémentaires seront versés aux Présidents de ces deux Comités ;
- > concernant le cas spécifique du comité RSE : 2 000€ annuels seront versés à chaque membre et 5 000€ annuels supplémentaires seront versés au Président de ce Comité
 - en cas d'absence à une réunion du Comité dûment convoquée, une pénalité de 1 000 € sera appliquée ; et
- > le solde de l'enveloppe de 550 000 € non utilisée pour rémunérer la participation aux Conseils et aux Comités spécialisés pourra être réparti entre les membres du Conseil participant à des Comités "ad hoc" non permanents dédiés à l'analyse de projets spécifiques et majeurs pour le Groupe, mis en place sur décision du Conseil. Le montant à verser à ce titre, réparti proportionnellement au nombre de réunion et au temps accordé, sera décidé par le Conseil sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Par ailleurs, comme cela a été précisé lors de la réunion du Conseil du 3 décembre 2018, lors de réunions dites "exceptionnelles", c'est-à-dire aux réunions convoquées, indépendamment de la volonté de la Société, dans des délais restreints compte tenu de décisions urgentes à soumettre à l'approbation préalable du Conseil et portées à la connaissance de la Société tardivement, le Conseil peut estimer qu'il est légitime de ne pas appliquer la condition de présence effective.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Membres du Conseil représentant les salariés

Les membre du Conseil représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération à raison de leur mandat et perçoivent leur rémunération au titre de leur contrat de travail.

Ségolène le Mestre a été nommée par le CSE comme deuxième représentante des salariés au Conseil de Surveillance le 19 novembre 2020.

Conformément à l'article R. 225-56 II du Code de commerce, les contrats de travail liant Jean-Hubert Guillot et Ségolène le Mestre à la Société présentent les caractéristiques suivantes :

- > *durée du contrat* : contrat à durée indéterminée ;
- > *périodes de préavis* : 3 mois conformément à la convention collective applicable aux salariés de la Société relevant de la catégorie des « Cadres » ;
- > *conditions de révocation ou de résiliation* : les conditions de résiliation sont celles autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés de la Société. Egalement, un engagement de non-concurrence lie Jean-Hubert Guillot et Ségolène le Mestre à la Société en cas de résiliation du contrat.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

2.6.2 Consultation sur les éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (vote "ex-post" - résolutions n° 8 à 10 de l'AGM du 30 avril 2021)

2.6.2.1 Éléments de rémunération versés ou attribués à Fabrice Barthélemy au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (résolution n°9 de l'AGM du 30 avril 2021)

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Présentation																				
Rémunération fixe	555 833	Soit 575 000 euros sur une base annuelle moins les 20% de réduction en avril et en mai 2020 dans le cadre de la crise sanitaire liée au Covid-19 La part fixe représente 32% de la rémunération totale attribuée en 2020 (fixe et variables).																				
Rémunération variable annuelle au titre de son mandat de Président du Directoire	699 430	Rémunération calculée sur la période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2020, non encore versée. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Critère</th> <th>Minimum</th> <th>objectif cible</th> <th>maximum</th> <th>niveau de réalisation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EBITDA</td> <td>0</td> <td>40%</td> <td>80%</td> <td>79%</td> </tr> <tr> <td>OCF</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>60%</td> <td>200%</td> </tr> <tr> <td>critères individuels</td> <td>0</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> La part variable annuelle représente 39% de la rémunération totale attribuée au titre de 2020 (fixe et variables). Pour mémoire, la rémunération variable annuelle 2019, payée en 2020 après le vote en Assemblée Générale était de 483 596 euros.	Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation	EBITDA	0	40%	80%	79%	OCF	0	30%	60%	200%	critères individuels	0	30%	30%	100%
Critère	Minimum	objectif cible	maximum	niveau de réalisation																		
EBITDA	0	40%	80%	79%																		
OCF	0	30%	60%	200%																		
critères individuels	0	30%	30%	100%																		
Rémunération variable différée	NA																					
Rémunération variable pluriannuelle	NA																					
Rémunération exceptionnelle	NA																					
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Options = NA Actions de Performance : 55 000 actions (valeur 517 000 €) (A noter que la valeur du plan 2019- 2022 était de 631 680 €)	Absence d'attribution d'option Montant cible de l'attribution d'actions de performance, dans le cadre du plan LTI 2020-2023. Ce plan a été autorisé dans sa 17 ^{ème} résolution par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 et attribué à la suite de la décision du Conseil du 29 juillet 2020. Les conditions de performance qui s'appliquent sur la totalité de l'attribution sont : > le pourcentage de marge d'EBITDA Ajusté pour 60 % > le TSR relatif par rapport à un panel de sociétés de revêtement de sol et de matériaux de construction pour 20 % > la baisse des gaz à effet de serre pour 10% > l'augmentation des matériaux recyclés dans les matières premières pour 10%																				

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Présentation
		L'attribution de LTIP en 2020 représente 29 % de la rémunération totale attribuée en 2020 (fixe et variable). L'attribution de LTIP 2020 à Fabrice Barthélemy a représenté 0.08 % du capital de Tarkett.
Rémunération allouée à raison d'un mandat d'administrateur ou de membre d'un Conseil de surveillance Présidents	NA	
Valorisation des avantages de toute nature	3 216	Véhicule de fonction
Prime de rétention	NA	
Indemnité de départ	0	<p>L'indemnité de départ, en cas de départ contraint des fonctions de mandataire social, serait égale à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ contraint au titre de son mandat de Président du Directoire.</p> <p>Cette indemnité est soumise à condition de performance qui est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par Fabrice Barthélemy sur les 3 années civiles précédant son départ en tant que Président du Directoire.</p> <p>L'indemnité de départ est conditionnée à un taux de performance compris entre 50 % et 100 %. Si le taux de performance est inférieur à 50 %, aucune indemnité n'est due.</p> <p>Aucune indemnité de départ ne pourra être versée si Fabrice Barthélemy a commis une faute grave ou lourde ou a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance.</p>
Indemnité de non-concurrence	0	<p>L'indemnité de non-concurrence serait égale à la rémunération brute fixe et variable perçue par Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire, payable en 24 mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence.</p> <p>La Société se réserve le droit de renoncer à cette clause de non-concurrence.</p> <p>Aucune indemnité de concurrence ne pourra être versée si, lors du départ, le Président du Directoire, a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance ou a atteint l'âge de 65 ans.</p>
Régime de retraite supplémentaire	NA	Aucun régime de retraite supplémentaire en 2020

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

2.6.2.2 Éléments de rémunération versés ou attribués à Eric La Bonnardière en sa qualité de Président du Conseil au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (résolution n° 10 de l'AG du 30 avril 2021)

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
	(en €)	
Rémunération fixe	NA	
Rémunération variable annuelle	NA	
Rémunération variable différée	NA	
Rémunération variable pluriannuelle	NA	
Rémunération exceptionnelle	NA	
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	NA	
Rémunération allouée à raison du mandat de membre du Conseil de surveillance	63 000	Voir Section 2.3.9
Valorisation des avantages de toute nature	NA	
Indemnité de départ	NA	
Indemnité de non-concurrence	NA	
Régime de retraite supplémentaire	NA	

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

2.6.2.3 Éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Conseil (hors Président) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (résolution n°8 de l'AG du 30 avril 2021)

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	NA	
Rémunération variable annuelle	NA	
Rémunération variable différée	NA	
Rémunération variable pluriannuelle	NA	
Rémunération exceptionnelle	NA	
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	NA	
Rémunérations allouées à raison du mandat de membre du Conseil de surveillance	313 077	Voir Section 2.3.9
Valorisation des avantages de toute nature	NA	
Indemnité de départ	NA	
Indemnité de non-concurrence	NA	
Régime de retraite supplémentaire	NA	

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

2.6.2.4 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

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes de la loi PACTE.

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes, variables, de l'intéressement et des avantages en nature dus au cours des années considérées.

La prise en compte des rémunérations dues a été choisie cette année afin que les montants de variable d'une année considérée soient le plus possible alignés avec les performances économiques et financières de cette même année.

Les ratios ont également été calculés en prenant en compte les actions de performance attribuées 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, soit sur un périmètre plus large que requis par la loi.

	2016	2017	2018	2019	2020 ⁽¹⁾
Salaire moyen France	56 989	60 817	55 105	60 252	62 205/61 615
Salaire médian France	38 779	43 240	42 135	46 234	47 903/47 372
Président du Directoire					
Rémunération du Président du Directoire	3 524 016	2 588 508	1 472 662	1 693 411	1 794 646/1 775 479
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					
Rémunération du Président du Conseil de surveillance	70 000	70 000	70 000	85 000	85 000/63 000
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

⁽¹⁾ Les variables et l'intéressement dus pour l'année 2020 pris en compte pour le calcul de la moyenne et de la médiane sont des estimations avec les données connues lors de la publication de ce document. Les chiffres 2020 pourront être réajustés dans le prochain Document d'Enregistrement Universel.

Pour les ratios rémunérations en 2020, le premier chiffre par ligne prend en compte les rémunérations de base théoriques, le second chiffre prend en compte les réductions de rémunération dues à la crise sanitaire liée au Covid-19. Pour le Président du Directoire, les ratios sont comparables dans les 2 cas.

Les rémunérations prises en compte dans le calcul des ratios relatifs au Président du Directoire incluent *prorata-temporis* :

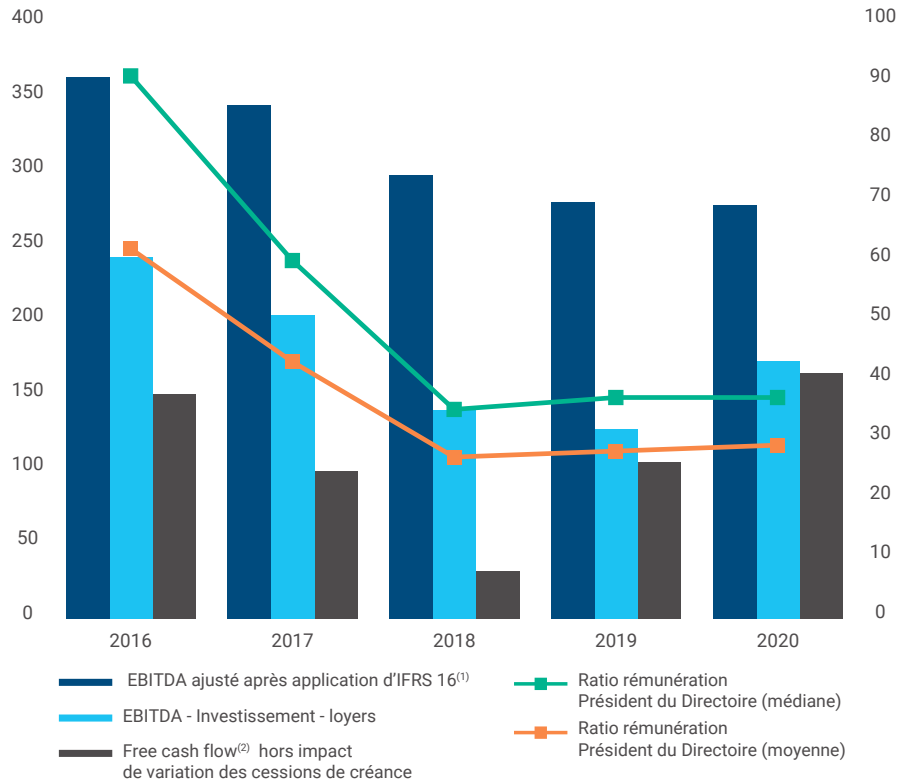
- > Michel Giannuzzi jusqu'au 31 août 2017 inclus ;
- > Glen Morrison du 1^{er} septembre 2017 au 18 septembre 2018 ;
- > Fabrice Barthélemy à compter du 18 septembre 2018.

Les rémunérations prises en compte dans le calcul des ratios relatifs au Président du Conseil de surveillance incluent, *prorata temporis* :

- > Didier Deconinck jusqu'au 26 avril 2018 ;
- > Eric La Bonnardière depuis cette date.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux

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



⁽¹⁾L'EBITDA ajusté est le résultat d'exploitation avant dépréciations et dotations aux amortissements et retraité des produits et charges suivants : coûts de restructuration visant à accroître la rentabilité future du Groupe, plus-values et moins-values réalisées sur des cessions significatives d'actifs, provisions et reprises de provision pour perte de valeur, coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques, dépenses liées aux rémunérations en actions et les autres éléments ponctuels, considérés comme non récurrents par nature.

⁽²⁾Le free cash flow est le flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement, auquel s'ajoute les encaissements (ou se retranchent les décaissements) suivants : la variation du besoin en fonds de roulement, le remboursement des loyers des contrats de location, les intérêts nets reçus (payés), les impôts nets perçus (payés), divers éléments opérationnels encaissés (décaissés), l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles et le produit (la perte) sur cession d'immobilisations.

2.7 Accords de participation et d'intéressement

2.7.1 Accords de participation et d'intéressement

Des accords d'intéressement et de participation sont en place depuis de nombreuses années au sein des Sociétés du Groupe en France et couvrent la totalité des salariés français.

Il existe 3 principaux accords d'intéressement avec leurs propres formules de calcul, au plus près de la réalité de chaque entité, en prenant en compte la création de valeur, mais aussi des critères de sécurité au travail et d'engagement RSE. La durée de chaque accord est de trois ans.

2.7.2 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

Un plan d'épargne de groupe a été conclu au sein du Groupe, le 29 juin 2004, pour une durée d'un an reconductible par tacite reconduction. Ce plan offre aux salariés du Groupe, basés en France, ayant plus de trois mois d'ancienneté la possibilité d'affecter immédiatement et en totalité les sommes qui leur sont versées à la souscription de parts de fonds communs de placement d'entreprises (FCPE). Ce plan peut notamment recevoir les sommes issues d'un accord de participation ou d'intéressement, ainsi que des versements volontaires.

2.8 Transactions des mandataires sociaux sur les titres

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, les acquisitions, cessions ou échanges d'actions ainsi que les transactions opérées sur des instruments financiers qui leur sont étroitement liées en application des articles L.621-18-2 et R.621-43-1 du Code monétaire et financier et de l'article 19 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et qui ont fait l'objet d'une déclaration à l'AMF au cours de l'exercice se présentent comme suit :

Identification	Fonctions exercées au sein de la Société à la date de l'opération	Nature de l'opération	Instrument financier	Lieu de l'opération	Nombre de titres	Prix unitaire (en €)	Date de l'opération	Montant (en €)
Sprl Heritage Fund	Personne morale liée à Bernard-André Deconinck, Censeur du Conseil	Achat	Action	Euronext Paris	9 643	13,11	10/03/20	126 419,73
Bernard-André Deconinck	Censeur du Conseil	Achat	Action	Euronext Paris	9 642	13,03	10/03/20	125 621,76
Marie Deconinck	Personne liée à Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil	Achat	Action	Euronext Paris	86	10,64	13/03/20	915,45
Marie Deconinck	Personne liée à Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil	Achat	Action	Euronext Paris	120	12,90	09/03/20	1 548,44

2.9 Autres informations

2.9.1 Déclarations liées au gouvernement d'entreprise

2.9.1.1 Conflits d'intérêt

Au 31 décembre 2020, outre les éléments décrits aux Sections 2.2.3.2 et 2.9, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du Directoire ou du Conseil et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs. En effet, conformément à l'article 2.2. du règlement intérieur du Conseil, chacun de ses membres a l'obligation de lui faire part de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel.

2.9.1.2 Renseignements personnels relatifs aux mandataires sociaux

Au 31 décembre 2020, hormis les liens fraternels existants entre Didier Deconinck (Vice-Président du Conseil) et Bernard-André Deconinck (censeur), et entre ces deux membres du Conseil et Eric La Bonnardière (Président du Conseil), Nicolas Deconinck (membre du Conseil) et Julien Deconinck (membre du Conseil), leurs neveux, il n'existe à la connaissance de la Société, aucun autre lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

À l'exception des conventions décrites aux Sections 2.9.2 et 8.7, il n'existe aucun lien d'affaires entre les membres du Conseil ou du Directoire d'une part, et la Société d'autre part.

2.9.2 Conventions réglementées

2.9.2.1 Procédure d'évaluation des conventions courantes et réglementées

Conformément à l'article L.225-87 du Code de commerce [désormais L.22-10-29 du Code de commerce], le Conseil a adopté le 13 février 2020 une charte interne au Groupe (la "Charte") permettant de qualifier les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées et ainsi de les distinguer des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales et de faciliter le respect par le Groupe des nouvelles exigences légales en la matière qui prévoient une évaluation régulière des conditions auxquelles sont conclues les différentes conventions et l'analyse de leur qualification. Cette Charte avait été préalablement revue par les Commissaires aux comptes et le Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Au 31 décembre 2020 et sous réserve des stipulations de la Section 2.5 « Actions gratuites (LTIP) » et des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et des recommandations du Code Afep-Medef imposant une obligation de conservation d'actions, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Directoire ou du Conseil concernant la cession de leur participation au capital social de la Société.

Au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société :

- > aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un mandataire social ;
- > aucun mandataire social n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- > aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des mandataires sociaux par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ; et
- > aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Outre un rappel du cadre réglementaire applicable aux différentes conventions susceptibles d'être conclues, cette Charte prévoit une procédure d'évaluation régulière par le Conseil des conditions de conclusion des conventions courantes conclues et rappelle que les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne peuvent participer à son évaluation.

Autres informations

2.9.2.2 Contrat de prestation de services avec la Société Investissement Deconinck (SID)

Un contrat de prestation de services a été conclu par la Société au profit de la Société Investissement Deconinck (SID) afin que cette dernière puisse bénéficier de services de soutien administratif de la Société en matière de gestion de la Société, déclaration fiscale et tenue de comptabilité pour un coût annuel fixé à 55 000 euros hors taxes.

2.9.2.3 Convention d'assistance et d'animation conclue avec la Société Investissement Deconinck (SID)

La SID et la Société ont conclu une convention d'assistance et d'animation ayant pour objet la fourniture d'une assistance dans la détermination de l'orientation stratégique de Tarkett et dans la prise de décisions importantes. La SID est rémunérée sur la base d'une somme forfaitaire annuelle de 300 000 euros hors taxes, pouvant être indexée chaque année sur la base d'un indice choisi par accord des parties, en rémunération des prestations rendues par la SID, et en particulier de l'activité consacrée par les membres de son Directoire et de son rôle dans l'assistance à la définition des orientations stratégiques de la Société.

2.9.3 Principales opérations avec les apparentés

Les opérations importantes conclues ou qui se sont poursuivies entre la Société et des personnes physiques ou morales apparentées, autres que celles visées en Section 2.9.2. concernent les opérations suivantes.

2.9.3.1 Garanties

La Société :

- > a accordé une contre garantie ("*General Indemnity Agreement*") à hauteur d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars US en faveur de *Federal Insurance Company* afin que cette société puisse émettre des garanties de chantier en faveur de *FieldTurf Inc*, entièrement utilisé à la clôture de l'exercice ;
- > a signé un acte de cautionnement solidaire ("*Joint and Several Guarantee*") à hauteur d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars US en faveur de *Ester Finance Titrisation*, à raison des encaissements collectés pour son compte dans le cadre de la ligne de cession de créances mise en place avec certaines filiales aux Etats-Unis ;
- > a accordé une garantie à l'assureur retraites suédois *Pri-Pensions* pour assurer les engagements sociaux de la société *Tarkett AB* pour un montant de 206,9 millions de couronnes suédoises ;
- > a accordé sa garantie sur 50 % d'une ligne de crédit d'un montant maximum de 10,0 millions d'euros accordée à sa co-entreprise *Laminate Park GmbH & Co KG*, utilisée à hauteur de 9,7 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;

- > a accordé une garantie de paiement donnée à un fournisseur de sa filiale *Morton Extrusionstechnik (M.E.T GmbH)* pour des livraisons de matières premières jusqu'à un montant maximum de 7,0 millions d'euros, engagée à hauteur de 0,3 million d'euros à la clôture de l'exercice ;
- > a accordé sa garantie en tant que société mère aux banques de certaines filiales, notamment *Tarkett Limited (Royaume-Uni)*, *Tarkett BV (Pays-Bas)*, *Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd* et *Tarkett Industrial (Beijing) Co Ltd (Chine)*, *Tarkett Spa (Italie)*, afin de leur permettre d'obtenir des facilités de caisse, des prêts bancaires ou des lignes de crédit pour un montant global maximum équivalent à 34,5 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 11,4 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

De plus, dans le cadre du cours normal de leurs activités, Tarkett et plusieurs filiales du Groupe ont accordé des garanties de paiement à divers fournisseurs, clients, services publics, bailleurs, gestions centrales de trésorerie, ou opérateurs financiers, soit directement, soit par l'intermédiaire de garanties bancaires, pour un montant de 77,4 millions d'euros à la clôture.

Autres informations

2.9.3.2 Conventions de gestion de trésorerie

La Société a conclu avec certaines de ses filiales des conventions de gestion de trésorerie visant à organiser les financements entre sociétés du Groupe ainsi que la gestion de la centralisation de la trésorerie.

2.9.3.3 Contrats de prestations de services

La Société a conclu avec certaines de ses filiales de production françaises ou étrangères des contrats de prestation de services. Ces contrats ont notamment pour objet la fourniture des prestations de services suivantes : services de gestion généraux, services financiers, services juridiques, ressources humaines, opérations et communication. Ces contrats ont représenté un montant global de 11,9 millions d'euros en 2020.

La Société a, en outre, conclu avec certaines de ses filiales des contrats d'assistance informatique. Ces contrats ont notamment pour objet la fourniture des prestations de services informatiques suivants : support informatique, gestion de projet, développement, licence informatique et conseil (audit et préparation du projet SAP). Ces contrats ont représenté un montant global de 30,4 millions d'euros en 2020.

3

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

3.1	L'ambition et les engagements RSE de Tarkett	120	3.7	Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire	163
3.1.1	Le mot du Président du Directoire	120	3.7.1	Réduire les émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 et 2) sur nos sites de production	166
3.1.2	Le modèle d'affaires de Tarkett	120	3.7.2	Limiter les émissions de gaz à effet de serre (Scope 3) en amont et en aval	171
3.1.3	Faire de l'humain une priorité, notre engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale	120	3.7.3	Compenser les émissions de gaz à effet de serre restantes et proposer des produits neutres en carbone	188
3.1.4	Tarkett Human-Conscious Design™* - nos progrès en développement durable et RSE en 2020	123	3.8	Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients	189
3.2	Gouvernance de la RSE	126	3.8.2	Contribuer à des espaces de vie sains et à la qualité de l'air intérieur	191
3.2.1	Conduire le changement et la réalisation de nos objectifs en matière de RSE	126	3.8.3	Participer au bien-être des personnes	194
3.2.2	Suivi de notre performance RSE avec un processus de reporting robuste	129	3.9	Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés	197
3.2.3	Adhérer aux standards mondiaux	130	3.9.1	S'engager avec les fournisseurs pour promouvoir la responsabilité sociale et une économie circulaire	198
3.2.4	Maintenir un engagement pour des standards commerciaux et éthiques élevés	130	3.9.2	S'engager dans les communautés locales	203
3.3	Risques et opportunités liés à la RSE	134	3.10	Développer notre capital humain	207
3.3.1	Identifier et évaluer les risques et opportunités en matière de RSE	135	3.10.2	Développer une culture de la sécurité	208
3.3.2	Notre cartographie des principaux défis, risques et opportunités	137	3.10.3	Prendre soin de la santé et du bien-être de nos collaborateurs	212
3.3.3	Gestion des risques	139	3.10.4	Encourager la diversité et l'inclusion	215
3.3.4	Évaluer la matérialité des enjeux de la RSE pour Tarkett	140	3.10.5	Appliquer nos Principes Directeurs en matière de gestion des talents	217
3.4	Plan de vigilance	141	3.10.6	Promouvoir le dialogue social	223
3.5	Dialogue avec les parties prenantes	142	3.11	Rapport Social et Environnemental	226
3.6	Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires	148	3.11.1	Tableau de bord des indicateurs RSE	226
3.6.1	Choisir les matériaux de manière consciente et transparente	149	3.11.2	Note méthodologique du reporting RSE	232
3.6.2	Développer une économie circulaire grâce à une approche engagée et collaborative	156	3.11.3	Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF	241
			3.11.4	Rapport d'Organisme Tiers Indépendant	246

L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

3.1 L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

3.1.1 Le mot du Président du Directoire

Le Mot du Président du Directoire est présenté dans les pages d'introduction de ce document.

3.1.2 Le modèle d'affaires de Tarkett

Notre modèle d'affaires est présenté dans les pages d'introduction de ce document.

3.1.3 Faire de l'humain une priorité, notre engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale

Priorité à l'humain : les personnes qui vivent et jouent sur nos surfaces, les personnes que nous servons, les personnes que nous employons et les personnes dans les communautés où nous opérons. Tarkett s'engage à accorder la priorité aux personnes, ce qui implique de se soucier de leur santé, de leur sécurité et de leur bien-être, de créer une culture plus inclusive et de constituer des équipes qui reflètent la diversité de notre société et de nos clients dans le monde entier (nationalités, origines, parcours, genres, générations), chacun se sentant habilité à apporter un large éventail de points de vue et de talents au travail au quotidien. Cela implique également de respecter leurs droits humains fondamentaux et de contribuer à faire de la planète un endroit où il fait bon vivre pour les générations actuelles et futures.

Nous créons des sols qui contribuent à rendre les espaces plus sains, plus confortables et plus beaux, tout en nous efforçant de réduire l'impact environnemental du Groupe afin que les personnes s'épanouissent maintenant et à l'avenir.

Conduire le changement pour développer une économie circulaire, innover avec des matériaux de qualité et dépasser les normes de qualité de l'air intérieur, sont les principaux moyens par lesquels Tarkett met en œuvre son engagement en faveur du *Tarkett Human-Conscious Design™* - une démarche faisant de l'humain une priorité.

En travaillant constamment pour s'assurer que tous les employés, contractuels et visiteurs connaissent et appliquent des pratiques et procédures de travail sûres, chaque jour et partout, Tarkett montre une fois de plus qu'il s'engage à faire de l'humain une priorité.

En nous engageant auprès des communautés locales et en les soutenant par le biais de notre programme Tarkett Cares, nous contribuons à améliorer la vie des personnes dans les communautés dans lesquelles nous sommes basées – tout en donnant la priorité à l'humain.

« *Change to Win* »

Toutes les entreprises, petites et grandes, ont un rôle à jouer dans la lutte contre le changement climatique, la conservation des ressources naturelles et la protection des écosystèmes de la planète au bénéfice de tous. C'est pourquoi Tarkett défend l'économie circulaire dans l'industrie du revêtement de sol et place les défis de l'économie circulaire et du changement climatique au sein de son plan stratégique actuel, *Change to Win*.

Ce plan, présenté en 2019, définit notre voie vers la croissance future, où Tarkett vise à être le leader mondial des revêtements de sol commerciaux et des surfaces sportives, à se développer sélectivement dans le domaine des revêtements de sol résidentiels et à changer la donne avec l'économie circulaire en agissant sur quatre piliers stratégiques : a Croissance durable, OneTarkett pour nos clients, les Personnes et la Planète, et les Coûts et la discipline financière.

En juin 2020, le Président du Directoire de Tarkett a créé un nouveau rôle au sein du Comité exécutif en nommant un Directeur du Développement Durable du Groupe afin d'établir Tarkett comme une référence en matière de changement climatique et d'économie circulaire.

Focus**Comprendre les attentes et exigences de nos clients quant au développement durable et responsable**

Nos clients font face à des enjeux variés et ont des attentes sans cesse croissantes au sujet du développement durable et responsable, par exemple :

- > Installateurs et maîtres d'œuvre : installer et désinstaller facilement, collecter et recycler les chutes de pose et les revêtements usagés ;
- > Architectes et designers : choisir des matériaux qui répondent à des certifications et labels de plus en plus exigeants notamment en matière de qualité de l'air intérieur, d'espaces sains et de recyclage, et comprendre la composition des produits en toute transparence pour faciliter leur recyclage lors de futures rénovations ;
- > Distributeurs : proposer des produits qui répondent aux tendances du marché, disposer d'un accompagnement des vendeurs notamment sur les dimensions techniques et environnementales des produits, et assurer une disponibilité rapide des produits ;
- > Utilisateurs finaux, qui vivent au quotidien sur nos sols et nos surfaces sportives : ne pas avoir à faire de compromis entre le prix, le design (aspect visuel), la performance (confort, résistance, acoustique, sécurité, facilité d'entretien) et le respect de la santé et de l'environnement.

Notre engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale est ancré dans notre stratégie et intégré dans toutes nos activités. En voici quelques exemples :

- > l'éco-conception selon les principes du Cradle to Cradle® ;
- > l'excellence opérationnelle avec notre programme World Class Manufacturing (WCM) (en particulier la gestion de la sécurité et le management environnemental) ;
- > l'adoption des principes de l'économie circulaire ;
- > le développement de produits pour une meilleure qualité de l'air intérieur ;
- > la collaboration avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes ;
- > le développement des employés avec les Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents.

Chaque jour, nous nous efforçons de combiner ces éléments non seulement pour servir au mieux nos clients, mais aussi pour anticiper et répondre aux attentes et aux exigences de nos différentes parties prenantes - employés, clients et utilisateurs, investisseurs, ONGs, pouvoirs publics.

Voir les sections suivantes pour plus de détails :

- > Section 3.6 Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires
- > Section 3.7 Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire
- > Section 3.8 Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients
- > Section 3.9 Favoriser une approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés
- > Section 3.10 Développer notre capital humain

L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

Tarkett contribue à plusieurs des Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies et alignés avec notre approche *Tarkett Human-Conscious Design™*

En 2015, les Nations unies ont adopté l'Agenda 2030 pour le Développement Durable avec une série de 17 Objectifs de Développement Durable. Ce cadre définit un plan général pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous en encourageant les changements écologiques, sociaux et humanitaires au niveau local et mondial. Le plan d'action vise à aborder des questions clés dans des domaines tels que l'éradication de la pauvreté, la protection de l'environnement et le développement économique. Grâce à notre ambitieuse approche de la RSE mise en œuvre depuis 2010, Tarkett contribue à plusieurs des Objectifs de Développement Durable des Nations unies.

- > **Développer une économie circulaire pour les générations actuelles et futures** : la vision à long terme de Tarkett est que tous les revêtements de sol soient recyclables et recyclés. Tarkett construit une économie circulaire basée sur des programmes et des modèles d'affaires qui encouragent la reprise, la réutilisation, le recyclage et l'élimination des déchets (ODD 12).
- > **L'éco-conception des produits selon les principes du Cradle to Cradle®** : l'approche d'éco-conception de Tarkett suit la méthodologie indépendante et internationalement reconnue Cradle to Cradle® qui applique une démarche fondée sur la science pour mettre en œuvre des solutions d'économie circulaire, avec une évaluation des matériaux réalisée par un tiers, l'EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency). Tarkett recherche en permanence des moyens d'optimiser les matériaux existants en les remplaçant par des alternatives encore meilleures si possible et si elles sont disponibles. La sélection des matériaux de qualité qui peuvent être recyclés à l'infini est une pierre angulaire de l'approche *Tarkett Human-Conscious Design™*. L'éco-conception signifie également préserver les ressources naturelles (ODD 15), lutter contre le changement climatique (ODD 13), développer des produits qui contribuent à une meilleure qualité de l'air intérieur, avec une meilleure santé et un meilleur bien-être dans les espaces de travail, de loisirs et de vie (ODD 3). **Encourager la collaboration pour une économie circulaire** : inspirer les autres à nous rejoindre par l'éducation, la collaboration, la transparence et la communication (ODD 17).
- > **Soutenir les communautés** : contribuer au développement des communautés et territoires où nous opérons, et associer les différents acteurs, notamment nos fournisseurs, pour une chaîne de valeur responsable (ODD 11).
- > **Créer une culture plus inclusive** : constituer des équipes qui reflètent la diversité de notre société et de nos clients partout dans le monde, notamment en déployant un objectif concernant la diversité des genres (ODD 5).
- > **Développer les talents** : impliquer et engager chaque collaborateur, condition sine qua non pour la réussite de nos projets, en créant un environnement professionnel sûr, respectueux, inclusif et épanouissant (ODD 8).

1 Nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou inférieur à 24 heures par million d'heures travaillées

2 Postes d'encadrement ouverts, pourvus par un candidat interne

3 Appelées aussi matières premières secondaires

4 Emissions de GES de Scope 1 & 2 (kgCO₂eq/m²)



Les objectifs de développement durable à long terme de Tarkett

En 2013, Tarkett a fixé ses premiers objectifs environnementaux à long terme pour 2020. Ces objectifs ambitieux et audacieux, approuvés par le comité exécutif de l'époque, se sont effectivement révélés très ambitieux. Dans ce rapport, nous examinons les réalisations, les objectifs atteints et les raisons pour lesquelles certains objectifs n'ont pas été atteints. En 2021, ce riche processus d'apprentissage nous aidera à fixer de nouveaux objectifs SMART - des objectifs spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et temporels - pour la prochaine période. Certains nouveaux objectifs ont déjà été annoncés en 2019 dans le cadre de notre stratégie *Change to Win* :

- > La sécurité : Réduire le taux de fréquence des accidents¹ à 1,0 d'ici 2025
- > Talent et diversité : Augmenter la mobilité interne² à 70 % d'ici 2025
- > Économie circulaire : Tripler la part des matières premières recyclées³ de 10 % à 30 % d'ici 2030
- > Le changement climatique : Réduire l'intensité des émissions de gaz à effet de serre⁴ de 30 % d'ici 2030 par rapport à 2020

En 2020, le Conseil de surveillance de Tarkett a également approuvé un nouvel objectif de diversité, qui prévoit que 30 % des cadres et dirigeants soient des femmes d'ici 2025.

L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

3.1.4 Tarkett Human-Conscious Design™* - nos progrès en développement durable et RSE en 2020



Respecter les ressources grâce à l'économie circulaire



DES MATÉRIAUX RENEUVELABLES, ABONDANTS OU RECYCLÉS

68 % des matières premières ne contribuent pas à l'épuisement des ressources
Objectif 2020 : 75 %



RESSOURCES RECYCLÉES

127 000 tonnes de matériaux recyclés, alternative aux matériaux vierges

13 % de nos matières premières sont des matériaux recyclés
Objectif 2030 : 30 %



Lutter contre le changement climatique



ENERGIE RENEUVELABLE

8 usines achètent de l'électricité 100 % renouvelable
27 % de notre consommation d'énergie est issue d'énergies renouvelables



COLLECTE DE REVÊTEMENTS DE SOL

1 09 000 tonnes de revêtements de sols collectées de 2010 à 2020 dans le cadre du programme de collecte et de recyclage ReStart® en Europe, Brésil et en Amérique du Nord



CONSOMMATION D'EAU

-54 % versus 2010 (intensité l/m²)



ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

-27 % de réduction par rapport à 2010 (intensité des émissions Scope 1 & 2 kgCO₂eq/m²)

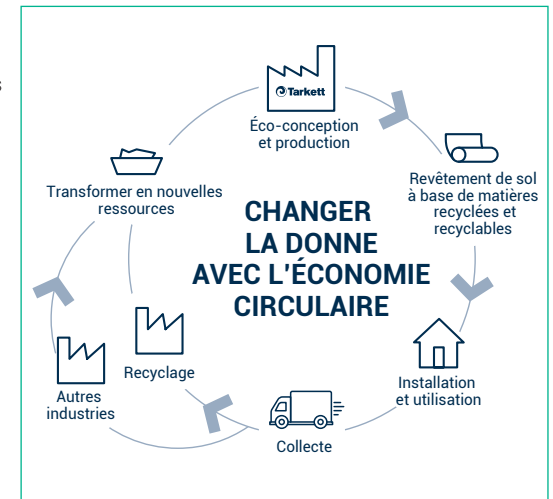
Objectif 2020 : -20 % vs 2010
Objectif 2030 : -30 % vs 2020
198 500 tonnes d'émissions de CO₂eq émises par les sites de production Tarkett (scope 1 & 2)



RÉDUCTION DU CO₂ GRÂCE AUX MATIÈRES PREMIÈRES RECYCLÉES

~253 000

tonnes de CO₂eq (Scope 3) évitées correspondant à l'utilisation de **~127 000** tonnes de matières premières recyclées au lieu de matières premières vierges et de l'envoi des déchets en incinération¹



CHANGER LA DONNE AVEC L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

*Mettre l'humain au cœur de nos ambitions.

¹L'impact de l'utilisation de matières premières secondaires est calculé à partir des meilleures données disponibles sur les émissions de CO₂ pour la production et l'incinération de matières premières vierges, sur la base de modèles d'analyse du cycle de vie des formulations de Tarkett utilisant les données d'Ecoinvent, les données spécifiques des fournisseurs et les données environnementales des usines.

L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

Utiliser des matériaux de qualité pour la santé et l'environnement



 **ÉVALUATION DES MATÉRIAUX**

98 % de nos matières premières sont évaluées par un organisme tiers pour leur impact sur la santé des personnes et l'environnement selon les critères Cradle to Cradle®
Objectif 2020 : 100 %

 **QUALITÉ DE L'AIR INTÉRIEUR**

98 % de nos revêtements de sol ont de faibles taux d'émissions de composés organiques volatils (COV)
Objectif 2020 : 100 %

 **ENVIRONNEMENT INTÉRIEUR SAIN / SANS PHTHALATE**

97 % de nos revêtements de sol contenant du PVC (vinyle et moquette) sont sans phtalate à l'échelle mondiale (% de m² produits)²
Objectif 2020 : 100 %

Respecter et développer les équipes



 **SÉCURITÉ**

2,62 Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt FR1³
Objectif 2025 : 1,0

 **DIVERSITÉ**

26% de femmes parmi les managers & dirigeants
Objectif 2025 : 30%

 **MOBILITÉ INTERNE**

56 % des postes de management pourvus par des candidats internes
Objectif 2025 : 70 %

Soutenir les communautés locales et les initiatives mondiales



 **SOUTIEN AUX COMMUNAUTÉS**

600 initiatives locales, **3 200** jours de travail bénévole de la part de nos salariés et **plus d'un million d'euros** de dons de produit entre 2017 et 2020

 **PARTAGE D'EXPERTISE**

36 000 professionnels ou élèves formés aux métiers de soliers ou aux techniques de pose de 2012 à 2020

 Eco-concevoir en appliquant les principes Cradle to Cradle®	 ELLEN MACARTHUR FOUNDATION Member Favoriser la collaboration dans l'économie circulaire
 Respecter les 10 principes des Nations Unies	 THE GLOBAL GOALS For Sustainable Development Contribuer aux Objectifs de Développement Durable définis par les Nations Unies

² Excepté contenu recyclé pour certains produits et pays.
³ Nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou inférieur à 24 h par million d'heures travaillées.

L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

La performance de Tarkett en matière de RSE et de notations ESG (Environnement, Social, Gouvernance)

CDP Changement climatique, score : B « management level »



- > Tarkett divulgue son impact sur le changement climatique par l'intermédiaire de CDP, une organisation mondiale à but non lucratif qui gère la principale plateforme de divulgation environnementale au monde. En 2020, plus de 9 600 entreprises représentant plus de 50 % de la capitalisation boursière mondiale ont publié leurs données environnementales par l'intermédiaire du CDP.

EcoVadis évaluation RSE : 74/100 – médaille de platine

(niveau avancé, dans le premier 1 % de notre catégorie sectorielle, le plus haut niveau de maturité qu'une entreprise peut atteindre dans cette notation).



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

Sustainalytics Notation de Risque ESG : 19.4 Faible risque



- > Sustainalytics mesure la capacité des entreprises à gérer de manière proactive les questions environnementales, sociales et de gouvernance qui sont les plus importantes pour leurs activités.
- > En novembre 2020, Tarkett a reçu une note de risque ESG de 19,4 et a été évalué par Sustainalytics comme ayant un faible risque à subir des impacts financiers importants en raison de facteurs ESG.

MSCI Notation ESG : AA

(AAA – la meilleure note à CCC – la moins bonne note)



- > MSCI évalue 37 questions clés en matière d'environnement, de société et de gouvernance (ESG) sur 10 thèmes.

Pacte mondial des Nations unies – niveau avancé



- > Le niveau avancé correspond aux entreprises qui produisent une communication annuelle sur les progrès (COP) qui satisfait toutes les exigences et qui répond à toutes les informations nécessaires dans le cadre de l'auto-évaluation sur les critères avancés dans les domaines suivants : Mise en œuvre des dix principes dans les stratégies et les opérations ; Mesures prises pour soutenir les objectifs et les questions plus larges des Nations unies ; Gouvernance et leadership en matière de développement durable.
- > Dès 2010, Tarkett a répondu au Pacte mondial des Nations unies. Depuis 2012, nous avons atteint le plus haut niveau de maturité, le niveau avancé du Pacte mondial. Seulement 11 % de toutes les entreprises au niveau mondial ont atteint ce niveau.

Le Point classement 2020 des entreprises françaises les plus responsables

- > L'hebdomadaire français Le Point a publié pour la première fois en 2020 un classement des entreprises les plus responsables en France. Sélectionnée parmi 2 000 entreprises, Tarkett, avec un score de 85,4, a été classée 24e sur 250 au total et 1ère dans la catégorie "matériaux de construction". Statista, société indépendante d'analyse de données sur les marchés et les consommateurs, a effectué la recherche sur les trois aspects de la responsabilité : environnementale, sociale et de gouvernance. L'évaluation, qui a noté chaque entreprise sur 100, comprenait une enquête auprès de 5 000 personnes et l'analyse d'une vingtaine d'indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance.

3.2 Gouvernance de la RSE

3.2.1 Conduire le changement et la réalisation de nos objectifs en matière de RSE

Tarkett a poursuivi le déploiement et la mise en œuvre de sa stratégie *Change to Win* en 2020, convaincu de la nécessité de reconstruire en mieux avec une reprise durable et résiliente après la crise sanitaire liée au Covid-19.

L'exécution de notre plan stratégique *Change to Win* et de la stratégie RSE associée est contrôlée par le Président du Directoire et le Comité exécutif, impliquant les Présidents des divisions (Sports & Amérique du Nord, Europe de l'Est, EMEA & LATAM) et les Vice-Présidents Exécutifs / Directeurs Généraux des fonctions de support. Le Comité exécutif se réunit chaque mois pour examiner les performances opérationnelles, financières et non financières du Groupe, notamment l'exécution du plan stratégique *Change to Win*, y compris les objectifs en matière de sécurité, de mobilité interne, de climat et d'économie circulaire, et pour discuter des opérations commerciales et d'autres questions d'actualité en matière de responsabilité sociétale des entreprises.

En juin 2020, le Président du Directoire de Tarkett a nommé un cadre supérieur du Groupe au poste nouvellement créé de Directeur du Développement Durable du Groupe. Ce nouveau poste a été créé pour accélérer la mise en œuvre de notre stratégie *Change to Win* en matière de développement durable, et pour faire de Tarkett une référence en matière de changement climatique et d'économie circulaire. Les principales responsabilités consistent à intensifier la réduction des émissions de gaz à effet de serre et le déploiement de solutions circulaires pour nos clients ; à superviser les programmes d'innovation pour l'économie circulaire et la création de modèles d'affaires associés ; et à s'assurer que toutes les équipes de Tarkett s'approprient pleinement les enjeux du développement durable.

Notre Directrice Juridique supervise toutes les questions juridiques, de conformité et d'assurance pour le Groupe en étroite coordination avec les Divisions et veille au respect de toutes les lois et réglementations applicables, ainsi qu'au respect des codes de Tarkett sur l'éthique des affaires, la lutte contre la corruption et la concurrence loyale.

Notre Directrice des Ressources Humaines et de la Communication est chargée de superviser le déploiement des Principes Directeurs de Tarkett en matière de gestion des talents, notamment la diversité et l'inclusion ; de promouvoir la santé et le bien-être des employés, le développement de carrière et la mobilité interne et d'organiser le dialogue social, tel que le Comité d'Entreprise Européen du Groupe.

Les responsabilités de notre Directrice pour la Recherche et le Développement et les Opérations consistent notamment à assurer l'éco-conception des produits selon les principes du « Cradle to Cradle™ », l'innovation et l'approvisionnement responsable, ainsi qu'à améliorer les performances opérationnelles du Groupe afin de renforcer la sécurité, la satisfaction des clients et la productivité, notamment en soutenant les équipes des divisions par le biais du programme World Class Manufacturing de Tarkett.

Notre Directeur Marketing Stratégique, Digital et Innovation supervise l'ensemble des programmes d'innovation au niveau mondial, en étroite collaboration avec les directions commerciales et avec les départements Développement Durable, Recherche et Développement et Opérations, afin de transformer l'engagement de Tarkett en matière de développement durable en un avantage concurrentiel.

Notre Directeur Financier supervise la cartographie des risques de l'entreprise, leurs atténuations et le contrôle interne, ainsi que l'examen des plans d'entreprise et le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs de *Change to Win*, tels que le reporting RSE extra-financier de Tarkett sur la sécurité, le talent et la diversité, le changement climatique et l'économie circulaire.

Enfin, les Présidents des 4 divisions de Tarkett (EMEA ; Amérique du Nord ; CIS, APAC & LATAM ; Sports) assurent le déploiement opérationnel avec l'aide des fonctions de support.

Focus

Focus sur les informations relatives au climat selon les recommandations de la Task-force sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD)

Gouvernance

Tarkett a un mode de gestion duale, avec un Directoire (exécutif) et un Conseil de surveillance (non exécutif), qui tous deux assurent la surveillance des risques et des opportunités liés au climat :

Le Président du Directoire de Tarkett est responsable de la supervision des questions liées au climat au sein du Directoire et du Comité exécutif, et fait régulièrement des rapports au Conseil de surveillance. Le Comité exécutif du Groupe se réunit tous les mois pour examiner les performances opérationnelles, financières et extra-financières du Groupe et discuter des projets stratégiques et des opérations commerciales, y compris la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et les questions liées au climat. En 2019, le Président du Directoire a préparé avec le Comité exécutif la nouvelle stratégie de Tarkett, *Change to Win*, qui a été présentée et approuvée par le Conseil de surveillance avant d'être déployée en interne et présentée aux investisseurs en externe. Le Président du Directoire a personnellement décidé d'inclure l'économie circulaire dans l'ambition de Tarkett car il estime qu'en tant qu'entreprise responsable de revêtements de sol et de surfaces sportives, Tarkett a un rôle à jouer pour changer la donne de l'industrie avec l'économie circulaire - une solution largement reconnue pour faire face à la pénurie de ressources et à l'urgence climatique. En 2020, le Comité exécutif a régulièrement examiné l'exécution de la stratégie *Change to Win*, y compris les objectifs liés au climat.

Le Conseil de surveillance a examiné et approuvé en 2019 la stratégie *Change to Win* avec l'ambition de changer la donne avec l'économie circulaire comme solution clé pour répondre à l'urgence climatique. Le Conseil de surveillance a suivi le travail et les progrès de la mise en œuvre de ce nouveau plan stratégique qui comprend des actions et des objectifs sur les questions liées au climat (par exemple, la réduction de l'intensité des émissions de GES des usines et la transition vers une économie circulaire avec l'utilisation croissante de matières premières secondaires recyclées). Le Conseil de surveillance a examiné et approuvé en 2019 la stratégie *Change to Win* avec l'ambition de changer la donne avec l'économie circulaire comme solution clé pour répondre à l'urgence climatique. Le Conseil de surveillance a suivi le travail et les progrès de la mise en œuvre de ce nouveau plan stratégique qui comprend des actions et des objectifs sur les questions liées au climat (par exemple, la réduction de l'intensité des émissions de GES des usines et la transition vers une économie circulaire avec l'utilisation croissante de matières premières secondaires recyclées). En outre, le comité spécial du Conseil de surveillance « Comité d'audit, des risques et de la conformité » fait également rapport au Conseil sur son travail de révision de la cartographie et de la gestion des risques de Tarkett qui inclut les facteurs de risque liés au climat (par exemple « changement climatique et dommages causés à l'environnement », « indisponibilité, perturbations, dommages sur site », « déploiement de la transition liée à l'économie circulaire », « volatilité du prix des matières premières »).

Stratégie, Gestion des risques et Objectifs

Dans le cadre du plan stratégique *Change to Win*, le Président du Directoire a fixé deux nouveaux objectifs liés au climat : (i) tripler la part des matières premières d'origine recyclées utilisées pour atteindre 30 % et (ii) réduire de 30 % les émissions de GES des Scope 1 et 2 par mètre carré de revêtement de sol d'ici 2030 par rapport à 2020. Le Président du Directoire est chargé d'évaluer et de surveiller les risques et les opportunités liés au climat et d'assurer l'adaptation subséquente de la stratégie commerciale. En 2019, cela a été effectif avec la définition, l'approbation et le déploiement de la stratégie *Change to Win* de Tarkett, avec un suivi régulier effectué en 2020. Le Président du Directoire est assisté dans cette tâche par le Comité exécutif qui est composé de 10 autres membres, dont un nouveau poste créé en juin 2020 - celui du Directeur Développement Durable du Groupe. Ce nouveau poste de Directeur Développement Durable du Groupe a été créé pour accélérer la mise en œuvre de la stratégie *Change to Win* en ce qui concerne le développement durable, et pour faire de Tarkett une référence en matière de changement climatique et d'économie circulaire. D'autres rôles au sein du Comité exécutif sont par exemple, le Directeur Financier qui supervise la cartographie des risques de l'entreprise, qui comprend le facteur de risque « Changement climatique », ainsi que l'examen des plans d'entreprise, des budgets annuels et le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs, tel le suivi et le compte rendu des indicateurs clés de performance liés au climat et à la RSE ; les Présidents de Divisions (EMEA & LATAM ; Europe de l'Est & Asie ; Amérique du Nord et Sports) qui assurent le déploiement opérationnel avec l'aide des fonctions de support ; et le Vice-Président Exécutif du Groupe pour la R&D et les Opérations qui soutient activement les divisions dans l'exécution de projets clés et de la stratégie, notamment les objectifs d'économie circulaire et de climat de la stratégie *Change to Win*.

Le Comité Développement Durable du Groupe

> Suite à la nomination du nouveau Directeur du Développement Durable du Groupe, un Comité du Développement Durable du Groupe a été convoqué pour la première fois en septembre 2020. Ce comité, qui remplace le précédent comité environnemental, est désormais dirigé par le Directeur du Développement Durable du Groupe. Il est composé de responsables du développement durable des divisions de Tarkett, de responsables et d'experts des Achats, des Opérations, de la Recherche et du Développement, des Finances, des Ressources Humaines et de la Communication, ainsi que du Directeur du Marketing Stratégique, Digital et de l'Innovation de Tarkett. Le rôle du Comité, qui fait régulièrement des rapports au Comité exécutif, est de coordonner et de surveiller l'exécution de la stratégie de développement durable de Tarkett ; d'examiner régulièrement l'adéquation de la stratégie et des objectifs de développement durable de Tarkett à la lumière des nouvelles évaluations des risques, des opportunités et de leurs matérialités et du dialogue avec les parties prenantes internes et externes ; et de préparer des propositions pour le Comité exécutif afin de s'assurer que Tarkett est à la pointe du secteur en matière de changement climatique et d'économie circulaire. Le comité s'appuie sur le travail accompli par le précédent comité environnemental, lui-même créé en 2011.

Autres instances appuyant la mise en œuvre de la stratégie, des engagements et des objectifs de Tarkett en matière de RSE

- > L'équipe centrale des Ressources Humaines (« *HR Core Team* »), dirigée par la Directrice des Ressources Humaines et de la Communication du Groupe et composée de cadres supérieurs des RH des divisions de Tarkett, examine régulièrement l'exécution des actions liées au plan stratégique *Change to Win*, l'avancement de la stratégie de gestion des talents du Groupe ainsi que la mise en œuvre d'autres politiques et initiatives des RH, telles que la mobilité interne, la diversité et l'inclusion, les avantages sociaux, les feedbacks des employés, le dialogue social et Tarkett Cares. En 2020, une attention considérable a été accordée à guider la réponse de Tarkett à la pandémie de Covid-19 afin de garantir la santé et le bien-être des employés pendant une période aussi éprouvante.
- > Un **Comité anti-corrupcion Groupe** créé en 2020 pour diriger le programme anti-corrupcion de Tarkett.
- > **La gestion du programme d'innovation**, mis en place en novembre 2019, afin d'accélérer l'innovation et tirer parti des synergies pour réaliser la stratégie *Change to Win*. Des responsables de programmes mondiaux ont été nommés pour diriger les sept programmes prioritaires, dont « Économie circulaire et recyclage » et « Santé et bien-être ».

Communication de la stratégie, des engagements et des objectifs de Tarkett en matière de RSE

- > La stratégie *Change to Win* et les objectifs RSE associés, ainsi que les initiatives et réalisations, sont **partagés avec les collaborateurs du Groupe**, notamment par le biais de bulletins d'information internes, de nouvelles sur l'intranet et de formations. Les progrès et difficultés sont également partagés avec les cadres supérieurs dans le cadre de la présentation des résultats trimestriels et lors de la réunion annuelle des dirigeants.
- > Notre engagement et nos résultats sont également **présentés aux actionnaires et à la communauté financière** lors de l'Assemblée Générale annuelle et des webcasts financiers trimestriels, et à l'ensemble de nos parties prenantes via nos différents supports (le document d'enregistrement universel avec la déclaration de performance extra-financière / le rapport RSE annuel, la brochure Tarkett en bref et le site Internet de Tarkett).

La rémunération liée à la performance en matière de RSE

Le succès de la mise en œuvre de la stratégie *Change to Win* de Tarkett, des objectifs associés et des autres politiques et actions de responsabilité sociale est motivé en partie par des incitations individuelles.

- > **Le Président du Directoire et les cadres dirigeants** : La réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) de Scope 1 & 2 et l'économie circulaire (augmentation du pourcentage de matériaux recyclés utilisés dans la fabrication de nos produits) ont été incluses dans les critères du *Long Term Incentive Plan* (LTIP ou plan d'intéressement à long terme) 2020-2023. Les objectifs relatifs aux émissions de GES et à l'économie circulaire font partie de la stratégie *Change to Win* de Tarkett visant à assurer la transition vers une économie circulaire, un élément central de la réponse de Tarkett aux risques et opportunités liés au climat. Environ 240 bénéficiaires dans le monde entier ont une partie de leur attribution LTI liée à la réalisation de ces 2 objectifs. En outre, tous les membres du Comité exécutif ont d'autres objectifs de RSE en fonction de leurs domaines de responsabilité. L'accent a également été mis dans les objectifs 2020 sur le déploiement de programmes de conformité et de lutte contre la corruption.
- > **Les responsables hygiène, sécurité et environnement (HSE) et les responsables de développement durable** : Au niveau des usines et des divisions, les responsables HSE ou développement durable sont chargés du déploiement des plans d'action et des programmes sur la sécurité et sur la protection de l'environnement, y compris la stratégie de Tarkett relative au climat. À ce titre, leurs objectifs personnels peuvent inclure des objectifs de sécurité, des objectifs d'efficacité, des objectifs de réduction des émissions, des objectifs de réduction de la consommation d'énergie, des objectifs de collecte du programme ReStart®, de gestion des déchets ou d'autres objectifs d'économie circulaire, en fonction de leurs rôles locaux spécifiques.

Gouvernance de la RSE

> **Les responsables opérationnels** : Au niveau des usines, certains responsables et opérateurs peuvent avoir leurs objectifs personnels liés au déploiement de la stratégie *Change to Win* de Tarkett et à la mise en œuvre du programme World Class Manufacturing (WCM) de Tarkett. Ce programme comprend des procédures et des actions visant à améliorer l'efficacité, la réduction de la consommation d'énergie, la réduction des émissions, la réduction et le recyclage des déchets, ainsi que le signalement et l'analyse des incidents environnementaux. Certains responsables du réseau de vente peuvent également avoir leurs objectifs personnels liés au programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett - un élément clé de la stratégie en matière d'économie circulaire et de climat de Tarkett.

Supervision par le conseil de surveillance de la stratégie, des engagements et des performances de Tarkett en matière de RSE

Le Président du Directoire fait régulièrement un rapport au conseil de surveillance sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de *Change to Win* de Tarkett. D'autres sujets relatifs à la RSE sont présentés au conseil de surveillance, soit à sa demande, soit lorsque de nouveaux engagements, stratégies ou objectifs importants sont élaborés.

3.2.2 Suivi de notre performance RSE avec un processus de reporting robuste

Depuis 2018 le processus de reporting des indicateurs RSE/développement durable est géré et consolidé par la direction Financière avec l'appui des différentes fonctions impliquées (incluant Développement Durable, Opérations/WCM, RH, Juridique, Recherche & Développement ...), des divisions et des sites. Le rapport RSE (Déclaration de Performance Extra-Financière), géré par la direction de la Communication & RSE, est intégré dans le document d'enregistrement universel. Le reporting des indicateurs ainsi que le rapport RSE sont audités par un tiers indépendant (voir section 3.11.4 Rapport d'Organisme Tiers Indépendant).

Un processus de reporting détaillé, rigoureux et audité : Depuis 2017, le processus de reporting a été renforcé avec la rédaction et la diffusion d'un guide de reporting RSE précis et exhaustif qui a permis au Groupe de se doter d'un socle de connaissances commun à toutes les personnes prenant part au reporting RSE et à tous les niveaux de l'organisation. Ce guide décrit en détail les principes du reporting RSE, le périmètre, la définition des indicateurs, ainsi que les outils / méthodes de calcul et contrôles effectués par les contributeurs au niveau local et la consolidation des données au niveau Groupe. Le processus et les indicateurs sont audités par les équipes d'audit interne et par un organisme tiers indépendant. Ce travail de formalisation du processus de reporting et des règles existantes soutient la volonté du Groupe de faire preuve de rigueur et de transparence vis-à-vis de ses parties prenantes.

Par ailleurs, deux comités soutiennent le Conseil de surveillance et sont impliqués dans notre démarche RSE :

- > **Le Comité d'audit, des risques et de la conformité** s'assure de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et des procédures de contrôle interne, qui intègrent les problématiques RSE. En 2020, Tarkett a présenté son approche en matière de reporting RSE, y compris les contrôles internes et la vérification par un tiers. Tarkett a également discuté des notations RSE et des prochaines étapes pour renforcer encore son action en matière de responsabilité sociale et environnementale.
- > **Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance** détermine et revisite régulièrement l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants du Groupe, pour lesquels certains objectifs RSE ont été inclus dans les critères d'obtention de rémunération variable. Par exemple en 2020, la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) (Scope 1 & 2), l'économie circulaire (augmentation du pourcentage de matériaux recyclés utilisés dans la fabrication de nos produits) et la gestion de l'organisation et des talents ont été inclus dans les critères LTIP pour les cadres dirigeants du Groupe. En outre, les membres du Comité exécutif ont des objectifs de RSE en fonction de leurs domaines de responsabilité.

Des tableaux de bord permettant de responsabiliser et de piloter la performance RSE à chaque niveau : Le Groupe suit des tableaux de bord, qui comprennent notamment des objectifs environnementaux pour 2020 fixés en 2012 et de nouveaux objectifs environnementaux et sociaux pour 2025 et 2030 annoncés en 2019 dans le cadre du plan stratégique *Change to Win* de Tarkett. Les divisions et les fonctions disposent également de tableaux de bord avec leurs indicateurs RSE, permettant aux différentes entités de piloter leur performance et de concentrer leurs efforts sur les enjeux matériels au regard de leurs activités. L'analyse des indicateurs au fil du temps est cruciale pour mesurer les efforts accomplis, identifier les possibilités d'amélioration et les défis qui restent à relever, et mettre en œuvre des plans d'action à la fois ambitieux et pragmatiques.

Des réunions de suivi sont également organisées conjointement à différents niveaux : Groupe, division, fonction et sites, et au sein des « réseaux » (WCM, RH, etc.).

3.2.3 Adhérer aux standards mondiaux

L'engagement de Tarkett, ainsi que le rapport RSE, les tableaux de bord des indicateurs, les objectifs 2020, 2025 et 2030 et le processus de reporting robuste, répondent aux exigences réglementaires européennes et françaises, et sont conformes et cohérents avec les attentes de référentiels internationalement reconnus

- > la Directive de l'Union Européenne et la réglementation française en matière de communication extra-financière « la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)
- > le Devoir de Vigilance et la Loi Sapin 2 sur la lutte contre la corruption ;le Règlement européen sur la protection des données relatives à la vie privée ;
- > les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies, auprès duquel nous communiquons nos résultats afin d'être conforme au standard de niveau « *Advanced* » ;
- > certains Objectifs de Développement Durables (ODD) définis par les Nations Unies ; le référentiel Global Reporting Initiative (GRI) – voir en particulier la section 3.11.3 Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF ;

- > la Task-force sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD) ;
- > le questionnaire sur le changement climatique du Carbon Disclosure Project (CDP)
- > le calcul et le reporting des émissions de gaz à effet de serre (GES) selon les principes du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et du World Resources Institute (WRI) Greenhouse Gas Protocol
- > les principes du Cradle to Cradle® (C2C) pour la conception de nos produits, depuis la sélection des matériaux et la fabrication des produits jusqu'à l'installation, l'utilisation, l'entretien, la fin de l'utilisation et la récupération des produits
- > les recommandations de l'AFEP-MEDEF, notamment en matière de gouvernance d'entreprise et de DPEF.

3.2.4 Maintenir un engagement pour des standards commerciaux et éthiques élevés

Tarkett a adhéré au Pacte mondial des Nations Unies il y a dix ans, en mai 2010. Tarkett continue de s'engager à respecter les dix principes du Pacte mondial dans ses activités et opérations quotidiennes et travaille constamment à faire progresser ses actions et performances en matière de responsabilité sociale, comme le démontre le pilier « les personnes et la planète » de sa stratégie *Change to Win*. Tarkett comprend que les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies ont été tirés de textes clés auxquels Tarkett adhère pleinement : la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et la Convention des Nations Unies contre la corruption.

Tarkett s'engage à soutenir et à respecter la protection des droits humains internationalement proclamés ; et à s'assurer que nous ne sommes pas complices de violations des droits humains. Tarkett défend la liberté d'association et reconnaît le droit à la négociation collective. Tarkett ne prendra part à aucune forme de travail forcé et obligatoire, ni au travail des enfants, ni à aucune forme de discrimination. Tarkett adopte une approche de précaution face aux défis environnementaux et s'efforce continuellement de promouvoir une plus grande responsabilité environnementale, notamment en développant et en promouvant des solutions plus respectueuses de l'environnement. Tarkett reste également déterminé à s'attaquer à toutes les formes de corruption.

Tarkett réalise une communication annuelle sur les progrès accomplis auprès des Nations Unies, selon le niveau avancé, qui peut être consulté sur le site web du Pacte mondial des Nations Unies.

3.2.4.1 Assurer l'éthique et l'intégrité des affaires

La réputation et la crédibilité en matière d'éthique et d'intégrité comptent parmi les atouts les plus importants d'une entreprise. Nous considérons que le respect de ces principes ainsi que la conformité avec les lois et réglementation en vigueur sont essentiels et « non négociables » dans la manière dont nous gérons nos activités chaque jour et dans chaque pays. Cet engagement d'entreprise responsable apparaît de manière évidente dans nos valeurs clés et nous engageons chacun de nos employés à suivre et à agir selon ces principes.

Ces principes sont retranscrits au travers de **plusieurs codes et politiques du Groupe**, par exemple :

- > **Le Code Ethique** initialement élaboré en 2009 a été entièrement révisé en 2020. Il définit des principes de base qui doivent être impérativement respectés par le Groupe et ses collaborateurs. Il couvre l'éthique des affaires, avec notamment les sujets de la concurrence loyale, de la lutte contre la corruption, des conflits d'intérêts et de la véracité des comptes ; le rôle de Tarkett en tant qu'employeur, avec le respect des droits humains et de la santé et de la sécurité des employés ; et les engagements de Tarkett en tant qu'entreprise citoyenne, responsable et soucieuse des autres, avec le respect de l'environnement, des cultures locales ainsi que des données personnelles.
 - > **Le Code de conduite anticorruption** qui s'appuie sur les principes du Code d'Éthique, a été déployé à partir de 2018 en remplacement de la Politique Anticorruption en vigueur depuis 2012 (voir section 3.2.4.2 La prévention de la corruption). Ce Code a été traduit en 17 langues et déployé dans l'ensemble du Groupe, et les instances représentatives du personnel ont été consultées quand cela s'est avéré nécessaire.
 - > **La Politique Concurrence** complète le Code Éthique sur le sujet de la conformité au droit de la concurrence, en soulignant les principes essentiels et les règles essentielles à respecter impérativement concernant les relations avec les concurrents (accords horizontaux, échanges d'informations, adhésion et participation à des associations professionnelles), les relations avec les fournisseurs et les clients, les bonnes pratiques afin d'éviter tout abus de position dominante, la publicité trompeuse, etc.
- Afin de nous assurer que tous les collaborateurs de Tarkett connaissent et respectent bien les valeurs et les comportements que nous souhaitons partager, nous avons mis en place **différents programmes de formation et de suivi** :
- > **Formation conformité** : le programme de formation sur la conformité, lancé en 2018 et revu en 2020 afin d'améliorer son suivi, se concentre sur le droit de la concurrence et la lutte contre la corruption. Le programme consiste en des modules d'e-learning (apprentissage en ligne) spécifiques qui sont organisés plusieurs fois au cours de l'année pour tous les employés de Tarkett qui ont accès à un ordinateur (couvrant environ 6 500 employés dans le monde). Les problématiques traitées sur la lutte contre la corruption portent notamment sur la corruption, les relations avec les intermédiaires, les cadeaux et invitations, les dons aux œuvres de charité et les systèmes d'alerte professionnelle mis à la disposition des employés et des tiers. En ce qui concerne le droit de la concurrence, le programme couvre en particulier les restrictions de concurrence horizontales (concurrents) et verticales (fournisseurs et sous-traitants) telles que l'échange d'informations dans le cadre des associations professionnelles. Les sessions de formation en présentiel se sont également poursuivies en 2020 via des ateliers de conformité dédiés (essentiellement virtuels) adaptés à des groupes de salariés plus exposés aux risques mentionnés précédemment, notamment des équipes en France, Belgique, Allemagne, États-Unis, Russie et Serbie.
 - > **Participation aux associations professionnelles** : Des lignes directrices sur les bonnes pratiques à adopter lors d'adhésion à des associations professionnelles et plus largement lors de réunions avec des concurrents ont été élaborés en 2018 et sont désormais intégrées aux formations.
 - > **Formation à l'éthique des affaires** : Les nouvelles formations e-learning viennent en complément du programme de formation déjà existant sur le Code Éthique, lequel doit être complété tous les deux ans par l'ensemble des collaborateurs (soit en e-learning soit en présentiel).
 - > **Formation cybercriminalité et fraude** : Nous avons également mis en place des formations pour sensibiliser et responsabiliser les équipes à la cybercriminalité et à la fraude.
 - > **Système d'alerte** : Un premier système d'alerte professionnel, la « *Ethics Hotline* », a été mis en place en 2016 pour nos activités en Amérique du Nord, et un second outil similaire, la « *Compliance Hotline* » a été introduit pour les autres pays en 2018. Ce système, hébergé par un prestataire de service tiers, permet aux employés de Tarkett et à tout tiers de faire part de leurs préoccupations et/ou de signaler des violations potentielles dont ils pourraient être témoins au sein de Tarkett, y compris de manière anonyme s'ils le souhaitent. Le déploiement du système a été soumis, dans certains pays, à l'approbation des comités d'entreprise locaux. Ces systèmes d'alerte sont présentés et expliqués dans tous les modules de formation à la conformité et une procédure spécifique aux systèmes d'alerte est disponible sur les sites Internet et Intranet de Tarkett.

Exemple**Notre "Compliance Hotline" : un outil permettant de remonter les préoccupations à Tarkett**

- > Facilement accessible par internet et l'intranet de l'entreprise ou par téléphone depuis 150 pays en 200 langues.
- > Disponible à tous les employés de Tarkett, aux partenaires commerciaux (fournisseurs, clients, etc.) et aux autres tiers.
- > Permettant de signaler tout type de violations afférentes par exemple à la comptabilité, la concurrence déloyale, les conflits d'intérêts, la corruption, la fraude, le harcèlement, la discrimination, les dommages environnementaux, etc.
- > Présenté pour consultation aux comités d'entreprise de Tarkett dans les pays où la loi locale l'impose
- > Soutenu par une plateforme permettant d'assurer la protection des lanceurs d'alerte..
- > Garantissant la confidentialité des déclarations.

La rubrique « Conformité » de l'intranet de Tarkett a été mise à jour et complétée afin de fournir à tous nos employés y ayant accès des informations facilement disponibles sur l'éthique des affaires, incluant les grands principes de droit de la concurrence, la lutte contre la corruption, les procédures d'alerte, et les dispositifs d'alerte de Tarkett (Compliance Hotline et Ethics Hotline) ainsi que le Code de Conduite des Fournisseurs. Les mêmes informations ont par ailleurs été mises à disposition du grand public sur le site internet de Tarkett.

Les risques de non-conformité ont été intégrés aux contrôles et programmes de travail de l'audit interne, avec tous les contrôleurs et auditeurs internes formés aux problématiques de conformité.

Confidentialité des données : Le Groupe est soucieux de garantir une utilisation responsable de toutes les données personnelles qu'il est amené à traiter, dans le respect des réglementations applicables, en particulier le Règlement européen sur la protection des données personnelles (« RGPD »). La Direction juridique du Groupe, en collaboration étroite avec le département informatique, a déployé un Programme de conformité de protection des données personnelles, intégrant notamment les mesures suivantes :

- > signature de clauses de protection des données personnelles avec nos partenaires commerciaux afin d'assurer la confidentialité et la sécurité des données ;
- > suivi et contrôle des activités de traitement des données personnelles dans des registres internes ;
- > évaluation d'impact sur la vie privée (EIVP) pour les nouvelles activités de traitement présentant des enjeux de protection des données personnelles ;

- > information claire et facilement accessible fournie à nos clients, partenaires commerciaux et employés concernant (i) le traitement de leurs données personnelles par Tarkett et (ii) les moyens par lesquels ils peuvent exercer leurs droits relatifs à leurs données ;
- > renforcement des actions de sensibilisation et de formation pour les employés les plus exposés aux risques d'atteinte à la vie privée.

Cybersécurité : Le Groupe exploite des systèmes d'information complexes (notamment pour la gestion de la production, des ventes, de la logistique et pour la comptabilité et le reporting) qui sont indispensables à la conduite de son activité commerciale et industrielle. Conscient qu'une défaillance de l'un d'entre eux pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité du Groupe, Tarkett dispose de procédures, d'outils et de formations pour renforcer continuellement la sécurité de ses systèmes d'information. Ces procédures comprennent une Charte informatique régissant l'utilisation des équipements informatiques et expliquant les activités de surveillance du département informatique de Tarkett et l'utilisation des données personnelles ; une politique globale de sécurité informatique définissant les mesures et procédures clés pour assurer la sécurité informatique ; un dépliant décrivant les 5 mesures de sécurité clés et un dépliant spécifique sur la détection et la prévention des courriels frauduleux. De plus amples détails sont donnés au chapitre 6 "Facteurs de risque et contrôle interne" du document d'enregistrement universel 2020.

En 2020, malgré les mesures de sécurité informatique mises en place par le Groupe, Tarkett a été victime d'une cyber-attaque qui a brièvement affectée une partie de ses activités. Tarkett a immédiatement réagi en arrêtant ses systèmes informatiques et en mettant en place les mesures préventives nécessaires pour protéger ses opérations ainsi que les données de ses employés, clients et partenaires. Grâce à la réactivité et à l'engagement des équipes de Tarkett, soutenues par des experts informatiques tiers, les opérations normales ont rapidement repris. Un programme a ensuite été mis en place pour renforcer davantage l'ensemble des systèmes (humains et matériels et par le recours à des prestataires externes hautement qualifiés) pour la protection des systèmes d'information du Groupe.

Pratiques fiscales responsables :

Dans le cadre de ses activités, Tarkett n'a recours à aucun montage financier complexe visant à obtenir un avantage fiscal allant à l'encontre de l'objet ou de la finalité du droit fiscal applicable. Tarkett ne dispose d'aucune entité légale dans les douze pays inscrits sur la « liste noire des paradis fiscaux » de l'Union Européenne, pays ayant refusé d'engager un dialogue avec l'UE ou de remédier aux manquements en matière de bonne gouvernance fiscale. S'agissant des 10 pays inscrits sur la « liste grise des paradis fiscaux » de l'Union Européenne - pays s'étant engagés à respecter les standards internationaux mais ayant signés moins de douze accords - Tarkett dispose d'entités juridiques de commercialisation et de production dans deux pays (Australie et Turquie).

Gouvernance de la RSE

La liste de ces pays, mise à jour au 6 octobre 2020, est disponible au lien suivant :

https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/eu_list_update_06_10_2020_en.pdf

Au sein de l'Union Européenne, Tarkett opère au Luxembourg depuis 1961 (où il dispose d'un site de production de revêtement de sol vinyle et d'un centre de recherche et développement employant plus de 500 personnes) et aux Pays-Bas (où il dispose d'un site

3.2.4.2 La prévention de la corruption

En ligne avec les exigences de la Loi Sapin 2 sur la lutte contre la corruption et les recommandations de l'Agence Française Anticorruption (AFA), Tarkett a mis en place un Programme de Prévention de la Corruption, qui fournit le cadre de conduite à nos équipes et partenaires commerciaux au niveau mondial et qui inclut les éléments suivants :

- > **Une cartographie des risques de corruption** a été lancée en 2017, mise à jour en 2019 et révisée en 2020. Le processus d'identification et d'évaluation des risques a été basé sur des entretiens de 79 parties prenantes internes couvrant l'ensemble des activités et processus de Tarkett dans le monde. La cartographie des risques est continuellement enrichie et mise à jour annuellement en fonction des éléments obtenus dans le cadre de nouveaux entretiens et/ou d'éventuelles alertes ou incidents et/ou rapports d'ONG dont nous avons eu connaissance. La granularité de l'évaluation est ainsi affinée au fur et à mesure que ces éléments sont recueillis par Tarkett. En 2020, une importante mise à jour de la cartographie des risques de corruption a été entreprise afin d'identifier puis d'évaluer les risques de manière plus fine et plus pertinente et de prendre en compte les dernières exigences de l'Agence française de lutte contre la corruption.
- > **Le Code de conduite anticorruption**, développé et déployé en 2018 en remplacement de la Politique Anticorruption, définit les règles internes permettant à nos équipes d'identifier et de prévenir les comportements inappropriés en matière de corruption et de trafic d'influence. Ce code liste les pratiques interdites (paiements illégaux, paiements de facilitation et contributions politiques), celles que Tarkett encadre (cadeaux et invitations, parrainages, dons à des associations caritatives, activités de représentation d'intérêt et/ou de lobbying), et les pratiques à respecter en interne (bonne tenue et exactitude des comptes, déclaration de conflits d'intérêts) et dans nos relations avec nos partenaires commerciaux (clauses contractuelles relatives à la prévention de la corruption, procédures de vérification des tiers, recours aux intermédiaires).
- > **Le système d'alerte professionnelle** mis en place avec la *Compliance Hotline* en 2018 complétant la *Ethics Hotline* déployée en 2016 aux États-Unis et au Canada. Les systèmes sont accompagnés d'une procédure d'alerte qui permet aux employés, aux partenaires commerciaux ainsi qu'à tout tiers de signaler toute préoccupation liée à la corruption.

de production de moquette et d'activités de vente employant près de 400 personnes). Enfin, il est précisé que le groupe Tarkett n'a signé aucun rescrit fiscal avec les autorités fiscales dans ses différents pays d'implantation.

Des précisions sur les pratiques fiscales et les risques fiscaux associés figurent au chapitre 6 « Facteurs de risques et contrôle interne » du Document d'enregistrement universel 2020.

- > **L'évaluation de nos partenaires commerciaux** : Tarkett a procédé à une évaluation de ses fournisseurs dans le cadre de son **programme d'approvisionnement responsable** (voir section 3.9.1.1 Déployer notre programme d'approvisionnement responsable), ainsi qu'à des procédures de due diligence anticorruption de ses intermédiaires. En 2019, Tarkett a retenu les services d'un prestataire spécialisé pour l'aider à évaluer ses partenaires commerciaux dans le cadre de la lutte contre la corruption.
- > **Les procédures de contrôle** des risques de corruption sont incluses dans le programme de travail du service d'Audit interne. En 2020 nous avons mis en place des contrôles supplémentaires sur les cadeaux, les invitations, les dons, les parrainages et les intermédiaires dans le but de mettre l'accent sur les questions de corruption. Des contrôles anticorruptions de deuxième niveau couvrant les intermédiaires, les ressources humaines et les achats ont été effectués par le responsable Conformité ainsi que par le département des Finances.
- > **Le nouveau programme de formation conformité**, initié en 2018 et ciblant tous les employés Tarkett ayant accès à internet, inclut trois modules annuels en e-learning sur la corruption, lesquels couvrent les pratiques de corruption en général et rappellent à nos équipes les bonnes pratiques en la matière, en mettant en particulier l'accent sur le recours aux intermédiaires, les cadeaux et invitations et les dons à des associations caritatives. Des ateliers de travail anti-corruption ont par ailleurs été réalisés auprès de publics ciblés.
- > Un nouveau **Comité Anticorruption** a été créé en 2020. Ce comité est composé du Président du Directoire, du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur de l'Audit Interne et du responsable de la Conformité. Le rôle de ce comité, qui se réunit mensuellement, est de définir la stratégie du Groupe dans le déploiement de son programme de lutte contre la corruption.
- > **Une Procédure de Contrôles Comptables anticorruption** portant notamment sur les cadeaux, invitations, repas d'affaires, dons, parrainages et commissions d'intermédiaires a été mise en place en 2020 et déployée dans l'ensemble du Groupe.
- > Chaque collaborateur est pleinement informé que le non-respect d'une quelconque des dispositions prévues au Code de conduite anticorruption pourra donner lieu à des **sanctions disciplinaires** pouvant aller jusqu'au licenciement.

Risques et opportunités liés à la RSE

3.3 Risques et opportunités liés à la RSE

À notre échelle et avec nos moyens, nous sommes engagés à contribuer de manière positive aux transformations et défis de demain :

Les évolutions du monde	Les défis auxquels Tarkett peut contribuer
<p>En 2050, une personne sur six dans le monde aura plus de 65 ans (16 %), contre une sur 11 en 2019 (9 %) selon l'ONU, et près des deux tiers de cette population vivra dans les villes, selon les Nations Unies.</p> <p>Avec une population qui devrait atteindre les 9,7 milliards d'individus en 2050, selon l'ONU, et aspirant à une meilleure qualité de vie, la pression sur les ressources naturelles continuera d'augmenter et deviendra un problème encore plus critique à l'avenir. Le rapport du Groupe d'experts sur les ressources du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) pour 2019 a constaté que l'utilisation des ressources mondiales a plus que triplé depuis 1970 pour atteindre 92 milliards de tonnes en 2017 et prévoit que, sans action, l'utilisation des ressources fera plus que doubler pour atteindre 190 milliards de tonnes en 2060.</p>	<p>Augmentation de la population dans les villes et des populations âgées, avec des attentes et des défis de qualité de vie (qualité de l'air intérieur, espaces sains, confort, acoustique, flexibilité et modularité des espaces, etc.).</p> <p>Raréfaction des ressources naturelles et gestion des déchets, enjeux qui remettent en question le modèle d'économie linéaire (sur la base de la production, de l'utilisation et de l'élimination d'un produit) et appellent au développement d'un modèle d'économie circulaire, où les déchets deviennent une ressource, et où un produit peut être réutilisé ou transformé en une nouvelle ressource. L'utilisation des principes d'éco-conception permet, d'une part, de sélectionner des matières premières abondantes et, d'autre part, de construire des produits facilement réutilisables ou recyclables.</p>
<p>En 2015, la COP21 des Nations Unies a défini un plan d'action (Accord de Paris) visant à maintenir l'augmentation de la température globale en dessous de deux degrés. Le rapport sur le climat de 2018 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) a clairement exposé les avantages évidents pour les personnes et les écosystèmes naturels de limiter le réchauffement de la planète à 1,5°C par rapport à 2°C, ce qui pourrait aller de pair avec le développement d'une société plus durable et plus équitable. Le Secrétaire général de l'ONU a demandé une action urgente et beaucoup plus ambitieuse, pour réduire les émissions de moitié d'ici à 2030 et atteindre un niveau net d'émissions zéro d'ici à 2050, en notant que les matériaux de construction alternatifs ainsi que d'autres innovations peuvent jouer un rôle majeur dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le Circularité Gap Report lancé au Forum économique mondial en 2019 a souligné que 62 % des gaz à effet de serre mondiaux sont émis lors de l'extraction, de la transformation et de la production de biens.</p>	<p>Réduire les émissions de gaz à effet de serre en diminuant notre consommation d'énergie et en utilisant des sources d'énergies renouvelables. Nous pouvons, non seulement réduire nos émissions de gaz à effet de serre dans notre cycle de production, mais aussi tout au long de la chaîne de valeur, avec la mise en œuvre d'un modèle d'économie circulaire, en utilisant davantage de matériaux recyclés qui consomment moins d'énergie que l'extraction et la transformation de matériaux vierges, en augmentant la durée de vie de nos produits, en facilitant leur recyclage après utilisation et en limitant la distance nécessaire pour livrer nos clients avec des sites de production proches de nos clients</p> <p>Nous pouvons également influencer le changement au niveau de notre chaîne de valeur en sélectionnant des fournisseurs qui ont une empreinte carbone plus faible, en sensibilisant nos clients et en leur offrant le choix de sélectionner nos produits ayant la plus faible empreinte carbone.</p>
<p>La société est en constante évolution, tout comme ses attentes, les Générations Y et Z vivant dans un monde hyperconnecté avec des préoccupations croissantes, notamment sur le climat et l'environnement, la diversité, l'éthique et l'importance d'avoir un impact positif sur la société, etc.</p>	<p>Jouer un rôle actif pour répondre aux défis sociétaux, tels que la réduction de l'empreinte carbone de nos produits et la construction d'une économie circulaire, le respect des valeurs éthiques et de conformité, la promotion de la transparence et de la proximité avec les communautés locales, ainsi que le développement et la diversité des talents.</p>

En tant qu'un des leaders mondiaux des revêtements de sol et des surfaces de sport, Tarkett s'engage à apporter une contribution, à son échelle, aux transformations que ces défis imposent, qui représentent autant de risques que d'opportunités.

Risques et opportunités liés à la RSE

3.3.1 Identifier et évaluer les risques et opportunités en matière de RSE

Tarkett identifie les risques RSE principalement par le biais de notre processus de cartographie des risques de l'entreprise, qui est géré par le département d'Audit Interne et de Contrôle et qui couvre l'ensemble des risques financiers et extra-financiers ou environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) applicables à nos activités. Cet exercice de cartographie, initié en 2011, est mis à jour tous les deux ans ou plus fréquemment en cas de changements importants. Le processus d'identification des risques utilise principalement une méthode en trois étapes :

- > la Direction du Contrôle et de l'Audit Interne, parfois en collaboration avec des experts externes, interroge les membres du Comité exécutif et les collaborateurs clés occupant des postes stratégiques au niveau du Groupe et des Divisions afin d'identifier les risques dans leur domaine ;
- > la qualification et la quantification des risques selon les éléments suivants : définition précise, causes possibles, évaluation des impacts (financiers, opérationnels, stratégiques, juridiques ou de réputation) et le degré de maîtrise par le Groupe ;
- > l'examen et la validation de la cartographie des risques par le Comité exécutif et sa présentation au Comité d'audit, des risques et de la conformité, ainsi qu'au Conseil de surveillance.

En 2020, compte tenu de l'émergence de certains risques et de la crise sanitaire mondiale, une révision approfondie de la cartographie des risques du groupe a été réalisée afin de réévaluer individuellement chaque risque et d'intégrer tout nouveau risque potentiel ou avéré. Ce processus a permis d'ajouter le risque de la pandémie de Covid-19 à la liste des risques matériels de Tarkett. L'ensemble du processus a été réalisé par le biais de 25 entretiens avec des membres du Comité exécutif et d'autres responsables clés. Dans ce contexte, chaque risque a été examiné pour évaluer :

- > son occurrence sur une période récente ;
- > l'état et l'efficacité des efforts d'atténuation et
- > le niveau des impacts absolus et résiduels potentiels.

Le retour d'autres initiatives opérationnelles visant à identifier et à évaluer les risques sont également pris en compte :

- > sur les sites de production, les risques Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE) sont identifiés et évalués localement conformément à notre programme World Class Manufacturing (qui inclut des audits de sites annuels par un tiers – ERM, bien que ceux-ci aient été exceptionnellement annulés en 2020 en raison de la pandémie de Covid-19) et par le biais des systèmes de management santé-sécurité (OHSAS 18001 / ISO 45001), environnement (ISO 14001) et énergie (ISO 50001) en place sur la majorité de nos sites ;
- > au niveau de la chaîne d'approvisionnement, une cartographie des risques RSE achats couvrant la quasi-totalité de nos fournisseurs a été complétée en 2018 en partenariat avec une entreprise spécialisée dans l'évaluation de la performance en matière de développement durable et dans la veille de la chaîne d'approvisionnement (voir section 3.9.1.1 Déployer notre programme d'approvisionnement responsable) ;
- > une cartographie spécifique au risque de corruption, élaborée en 2017, conformément aux exigences de la Loi Sapin 2, a été revue et mise à jour en 2019 (telle que décrite précédemment en section 3.2.4.2 La prévention de la corruption) et de nouveau en 2020 de manière à se conformer aux dernières exigences de l'Agence française de lutte contre la corruption ;
- > enfin, Tarkett a participé à une analyse de sa performance réalisée par Trucost (S&P Global) en 2018 au regard des Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies, qui a permis d'évaluer notre exposition, gestion des risques et impacts positifs par rapport aux ODDs les plus pertinents au vu de nos activités.

Focus

Focus sur les informations relatives au climat selon les recommandations de la Task-force sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD)**Gestion des risques & Gouvernance**

Les risques relatifs au climat sont identifiés et évalués dans le cadre du processus multidisciplinaire de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise (voir section 6 Facteurs de risque et contrôle interne). Le facteur de risque spécifique « changement climatique et les dommages causés à l'environnement » est considéré comme matériel sur la base de l'évaluation par Tarkett de son niveau d'impact et de sa probabilité d'occurrence. D'autres risques relatifs au climat sont également pris en considération dans d'autres facteurs de risque matériels tels que les « indisponibilités, perturbations, dommages sur site » et les « déploiement de la transition liée l'économie circulaire ». La cartographie des risques prend en considération les opérations directes ainsi que les risques en amont et en aval de la chaîne de valeur.

Le Comité exécutif a la responsabilité générale d'organiser et de superviser la gestion des risques, y compris la cartographie et l'évaluation des risques, l'atténuation des risques ainsi que le contrôle et l'audit interne. Chaque membre du Comité exécutif assure la mise en œuvre d'une surveillance, de contrôles et d'une atténuation des risques en continu dans son domaine de responsabilité.

En 2020, Tarkett a lancé un examen approfondi de l'impact de son activité sur le climat et de l'impact du climat sur l'activité de Tarkett. Ce travail, qui est entrepris avec l'aide de Carbone 4, un cabinet de conseil climatique indépendant, vise à garantir que les objectifs et les plans d'action de Tarkett en matière de climat et d'économie circulaire sont alignés sur l'objectif de maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2°C, conformément à l'Accord de Paris. Les travaux comprendront l'utilisation d'une analyse prévisionnelle quantitative basée sur des scénarios pour mesurer l'activité par rapport à différents scénarios futurs, l'identification des risques et des opportunités dans chaque scénario et l'évaluation de la résilience de l'entreprise.

La **cartographie des risques** de l'entreprise est également complétée par une évaluation de la probabilité de matérialisation de chaque risque au cours des cinq prochaines années afin de mieux qualifier l'importance des risques conformément au Règlement de l'UE sur les prospectus (UE 2017/1129) et aux lignes directrices des Autorités européennes des marchés et des valeurs mobilières publiées en 2019. La cartographie des risques a identifié 17 risques significatifs, qui sont présentés au chapitre 6 « Facteurs de risque et contrôle interne » du Document d'enregistrement universel 2020, dont 5 risques ESG (Éthique et Intégrité dans la conduite des affaires ; Changement climatique et dommages causés à l'environnement ; Déploiement de la transition liée à l'économie circulaire ; Qualité et sécurité des produits ; et Fidélisation et recrutement de collaborateurs clés) et un certain nombre d'autres risques liés à l'ESG (par exemple, Santé, Sécurité et Sureté des personnes ; Indisponibilité, perturbations, dommages sur site ; Évolution du marché des revêtements de sol ; Volatilité du prix des matières premières ; Dépendance à l'égard des fournisseurs ; Évolution, complexité et interprétation de la réglementation fiscale ; Systèmes d'information et Cybersécurité et Pandémie - COVID 19) qui sont également couverts dans le présent rapport RSE.

Risques et opportunités liés à la RSE

3.3.2 Notre cartographie des principaux défis, risques et opportunités

Cartographie des principaux défis, risques et opportunités

■ Défis mondiaux ■ Risques pour Tarkett ■ Opportunités pour Tarkett

MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES USINES

- > Favoriser une **présence locale** pour minimiser le transport, les coûts associés et les émissions de GES
- > Accroître l'utilisation de **matières premières durables / recyclées / recyclables** (découpler la croissance et les matières premières)
- > Transition vers les sources d'**énergie renouvelables**
- > Accroître encore l'efficacité de fabrication et l'utilisation de solutions de **fabrication plus écologique**
- > Mettre en place et maintenir un **système de management de l'environnement certifié ISO 14001** dans les usines

- > **Changement climatique et dommages causés à l'environnement** (réglementation plus stricte des GES, y compris Scope 3 et la tarification du carbone ; respect des réglementations environnementales sur les sites de production)
- > **Indisponibilité, perturbations, dommages sur site** (les accidents industriels, ex. : les incendies et la pollution ; les impacts des catastrophes naturelles, ex. : les inondations)

- > **Volatilité du prix des matières premières** (les fluctuations des prix et de la disponibilité des matières premières et de l'énergie)
- > **Pénurie des ressources** >9 milliards de personnes consommant plus de deux fois plus de ressources d'ici 2050

- > **Changement climatique** Maintenir l'augmentation de la température globale de préférence en dessous de 1,5°C (COP21)
- > **Modèle d'économie linéaire non-durable**

- > **Licence de fonctionnement** Conformité et éthique dans tous les pays où nous opérons

- > **Engagement des parties prenantes** tout au long de la chaîne de valeur

- > **Éthique et Intégrité dans la conduite des affaires** (risque de corruption dans les pays / secteurs sensibles ; pratiques anticoncurrentielles ; absence ou faiblesse de la gouvernance de l'éthique des affaires et de la RSE avec un risque accru de non-conformité)
- > **Évolution, complexité et interprétation de la réglementation fiscale** (transparence et conformité fiscales)
- > **Systèmes d'information et Cyber sécurité** (risque pour la continuité des affaires et la perte de données) systèmes informatiques pour la continuité des activités)

- > Augmenter le recours aux **fournisseurs locaux**

- > **Collaborer avec les fournisseurs** pour améliorer la performance RSE (Programme d'approvisionnement responsable, programme d'innovation)

L'ÉCO-CONCEPTION DES PRODUITS ET LES SOLUTIONS CIRCULAIRES

- > Créer des **produits innovants** anticipant les normes en constante évolution et les attentes des clients, basés sur **l'éco-conception et l'économie circulaire** (ex : produits à faible intensité carbone, certifications Cradle to Cradle®, faibles niveaux d'émission de COV, sans phtalates, etc.)

- > **Déploiement de la transition liée l'économie circulaire** (le manque de recyclabilité et de recyclage efficaces des produits de revêtement de sol et surfaces sportives en fin de vie)

- > **Urbanisation croissante** 2/3 de la population vivra dans des zones urbaines d'ici 2050

- > **Vieillesse de la population** Un sixième de la population aura plus de 65 ans en 2050

- > **Qualité de l'air intérieur** Nous passons 90 % de notre temps à l'intérieur

- > **Qualité et sécurité des produits** (évolution des réglementations, des normes et/ou des attentes des clients en matière de santé et d'environnement)

- > Développer des **partenariats pour la collecte et le recyclage** des produits de revêtement de sol (programme ReStart®) et surfaces sportives et des matières premières secondaires provenant d'autres industries

- > Fournir une **communication vérifiée et transparente** sur les produits (ex. : MHS, EPD)

- > Proposer des produits qui contribuent à améliorer la santé et la sécurité (ex. : faible teneur en COV, adapté à l'asthme, antidérapant), ainsi qu'à limiter les impacts environnementaux (ex. : réduction de la consommation d'eau et d'énergie avec le gazon artificiel, système de polissage à sec)

- > **Fidélisation et recrutement de collaborateurs clés** (perte de talent / de compétence ; discrimination ; manque d'égalité des chances)

- > **Santé, Sécurité et Sureté des personnes** (accidents sur les sites de production ; exposition du personnel à des substances dangereuses ; santé de nos employés)

- > Attirer et retenir les meilleurs talents : une marque **employeur reconnue**

- > **Développer les talents internes** (Principes directeurs de la gestion des talents, mobilité interne)

- > Renforcer la **culture sécurité**

- > Promouvoir la **diversité et l'égalité de traitement** hommes-femmes

- > Favoriser l'**intégration des travailleurs en situation difficile**

- > **Dépendance à l'égard des fournisseurs** (risque lorsque le choix du fournisseur est limité pour certaines matières premières)

- > **Renforcer la collaboration avec les parties prenantes** sur les enjeux, les difficultés et les solutions (ex.: clients, fournisseurs, experts, ONG, pouvoirs publics, etc.)

GOUVERNANCE & ETHIQUE

SÉCURITÉ, DIVERSITÉ ET TALENTS

DIALOGUE ET COLLABORATION

DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Risques et opportunités liés à la RSE

Les principaux défis mondiaux et les risques ESG et risques relatifs à l'ESG applicables à Tarkett (tels qu'identifiés par la cartographie des risques de Tarkett et d'autres initiatives d'identification et d'évaluation des risques décrites précédemment), ainsi que les opportunités qui en découlent, sont résumés dans l'infographie ci-dessus.

Focus

Focus sur les informations relatives au climat selon les recommandations de la Task-force sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD)

Stratégie - risques et opportunités relatifs au climat

Les risques et les opportunités suivants relatifs au climat ont été identifiés par Tarkett comme matériels, soit à court (jusqu'à 2 ans), moyen (2-5 ans) ou long terme (5-20 ans) :

- > Le risque posé par Tarkett sur le climat par une croissance excessive des émissions de GES provenant des opérations (utilisation de combustibles fossiles) et/ou des activités en amont et en aval associées à ses produits (c'est-à-dire les émissions de GES du cycle de vie des produits)
- > Les risques posés par le changement climatique sur Tarkett sont principalement des risques de transition, tels que :
 - La réglementation actuelle et émergente, y compris la future réglementation potentielle sur le suivi et la réduction des émissions de gaz à effet de serre de type Scope 3, les futures taxes carbone, la responsabilité élargie des producteurs et le contenu minimum recyclé ;
 - La technologie, par exemple l'accès à / le développement de la technologie nécessaire pour permettre à Tarkett de répondre à la demande croissante du marché des produits de revêtement de sol circulaire à faible teneur en carbone ;
 - Les changements du marché, relatifs par exemple : aux risques/opportunités en aval des utilisateurs finaux qui préfèrent des produits de revêtement de sol alternatifs, en raison des questions relatives au climat ; à la volatilité des prix des matières premières avec les risques en amont et opérationnels de la disponibilité et des coûts des matières premières qui évoluent en raison des questions relatives au climat et de la transition vers une économie à faible intensité de carbone ; à la demande accrue de produits à faible intensité de carbone ; et aux exigences réglementaires et du marché de l'économie circulaire qui pourraient générer une demande accrue de produits de revêtement de sol circulaires / recyclés et recyclables ; et
 - La réputation, associée à la non-réalisation de nos objectifs relatifs au climat ou à la perte de confiance de nos clients dans les engagements de Tarkett. Le risque de l'activité de Tarkett sur le climat : émissions directes et indirectes de GES liées aux activités (utilisation de combustibles fossiles et d'électricité achetée) et, plus important encore, les émissions indirectes de GES associées aux activités en amont et en aval (c'est-à-dire les émissions de GES liées au cycle de vie des produits).
- > **Les opportunités sont notamment :**
 - De réduire les coûts d'exploitation indirects grâce à l'efficacité de production, et notamment à des actions visant à améliorer l'efficacité énergétique, à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à accroître l'utilisation de matières premières recyclées ;
 - D'augmenter les revenus résultant de la demande accrue de produits à faible intensité de carbone qui sont recyclables et pour lesquels des solutions circulaires sont disponibles. Tarkett estime que l'adoption d'une approche d'économie circulaire en boucle fermée lui permettra de limiter les coûts des matières premières, de sécuriser l'approvisionnement en matières premières, de limiter les émissions de gaz à effet de serre et de répondre à la demande croissante des clients pour des produits responsables.

Risques et opportunités liés à la RSE

3.3.3 Gestion des risques

Notre approche systématique et intégrée de gestion des risques, intégrant désormais les risques RSE, repose sur les éléments suivants :

- > présentation de la mise à jour de la Cartographie des Risques de Tarkett au Comité exécutif pour validation et suivi ;
- > présentations régulières au Comité d'audit, des risques et de la conformité, qui a la charge de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et des procédures de contrôle interne ;
- > intégration de la revue des risques et des contrôles aux programmes de travail de l'audit interne.

La stratégie et les politiques RSE Groupe mises en place pour gérer nos risques et répondre à nos principaux enjeux RSE sont définies au niveau du Comité exécutif, puis déclinées au niveau des Divisions et des fonctions, et enfin au niveau des sites / réseaux dans chaque pays. Différents programmes soutiennent le déploiement de ces politiques de RSE, tels que World Class Manufacturing (WCM) pour les opérations, les principes Cradle to Cradle® (C2C) pour l'éco-conception, les programmes d'Innovation et ReStart® pour l'économie circulaire et la collecte et le recyclage, ou les Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents.

Nos politiques et initiatives destinées à gérer les risques et les enjeux RSE, leurs objectifs et résultats, ainsi que les indicateurs clés de performance sont détaillés dans les différentes sections de ce Rapport RSE 2020, à savoir :

- > Section 3.2 Gouvernance de la RSE, pour les risques et enjeux liés à la gouvernance et l'éthique d'affaires ;
- > Section 3.6 Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires, pour les risques et enjeux relatifs aux impacts de nos produits sur l'environnement et la santé tout au long de la chaîne de valeur ;
- > Section 3.7 Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire ;
- > Section 3.8 Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients ;
- > Section 3.9 Favoriser une approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés ;
- > Section 3.10 Développer notre capital humain.

En ce qui concerne le risque de « pandémie Covid-19 », nos initiatives visant à gérer les risques et les opportunités relatifs aux aspects ESG de ce risque sont décrites tout au long de ce chapitre et sont notamment détaillées dans les sections suivantes :

- > 3.8.2 Participer au bien-être des personnes
- > 3.9.2.3 Offrir du temps, de l'aide et d'autres contributions aux communautés locales : Tarkett Cares;
- > 3.10.2 Prendre soin de la santé et du bien-être de nos collaborateurs

Exemple

Focus sur notre programme d'excellence opérationnelle World Class Manufacturing (WCM)

World Class Manufacturing (WCM) est un programme d'amélioration continue, axé sur l'amélioration de la sécurité des collaborateurs, le renforcement du service client et de la qualité, la réduction de l'impact des activités du Groupe sur l'environnement tout en optimisant la gestion des ressources, et l'amélioration de la performance industrielle.

Le WCM est appliqué globalement dans presque toutes nos usines et centres de distribution en utilisant une méthodologie qui a fait ses preuves, avec des outils structurés, une équipe centrale dédiée au niveau du Groupe qui aide à atteindre les objectifs définis par les équipes locales, par le biais du coaching, de la formation et du partage des meilleures pratiques. La réalisation d'audits internes WCM permet aux équipes de suivre l'avancement des sites de production et de définir des plans d'action.

Risques et opportunités liés à la RSE

3.3.4 Evaluer la matérialité des enjeux de la RSE pour Tarkett

L'analyse de matérialité permet d'identifier et préciser les enjeux RSE matériels pour Tarkett, c'est-à-dire les enjeux les plus importants au regard des activités du Groupe, de leur impact sur notre modèle économique et des attentes de nos parties prenantes.

En 2016, une enquête a été réalisée afin de déterminer les enjeux matériels et afin de nous assurer que notre stratégie RSE ainsi que nos objectifs correspondaient bien à ces enjeux. Une cartographie des parties prenantes a été réalisée puis une 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 et du Comité

exécutif, 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 humains et enjeux sociétaux.

Quatre sujets ont en particulier émergé de l'enquête de 2016 et sont toujours considérés comme étant parmi les enjeux les plus matériels pour Tarkett : santé et sécurité au travail, santé et sécurité liées aux produits et matériaux, impacts environnementaux des produits, et utilisation responsable des ressources et matériaux.

	Impacts environnementaux de la production	Utilisation responsable des matériaux	Travail, droits de l'homme et enjeux sociétaux
Thèmes prioritaires identifiés par les parties prenantes externes et internes, et ayant un impact sur les activités de Tarkett		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)
Autres thèmes prioritaires identifiés par les parties prenantes internes	Consommation énergétique Déchets de production	Principes Cradle to Cradle® Recyclabilité des produits	Développement des talents Lutte contre la corruption
Autres sujets d'importance identifiés (complémentaires)	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

En confrontant la matrice de matérialité avec notre cartographie des risques RSE, il est clairement visible que les thèmes prioritaires et autres sujets d'importance identifiés en 2016 lors de l'analyse de matérialité sont couverts et cohérents avec l'identification de nos risques et opportunités RSE. Chaque année, nous entretenons un dialogue régulier avec nos parties prenantes (section 3.5 Dialogue avec les parties prenantes), en écoutant leurs préoccupations, leurs désirs et leurs attentes. De cette manière, nous nous assurons que nos actions et nos priorités sont adaptées pour répondre aux défis et aux opportunités matériels. Par exemple, nous constatons que les risques relatifs à l'environnement (mise en œuvre de nouveaux standards afin de limiter le réchauffement climatique et de réduire l'utilisation des ressources fossiles) sont aujourd'hui considérés comme plus importants qu'en 2016.

3.4 Plan de vigilance

En ligne avec les exigences de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, Tarkett établit et met en œuvre un plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes potentielles aux droits humains et aux libertés fondamentales, les effets préjudiciables sur la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement. Ce plan de vigilance couvre les activités de la société, ainsi que celles de nos sous-traitants et fournisseurs avec qui une relation commerciale établie est maintenue. Ce plan de vigilance est intégré à la stratégie et aux politiques RSE du Groupe, tel que décrit ci-après.

Cartographie des risques

Notre processus d'identification et notre cartographie des risques RSE sont détaillés en section 3.3 Risques et opportunités liés à la RSE. La Cartographie des Risques de Tarkett couvre de la façon suivante les risques relatifs à la santé, la sécurité et l'environnement (HSE), ainsi qu'aux droits humains :

- > Au niveau de nos sites de production, les risques HSE sont identifiés et évalués localement conformément à notre programme WCM et à travers les systèmes de management en place sur la majorité de nos sites : OHSAS 18001 / ISO 45001 pour les aspects santé et sécurité, ISO 14001 et ISO 50001 pour les aspects environnementaux et énergétiques. Les risques liés aux droits humains n'ont jusqu'ici pas été jugés significatifs pour les activités sur nos sites de production. Nous sommes cependant conscients que les tendances géopolitiques actuelles peuvent générer de nouveaux risques (par exemple le risque d'esclavage moderne relatif aux populations vulnérables telles que les migrants), à identifier et à prendre en considération dès leur apparition.
- > Au niveau de la chaîne d'approvisionnement, une cartographie des risques RSE achats couvrant la quasi-totalité de nos fournisseurs a été complétée en 2018 en partenariat avec une entreprise spécialisée dans l'évaluation de la performance en matière de développement durable et dans la veille de la chaîne d'approvisionnement, et inclut entre autres les risques HSE, et ceux liés à une potentielle atteinte aux droits humains (voir section 3.9.1.1 Déployer notre programme d'approvisionnement responsable).

Procédures d'évaluation

Au niveau de nos sites de production, l'évaluation des risques HSE est réalisée en interne de manière continue selon les procédures et les lignes directrices de notre programme WCM (voir section 3.3.3 Gestion des risques). Par ailleurs, nos sites sont régulièrement audités par un tiers (ERM) en matière de conformité environnementale, et la majorité de nos sites sont sujets aux audits de suivi et de re-certification dans le cadre de l'OHSAS 18001 / ISO 45001, ISO 14001 et en plus, dans certains cas, ISO 50001.

Au niveau de la chaîne d'approvisionnement, l'évaluation par un tiers de la RSE de nos fournisseurs par EcoVadis, qui a commencé en 2019, s'est poursuivie en 2020 dans le cadre de notre programme d'approvisionnement responsable. Les fournisseurs évalués sont sélectionnés sur la base des résultats de la cartographie des risques RSE achats, parallèlement au déploiement du Code de Conduite Fournisseurs (voir section 3.9.1.1 Déployer notre programme d'approvisionnement responsable).

Mécanisme d'alerte

La *Compliance Hotline* mise en place en 2018 et accessible depuis 150 pays, ainsi que l'*Ethics Hotline* aux États-Unis et au Canada, permettent d'alerter sur toutes infractions potentielles constatées ou observées au sein de Tarkett, en particulier afférentes aux droits humains, à l'environnement, à la santé et la sécurité (voir section 3.2.4.1 Assurer l'éthique et l'intégrité des affaires).

Actions et dispositif de suivi

Les objectifs et actions / initiatives mises en place afin de prévenir les risques couverts par le devoir de vigilance, ainsi que les indicateurs clés de performance permettant d'évaluer l'efficacité des mesures mises en œuvre et leurs résultats, sont détaillés dans les différentes sections de ce Rapport RSE 2020, à savoir :

- > Section 3.6 Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires, pour gérer les risques et enjeux liés aux impacts de nos produits sur l'environnement et la santé tout au long de la chaîne de valeur ;
- > Section 3.7 Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire, pour gérer les risques relatifs au climat ;
- > Section 3.8 Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients, pour gérer les risques relatifs aux effets de nos produits sur la santé ;
- > 3.9 Favoriser une approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés, pour gérer les risques relatifs à nos fournisseurs
- > 3.10 Développer notre capital humain, pour gérer les risques liés à la santé et sécurité de nos employés.

Dialogue avec les parties prenantes

3.5 Dialogue avec les parties prenantes

Pour atteindre nos objectifs en matière de RSE, nous avons besoin de la collaboration de nos parties prenantes. Tarkett cherche à renforcer la collaboration interne et externe en établissant des partenariats et un dialogue qui nous aident à atteindre nos objectifs et en collaborant avec les parties prenantes, notamment les ONG, les experts et les institutions publiques, pour relever ensemble les défis mondiaux et trouver des solutions innovantes, notamment pour construire une économie plus circulaire. Cette approche de dialogue et de collaboration avec nos différentes parties prenantes est résumée dans le tableau ci-dessous pour l'année 2020.

Parties Prenantes	Exemples de dialogue et de collaboration en 2020 sur les sujets RSE	Section du Rapport RSE
Actionnaires / Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> > Assemblée Générale annuelle des actionnaires > Résultats financiers/Document d'enregistrement universel > Nouveau plan stratégique (« Change to Win ») incluant une ambition pour l'économie circulaire, présenté à la communauté financière (Journée des investisseurs en juin 2019) > Présentations itinérantes aux investisseurs - environ 51 % des 184 réunions organisées en 2020 ont porté sur des sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), ce qui démontre l'importance croissante des questions ESG pour les investisseurs. Cette année, les questions et le dialogue se sont principalement concentrés sur la gouvernance, le recyclage et l'économie circulaire > Réponses aux questionnaires des investisseurs sur les sujets ESG (ex. Dorval AM, CDC, AXA IM) > Rencontres régulières ("roadshows") et présentations auprès de sociétés de gestion d'actifs, telles que SG Equities, Kepler-Cheuvreux, la Financière de l'Echiquier, Sycomore et Amundi > Dialogue régulier avec les conseillers des mandataires, qui émettent des recommandations de vote sur les résolutions soumises à l'assemblée générale, notamment en dehors de la période de l'assemblée générale, pour discuter des changements dans leur politique et leurs lignes directrices de vote, de leur approche en matière de gouvernance et de rémunération, etc. 	-
Communauté d'Investissement Socialement Responsable (ISR)	<ul style="list-style-type: none"> > Participation aux analyses des agences de notation ISR : Sustainalytics, EcoVadis, Vigeo, MSCI, etc. > Réponse au questionnaire sur le changement climatique de CDP 	-
Employés	<ul style="list-style-type: none"> > Enquête interne de satisfaction bisannuelle > Intranet Groupe Tarkett-Inside > Journée mondiale de la sécurité > Le programme « Adopter des pratiques de développement durable sur le lieu de travail » a été lancé à Tarkett en Europe de l'Est, mobilisant les équipes sur le développement durable pour générer des économies, limiter les déchets et sensibiliser aux éco-gestes > Programme de recyclage au siège social de Tarkett Amérique du Nord (Solon, Ohio), initié par le comité de développement durable local et impliquant les employés, visant à éliminer tous les plastiques non recyclables et à réduire les déchets mis en décharge. > Newsletter interne « Expériences » à destination de tous les salariés > Bulletin d'information interne sur le thème de développement durable, "EcoNews", de Tarkett Amérique du Nord, expliquant des concepts tels que l'économie circulaire, les engagements et les événements de Tarkett ou encore la section sur le développement durable dans les actualités mensuelles 	<p>3.10.1</p> <p>3.10.4</p> <p>3.10.5</p>

Parties Prenantes	Exemples de dialogue et de collaboration en 2020 sur les sujets RSE	Section du Rapport RSE
Clients/ Utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="376 316 1928 371">> Célébration de la Journée de la Terre chez Tarkett en Amérique du Nord avec des actions et des communications en avril, y compris une action visant à fournir de l'eau propre aux personnes dans le besoin grâce au programme « <i>Fill it Forward</i> ». <li data-bbox="376 379 1144 403">> Relations / dialogues avec les syndicats, dont le Tarkett Forum en Europe <li data-bbox="376 411 1928 467">> Réunion annuelle pour les cadres supérieurs et conférence téléphonique trimestrielle sur les résultats financiers et les résultats sécurité et environnement <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="376 480 1928 536">> Information transparente sur nos produits, via les <i>Material Health Statements</i> (MHS), déclarations environnementales spécifiques (EPD en Europe, 3.6.1 FDES (Fiche de Déclaration Environnementale et Sanitaire) en France, GreenTag en Australie), Etiquettes environnementales en Europe <li data-bbox="376 544 1928 600">> Certifications et labels répondant aux attentes des clients, par exemple <i>Cradle to Cradle</i>® (C2C – qui contribue positivement à l'obtention de la certification LEED), <i>asthma and allergy friendly</i>®, <i>Living Product Challenge Imperative</i>, etc. 3.6.2 <li data-bbox="376 608 1088 632">> Appui à la communauté de santé pendant la pandémie de Covid-19 3.7.2 <li data-bbox="376 639 1167 663">> Tarkett Academy pour former les professionnels installateurs et architectes 3.8.2 <li data-bbox="376 671 1928 727">> « <i>Green Tours</i> » présentant notre approche et nos initiatives en faveur du développement durable sur nos sites de production de Narni (Italie), Clervaux (Luxembourg), Ronneby (Suède), Sedan (France), Waalwijk (Pays Bas) et Otradny (Russie) 3.9.2 <li data-bbox="376 735 1928 791">> Showrooms, tels que Tarkett Atelier à New York City (Etats-Unis), Madrid (Espagne), l'Atelier Tarkett à Paris (France) ou à San Francisco (Etats-Unis), Showroom à Londres (Royaume Uni) ou Bačka Palanka (Serbie) <li data-bbox="376 799 1928 1031">> Participation à des conférences et expositions, dont beaucoup étaient virtuelles en 2020, par exemple événement sur la gestion du recyclage au C2C Lab à Berlin (Allemagne) et C2CPII Design & Innovation Forum à Stockholm (Suède), événement virtuel Metropolis Perspective Sustainability (États-Unis), Greenbuild événement virtuel 2020 (Etats-Unis), Vinyl Sustainability Council (VSC) Sommet sur le recyclage du vinyle (États-Unis) ; Pittsburg Center for Sustainable Business (États-Unis) conférence pour les professionnels des ressources humaines sur la façon d'engager les employés par le biais du développement durable ; conférence Greenbiz Circularity 20 (États-Unis) l'un des plus grands événements d'économie circulaire en Amérique du Nord, organisé par le GreenBiz Group, axée sur l'accélération de l'économie circulaire ; la conférence annuelle de Core Net (États-Unis) avec une présentation sur la conception de la connectivité sociale à l'époque de Covid-19, avec le fondateur et le directeur exécutif de l'Initiative pour le développement durable et la santé des entreprises NetPositive (SHINE) au Harvard T. H. Chan School of Public Health; <li data-bbox="376 1038 1928 1126">> Stockholm Furniture Fair (Suède), Tarkett a présenté le nouveau revêtement de sol homogène en vinyle bio-attribué iQ Natural dans le cadre de son exposition Natural Bond, conçue sur le thème de la transition circulaire. La collection iQ Natural a été récompensée par le magazine de design et d'architecture qui lui a décerné le prix du projet de développement durable de l'année; Exposition Revestir (São Paulo, Brésil) <li data-bbox="376 1134 1379 1158">> Programme ReStart® pour la collecte et recyclage des chutes de pose et des revêtements usagés <li data-bbox="376 1166 1928 1254">> En réponse aux attentes croissantes des clients en matière de solutions durables et des informations sur les aspects écologiques de nos produits, par exemple, Tarkett Amérique du Nord a créé une adresse électronique centrale pour les clients sur le développement durable, qui est suivi 12 heures par jour <li data-bbox="376 1262 1928 1318">> Des événements marketing, tels que le Tarkett Show en Russie pour les détaillants et les distributeurs dans 20 villes différentes pour présenter les nouveaux produits et informer sur l'approche Tarkett C2C et l'éco-label russe Green Leaf <li data-bbox="376 1326 1928 1428">> Événements pour les architectes, webinaires et autres dialogues : Tarkett partage régulièrement avec les architectes et les designers sa démarche de développement durable, de santé et bien-être et d'éco-conception selon l'approche « <i>Cradle to Cradle</i> ». En 2020, Tarkett a été invité par diverses organisations d'architectes et de designers en Europe, notamment l'événement One Global Design chez TP Bennett, à Londres (Royaume-Uni) ; LOM architecture and design, Londres (Royaume-Uni) et l'événement Design Monday chez Perkins and Will. En avril, Tarkett a organisé un événement en 	

Parties Prenantes Exemples de dialogue et de collaboration en 2020 sur les sujets RSE

Section du
Rapport RSE

ligne pour ses clients d'Amérique latine, auquel 93 personnes ont participé pour découvrir l'approche de Tarkett en matière d'éco-conception, d'économie circulaire et de collaboration dans la chaîne de valeur, ainsi qu'un webinaire pendant la semaine néerlandaise du développement durable. En Allemagne, Tarkett s'est associé aux architectes et urbanistes d'Uzin Utz sur le thème de la gestion du recyclage, avec un événement au C2C Lab à Berlin. En Amérique du Nord, Tarkett a dialogué avec des architectes et des concepteurs avec cinq présentations sur l'économie circulaire et les matériaux sains. À Canberra (Australie), Tarkett a organisé un événement sur la conception des revêtements de sol pour la communauté des concepteurs, en présentant les dernières tendances en matière de conception des revêtements de sol et en passant en revue notre dernière gamme de produits, notamment la gamme de dalles de moquette biophiles Human Fascination.

- > En Suède, Tarkett a organisé un webinaire en ligne en direct sur YouTube "Sustainability Talks on design for circularity" avec un panel d'experts, dont l'Association suédoise du design, Circular Sweden et la ville de Stockholm. Plus de 250 personnes se sont inscrites à l'événement, dont des architectes, des designers, des municipalités, des propriétaires d'installations privées, des entrepreneurs en bâtiment, des installateurs, des détaillants et des utilisateurs finaux.
- > A Perth, en Australie, Tarkett a organisé des stages de formation lors d'un événement sur la santé et le bien-être destiné aux professionnels de la conception et de la construction, sur des sujets tels que la qualité de l'air intérieur, le confort acoustique, les outils de notation écologique et l'impact que peuvent avoir les revêtements de sol sur la qualité de l'environnement intérieur.
- > FieldTurf, une marque de Tarkett Sports, a développé une nouvelle plateforme de communication sur le développement durable en 2020 – « *sustain the game* ». Cela a permis de renforcer le dialogue en interne et en externe sur les initiatives et solutions écologiques développées par FieldTurf.
- > "The Great Indoors », une plateforme de collaboration organisée par Tarkett pour discuter de la manière dont nous pouvons créer des espaces de travail qui sont bons pour les personnes – et bons pour les entreprises, avec des contributeurs de toute la communauté de l'environnement bâti, du design, du développement durable et de la santé des employés pour partager des idées, des commentaires et offrir leurs points de vue.
- > "Proto- Habitat », faire quelque chose de différent, un projet de recherche novateur de Frédérique Barchelard et Flavien Menu à l'Académie de France à Rome - Villa Médicis. Ils ont choisi le revêtement de sol vinyle Acczent Excellence Genius de Tarkett - une solution de pose rapide, éco-conçue, non collée, contenant des matériaux recyclés et recyclables après usage, sans phtalates et avec des émissions de COV 100 fois inférieures aux normes européennes pour une meilleure qualité de l'air intérieur.

Fournisseurs

- > Programme d'approvisionnement responsable
- > Implication dans la sélection des matériaux, par exemple travail auprès de fournisseurs afin qu'ils proposent des plastifiants sans phtalate aux Etats-Unis et en Russie
- > Implication dans l'évaluation des matériaux et l'approche C2C, par exemple partenariats avec des fournisseurs afin de proposer des solutions d'installation et maintenance C2C pour les revêtements de sol
- > Défi de l'innovation de Tarkett avec des fournisseurs sélectionnés pour s'engager et collaborer au programme d'innovation de Tarkett, y compris l'économie circulaire et le recyclage

3.9.1

Partenaires Industriels

- > Achat de matériaux recyclés ou récupérés auprès de partenaires industriels pour utilisation comme matières premières secondaires, par exemple les fibres Econyl® avec Aquafil en Italie et le carbonate de calcium avec une entreprise de distribution d'eau potable aux Pays-Bas pour la moquette, le PVB (poly butyral de vinyle) recyclé issu de pare-brises et de verre de sécurité usagés aux Etats-Unis et en Europe
- > Collaboration avec des partenaires logistiques / de transport pour le développement du programme ReStart®, par exemple avec Veolia en France, Kuijs transport aux Pays-Bas, Verhoek en Allemagne

3.6.2

3.7.2

Parties Prenantes	Exemples de dialogue et de collaboration en 2020 sur les sujets RSE	Section du Rapport RSE
Institutions Publiques/ Organismes de Normalisation	<ul style="list-style-type: none"> > Visite du Premier ministre luxembourgeois à notre usine de Clervaux (Luxembourg), en présence du Président du Directoire de Tarkett, où nous avons présenté notre stratégie et notre action en matière d'économie circulaire et de changement climatique, une approche pleinement alignée sur les objectifs nationaux du Luxembourg > Contribution à un panel lors de la conférence des parties prenantes de la Commission européenne sur l'économie circulaire, partageant les défis et les réalisations de Tarkett, en mettant l'accent sur la transparence et le concept du passeport matériel à l'appui d'une transition vers une économie circulaire saine > Participation au Prix européen de l'environnement, organisé par la Commission Européenne, (<i>European Business Awards for the Environment</i>) pour les entreprises, médaille d'argent pour iD Revolution > Dialogue avec les institutions européennes sur la transparence des produits et l'économie circulaire > Participation à la Circular Plastics Alliance de l'UE par l'adhésion de Tarkett à Vinylplus, à l'Association européenne de la moquette et du tapis et (ECRA), à l'Association européenne des fabricants de revêtements de sol résilients (ERFMI), aux transformateurs européens de matières plastiques (EUPC) > Participation, par l'intermédiaire des organismes nationaux de normalisation français, brésiliens et suédois, aux travaux de l'ISO TC323 sur la norme ISO sur l'économie circulaire - Normalisation dans le domaine de l'économie circulaire pour élaborer des exigences, des cadres, des orientations et des outils de soutien liés à la mise en œuvre de projets d'économie circulaire > Présidence de la commission X30M sur l'économie circulaire de l'organisme français de normalisation Afnor et participation à un webinaire de l'Afnor sur l'accélération du changement grâce aux normes volontaires > Dialogue avec le ministère danois de l'environnement sur le recyclage des sols en vinyle > Participation à une initiative du gouvernement suédois « <i>Delegationen för Cirkulär Ekonomi</i> » sur l'économie circulaire > Participation au dialogue avec les parties prenantes dans le cadre de l'étude d'opportunité du gouvernement néerlandais pour le développement d'un système de responsabilité élargie des producteurs aux Pays-Bas 	3.6.2
Instituts Académiques/ Experts	<ul style="list-style-type: none"> > Travail avec l'institut scientifique EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency) pour l'évaluation de la santé des matériaux et les certifications C2C > Collaboration avec Carbone 4 (France), cabinet de conseil indépendant spécialisé dans les stratégies à faible intensité de carbone et l'adaptation au changement climatique 	3.6.1. 3.7.
Associations/ Organisations	<p>Tarkett maintient un dialogue actif par le biais de l'adhésion ou d'autres collaborations avec diverses associations / organisations, où nous contribuons à des discussions, des groupes de travail et d'autres initiatives sur le développement durable, l'économie circulaire et le bien-être :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Réseau de la fondation Ellen MacArthur - Tarkett partage son expérience et ses exemples d'action sur la mise en œuvre de solutions d'économie circulaire, par exemple en participant en octobre à la série avancée sur l'économie circulaire avec l'EPEA sur l'engagement des fournisseur > FrenchFounders - Le Président du Directoire de Tarkett s'est exprimé lors du sommet en ligne "Act to Impact" en partageant ses convictions et ses idées sur l'économie circulaire > European Plastics Converters (EuPC), l'organisme professionnel représentatif de l'industrie de transformation du plastique en Europe, et la « Vinyl Foundation » qui soutient VinylPlus®, le programme de développement durable de l'industrie du PVC en Europe > Fédération européenne du parquet (FEP), coopération sur les avantages environnementaux du parquet > Ecopreneur.eu, la Fédération européenne des entreprises durables basée à Bruxelles qui encourage une économie circulaire en Europe 	3.6.1 3.6.2

Parties Prenantes Exemples de dialogue et de collaboration en 2020 sur les sujets RSE

Section du
Rapport RSE



- > Membre du groupe Globe EU BEE, un forum permettant aux membres du Parlement européen (MPE) et à des partenaires commerciaux progressistes de plaider pour une meilleure réglementation environnementale en Europe, en particulier pour l'économie circulaire, la préservation des ressources, la prévention de la pollution et la protection du climat
 - > Création de la plateforme d'économie circulaire de l'ERFMI (European Resilient Flooring Manufacturers' Institute) pour développer la collecte, l'identification et la traçabilité des matériaux de revêtement de sol usagés et s'adresser spécifiquement aux sols en vinyle usagés à travers la plateforme REVINYLFLOOR de l'ERFM
 - > Cradle to Cradle Products Innovation Institute (C2C PII), une organisation à but non lucratif créée pour aider les fabricants et concepteurs à développer des produits sûrs et sains, où Tarkett est membre du conseil consultatif des parties prenantes (*Stakeholder Advisory Council*)
 - > Carpet America Recovery Effort (CARE) aux États-Unis, association favorisant le recyclage de moquette
 - > Présidence de l'initiative de recyclage du PVC V-Cycle du « Vinyl Sustainability Council » aux États-Unis, soutenant les efforts de recyclage le long de la chaîne de valeur
 - > U.S. Green Building Council (USGBC), une organisation engagée pour améliorer la manière dont les bâtiments sont conçus, construits et exploités, au travers de LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), le système de notation le plus utilisé au monde pour les bâtiments verts
 - > La conférence du Green Building Council des États-Unis (USGBC) sur les écoles vertes à Portland, aux États-Unis, s'est concentrée sur l'impact environnemental des écoles et le sommet virtuel de l'USGBC sur l'équité a examiné les principes d'équité sociale dans la communauté des bâtiments verts
 - > Green Chemistry and Commerce Council du Lowell Center for Sustainable Production de l'université du Massachusetts Lowell (États-Unis) qui promeut la chimie verte et la circularité en participant à « *Alternatives Assessment* » Center for Sustainable Business (États-Unis) - organisation qui encourage la réflexion, la recherche et l'éducation en matière de stratégies commerciales durables en tirant parti de l'expertise et des capacités uniques d'une communauté active de chercheurs et d'enseignants, ainsi que des connaissances appliquées et de l'expérience de l'industrie
 - > Sustainability and Health Initiative for NetPositive Entreprise (SHINE) à la T.H. Chan School of Public Health de Harvard, Boston (Etats-Unis)
 - > Circular Sweden, Cradlenet et Cireko, trois réseaux pour la promotion du recyclage et de l'économie circulaire en Suède, avec Tarkett intervenant lors de webinaires et d'événement
 - > Des organisations de lutte contre l'asthme et les allergies dans divers pays, telles que l'Asthma and Allergy Foundation of America, la principale organisation pour les personnes souffrant d'asthme et d'allergies aux États-Unis ; Asthma Australia, un organisme à but non lucratif dédié au soutien et à l'éducation des australiens souffrant d'asthme et d'allergies pour aider les individus à respirer afin qu'ils puissent vivre librement
 - > Design Museum Foundation, Boston (États-Unis) - plusieurs initiatives conjointes, dont le podcast « *Design is Everywhere* » sur le rôle du design dans la transition vers une économie circulaire
 - > Chemical Watch Global Business Summit Europe 2020, parlant de " Concevoir pour la circularité ", dans le contexte d'une reprise verte lors de cette conférence virtuelle
- Organisations Non Gouvernementales (ONGs)** > Dialogue avec les organisations Changing Markets et Zero Waste après la publication de plusieurs rapports sur la question des déchets dans l'industrie de la moquette. Cet engagement portait sur l'écoconception des produits pour le démontage, la transparence et l'utilisation de matériaux sains dans les produits. Il inclut les recommandations pour le développement d'outils réglementaires pour la mise en œuvre de systèmes de responsabilité élargie des producteurs de moquettes au sein de l'UE, basés sur les meilleures pratiques, des frais modulés et le soutien de mesures de marchés publics écologiques pour accélérer la croissance du marché pour des solutions véritablement circulaires..

Parties Prenantes	Exemples de dialogue et de collaboration en 2020 sur les sujets RSE	Section du Rapport RSE
Communautés Locales et Mondiales	<ul style="list-style-type: none"> > Répondant rapidement aux besoins urgents du secteur de la santé alors qu'il créait une capacité supplémentaire pour recevoir les patients Covid-19, en fournissant une expertise et en faisant livrer des revêtements de sol pour les nouveaux services Covid-19 dans de nombreux pays, comme au Royaume-Uni avec 40 000 m² de revêtements de sol de sécurité Safetred pour l'hôpital de campagne Nightingale à Birmingham ; en Italie, pour un hôpital de soins intensifs à Milan et des hôpitaux à Rome, Naples et d'autres villes ; en Serbie, pour un hôpital à Novi Sad ; en Turquie, pour deux hôpitaux à Istanbul ; au Brunei, pour un centre d'isolement national ; aux Philippines, pour 63 installations de quarantaine et aux États-Unis, pour un hôpital dans le Rhode Island > Initiatives et donations dans le cadre de Tarkett Cares, par exemple en assistant les autorités locales et en faisant don de revêtements de sol pour aider à réparer quatre hôpitaux endommagés par l'explosion catastrophique de Beyrouth (Liban) ; en faisant don de revêtements de sol pour un hôpital de soins intensifs pour les patients atteints de Covid-19 à Milan (Italie) ; en faisant don de revêtements de sol pour le projet de l'association française Architectes Solidaires visant à rénover les aires de repos du personnel soignant dans les hôpitaux publics français ; en plantant des arbres en Allemagne ; en collectant des fonds pour une banque alimentaire en Australie afin d'aider les citoyens en difficulté à cause de la pandémie de Covid-19 ; en offrant des services bénévoles à la communauté aux États-Unis > Soutien à des projets de développement et de lutte contre le changement climatique dans le monde entier, par exemple le projet REDD+ Tambopata en Amazonie péruvienne 	3.9.2
Écoles/ Universités/ Candidats au Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> > Partenariats avec des écoles / universités locales, par exemple Bačka Palanka avec la Faculté de foresterie et la Faculté des arts appliqués de l'Université de Belgrade (Serbie) ; Clervaux avec l'École des Mines de Nancy (France) ; Sedan avec l'IUT (Institut Universitaire de Technologie) Reims-Châlons-Charleville (France) où des employés donnent des cours sur les achats et les exportations ; Narni (Italie) avec quatre universités, l'Académie de Haute Spécialisation et 4 écoles secondaires locales, avec des responsables locaux donnant des cours sur le développement durable, l'économie circulaire et le processus de production > Participation à des salons de l'emploi, par exemple à des événements organisés par des écoles de la région Champagne-Ardenne autour de l'usine de Sedan (France) pour faire découvrir Tarkett aux étudiants ; Forum de la Kedge Business School à Talence (France) ; Forum de l'IESEG (Institut d'Économie Scientifique et de Gestion) et Forum Group IGS (Institut de Gestion Sociale) à La Défense (France) et aux États-Unis > Symposium sur l'économie circulaire de l'Université de Harvard, Boston (US) 	3.10.4.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

3.6 Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

Nous avons mis en place des politiques, des programmes et des initiatives spécifiques pour gérer les risques et les opportunités matériels identifiés. Nous suivons notre progrès dans la gestion de ces risques et opportunités à l'aide d'indicateurs de performance clés spécifiques. Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant, ainsi que nos objectifs et nos résultats.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2020	2019	2018	Objectif 2020	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
<p>Volatilité du prix des matières premières</p> <p>(fluctuations des prix et de la disponibilité des matières premières et de l'énergie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Sélection des matériaux dans le cadre du processus de développement des nouveaux produits (New Product Development Process - NPDP) > Maximisation de la part des matériaux recyclés dans nos produits : chutes de pose/revêtements usagés ; matières premières secondaires issues d'autres industries 	Pourcentage des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées)	68 %	67 ¹ %	70 %	75 %	3.6.1	
<p>Qualité et sécurité des produits chimiques</p> <p>(évolution des réglementations, des normes et/ou des attentes des clients en matière de santé et d'environnement)</p> <p>Evolution du marché des revêtements de sol (les attentes en matière de transparence accrue ; de nouveaux produits et services et plus de participation des parties prenantes ; fournisseurs non conformes à nos standards RSE ; attentes et exigences de la société civile et des communautés locales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Evaluation systématique des matériaux selon les critères Cradle to Cradle® (C2C) > Communication transparente sur la composition de nos produits par l'intermédiaire de fiches de déclaration produit (par exemple Material Health Statements) > Certifications C2C de nos produits 	Pourcentage de matières premières dont l'impact sur la santé et l'environnement a été évalué par une tierce partie sur la base des critères Cradle to Cradle®	98 %	98 %	98 %	100 %	3.6.1.	

¹ Diminution de 2 % par rapport à 2018 en raison de l'arrêt de la production de stratifiés en Allemagne

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

3.6.1 Choisir les matériaux de manière consciente et transparente

Tarkett est engagé à mettre les personnes et la planète au premier plan, en appliquant l'approche *Tarkett Human-Conscious Design™* à l'éco-conception, au développement et à la production de ses produits pour créer des sols qui contribuent à rendre les espaces plus sains, plus confortables et plus beaux, tout en s'efforçant de réduire l'impact environnemental du Groupe afin que les personnes et le monde naturel s'épanouissent maintenant et à l'avenir. Cette approche permet également à Tarkett de communiquer en toute transparence à ses clients les impacts sur l'environnement et la santé sur toute la chaîne d'approvisionnement.

3.6.1.1 Sélection et approvisionnement de matériaux durables

Le choix de matériaux de qualité est l'un des piliers de notre approche d'éco-conception selon les principes Cradle to Cradle®, avec l'objectif de respecter la santé des personnes, de préserver les ressources et de protéger l'environnement.

D'un point de vue environnemental, Tarkett s'efforce de préserver les ressources naturelles, en privilégiant les matériaux sains qui peuvent être recyclés et qui proviennent de sources abondantes (par exemple le carbonate de calcium), renouvelables (tels que le liège, le pin, l'épicéa, le chêne, le frêne, le noyer, l'érable, le hêtre et le bouleau) ou recyclées (incluant des déchets issus d'autres industries), afin que les matériaux utilisés dans nos produits ne contribuent pas à la raréfaction des ressources.

En ce qui concerne plus particulièrement le recyclage, avec l'engagement renforcé de Tarkett envers un modèle circulaire, nous adoptons une approche holistique axée sur le recyclage en boucle fermée (collecte et recyclage des matériaux post-industriels et post-utilisation de Tarkett), le recyclage en boucle ouverte (approvisionnement en matériaux post-industriels et post-utilisation d'autres industries ainsi que l'approvisionnement en matières premières à contenu recyclé) et la conception circulaire des produits (comment reconcevoir les produits et les processus pour accroître l'utilisation de matériaux recyclés). Cela s'applique à la fois aux revêtements de sol et aux surfaces sportives, FieldTurf en Europe proposant des remplissages composés de matériaux recyclés tels que le ProMax HydroFlex qui incorpore 30 % de polyéthylène recyclé provenant de terrains en fin de vie et d'autres solutions de remplissage variées fabriquées à partir de granulés de caoutchouc recyclés provenant de pneus qui auraient autrement été mis en décharge. Tarkett estime qu'à l'échelle mondiale, quelque 15 millions de pneus ont été détournés des décharges et recyclés pour fournir un remplissage en granules de caoutchouc (sur la base de l'utilisation de 20 000 pneus par terrain).

En ce qui concerne les matériaux d'origine renouvelable, le bois est le principal matériau renouvelable acheté par Tarkett pour les parquets, les sols stratifiés et le linoléum ainsi que pour certaines surfaces sportives intérieures. Par exemple, Tarkett produit des planchers en bois depuis 1886, en s'approvisionnant près de notre usine de Hanaskog en Suède, dans les forêts durables de Suède et de Finlande, où la plantation éparsée et la croissance lente dans l'hémisphère nord ont permis d'obtenir des arbres forts et stables. Tarkett utilise la grume entière pour tirer profit de son grain et de son motif pour la conception de magnifiques planchers distinctifs. Le linoléum utilise également d'autres matériaux renouvelables tels que l'huile de lin, la résine de pin, le jute et le liège. Tarkett utilise des plastiques d'origine végétale combinés à des matières premières recyclées et abondantes dans iD Revolution, son revêtement de sol en dalles modulaires résilientes faites de matériaux non-PVC et certifié Cradle to Cradle Certified™ niveau Or. Un autre exemple est le revêtement de sol en caoutchouc Eco Shell développé en Amérique du Nord, qui comporte comme composant des restes de coquilles de noix provenant de la culture locale des noyers. Pour les surfaces sportives de plein air, Tarkett's FieldTurf offre une gamme croissante de couches de remplissage performantes en matériaux renouvelables alternatifs tels que PureFill qui utilise des granulés de liège naturels et du sable, PureSelect qui utilise des noyaux d'olive de provenance locale aux États-Unis ainsi que des noyaux d'olives européens importés et PureGeo qui utilise des copeaux de noix de coco et du liège. En Europe, FieldTurf propose désormais également PureSelect avec un remplissage à base de noyaux d'olive de provenance européenne.

Exemple

Tarkett livre cinq terrains en France avec un remplissage à base de noyaux d'olives d'origine locale

En janvier 2020, la ville de La Ciotat a été la première à recevoir le remplissage à base de noyaux d'olives pour la rénovation de son terrain du Bouissou. 60 tonnes de noyaux d'olives provenant de producteurs d'olives de Provence ont été utilisées pour le remplissage. D'autres villes françaises ont adopté cette solution de remplissage naturel à base d'olives locales en 2020, notamment Pertuis dans le Vaucluse, Guichen en Ille-et-Vilaine et Baud dans le Morbihan.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

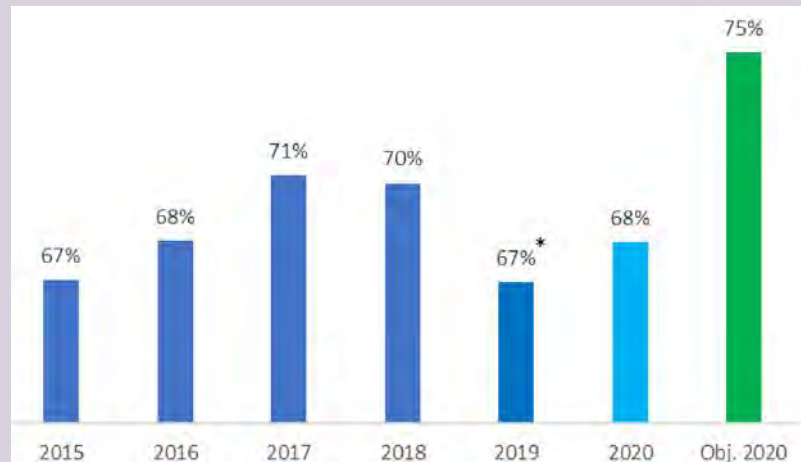
Zoom sur les indicateurs clés

Sélection de matériaux de qualité

Malgré les conditions du marché et les conditions sanitaires, Tarkett a continué à se concentrer sur l'approvisionnement en matières premières secondaires en 2020, augmentant la part des matières premières recyclées à 13 %, contre 12 % en 2019 et 10 % en 2018.

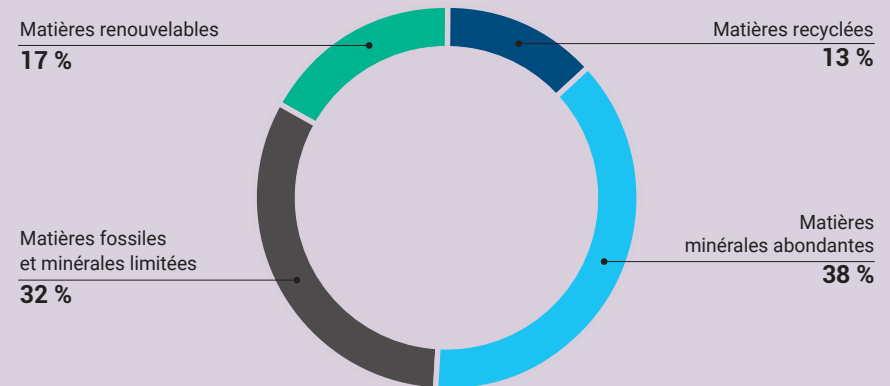
En 2020, Tarkett a enregistré une progression positive de la part de ses matières premières qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources (étant abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées). Après la baisse de 2019, principalement due à l'impact (-2 %) de la fermeture de notre production de stratifiés en Allemagne, nous avons réussi à rebondir en nous approvisionnant proportionnellement plus de matières recyclées en 2020. Avec 68 %, nous sommes toutefois en dessous de notre objectif de 75 % pour 2020, principalement en raison du défi que représentent la récupération et le recyclage des sols usagés.

Part des matières premières ne contribuant pas à l'épuisement des ressources (%)



* Diminution de 2 % par rapport à 2018 en raison de l'arrêt de la production de stratifiés en Allemagne

Répartition des matières premières utilisées en 2020 (%)



De plus, Tarkett s'engage à utiliser de façon responsable le PVC (polychlorure de vinyle), une résine plastique dont l'industrie du bâtiment est le premier consommateur. Depuis 2010, nous avons ouvert le dialogue sur le sujet de manière transparente avec différentes parties prenantes, afin de définir les conditions durables de conception et production, d'utilisation et de recyclage du PVC pour des applications long terme telles que les revêtements de sol.

Notre approche actuelle est de développer l'utilisation de plastifiants sans phtalate, de favoriser le recours à des fournisseurs de PVC utilisant des technologies de production récentes et moins polluantes, et de développer le recyclage des revêtements de sol contenant du PVC notamment via notre programme ReStart®.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

Par exemple, l'usine Tarkett de Clervaux au Luxembourg est certifiée EuCertPlast pour le recyclage des revêtements de sol en vinyle post-consommation. Elle recycle les revêtements de sol en vinyle post-installation et post-utilisation collectés dans divers pays européens dans le cadre du programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett, ainsi que les déchets post-fabrication.

3.6.1.2 Evaluer les matériaux et leurs impacts sur la santé et l'environnement

Dans le cadre de la stratégie *Change to Win* de Tarkett, nous nous sommes engagés à mener le changement pour développer une économie circulaire. Innover avec des matériaux de qualité et dépasser les normes en matière de qualité de l'air intérieur grâce à *Tarkett Human-Conscious Design™* est au cœur de cet objectif qui donne la priorité à l'humain, pour créer des sols qui contribuent à rendre les espaces plus sains, plus confortables et plus beaux, tout en nous efforçant de réduire l'impact environnemental du Groupe afin que les personnes s'épanouissent maintenant et à l'avenir. L'approche de *Tarkett Human-Conscious Design™* commence par la sélection des matériaux de qualité en appliquant les principes du Cradle to Cradle®.

Tarkett travaille en étroite collaboration avec l'EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency faisant partie de Drees & Sommer), un institut de recherche fondé en 1987, qui promeut la méthodologie de conception **Cradle to Cradle®**. En utilisant cette méthodologie depuis 2010 pour toutes ses activités, Tarkett garantit non seulement la conformité aux exigences réglementaires de l'UE pour les substances chimiques selon REACH¹, mais va plus loin en permettant l'optimisation des produits, en remplaçant les matériaux par d'autres qui peuvent être recyclés, améliorant les caractéristiques sanitaires et environnementales des produits. Les résultats de ces évaluations de matériaux nous permettent de mieux comprendre l'impact de nos produits et de sélectionner plus soigneusement nos matières premières en partageant notre cahier des charges avec nos fournisseurs. Les résultats de ces évaluations de matériaux nous permettent de mieux comprendre l'impact de nos produits et de sélectionner plus soigneusement nos matières premières en partageant nos spécifications avec nos fournisseurs. De plus, cela permet au Groupe d'avoir une connaissance précise des impacts sanitaires et environnementaux de ses produits, et de les partager en toute transparence, en communiquant aux clients les impacts environnementaux et sanitaires sur toute la chaîne d'approvisionnement.

Par cette action et d'autres, Tarkett soutient Recovynyl et VinylPlus qui participent à la promotion de la Circulaire Plastic Alliance de l'Union européenne sur les actions et engagements volontaires pour plus de plastiques recyclés, avec pour objectif de garantir que 10 millions de tonnes de plastiques recyclés soient utilisées pour fabriquer des produits en Europe en 2025. Recovynyl suit et vérifie le recyclage des déchets de PVC et l'utilisation des recyclats de PVC, en enregistrant la quantité de PVC recyclé en Europe. Il est le plus grand contributeur aux objectifs de recyclage VinylPlus®.

Avec 33 usines à travers le monde, un portefeuille actif de nouveaux produits et de produits existants régulièrement améliorés, il y a toujours de nouveaux matériaux à évaluer. En 2020, nous avons réalisé de nouvelles évaluations de matériaux, entre autres à Abtsteinach (Allemagne), Otradny (Russie) et Pékin (Chine).

Zoom sur les indicateurs clés

Évaluations des matériaux sur le plan de la santé et de l'environnement

Afin de réaliser notre objectif d'utiliser des matériaux de qualité, bénéfiques pour nos clients et pour la planète, nous effectuons des évaluations de matériaux par une tierce partie. En 2020, 98 % de nos matières premières (représentant plus de 5,000 matériaux) sont évaluées par un organisme tiers (EPEA) pour leur impact sur la santé des personnes et sur l'environnement, selon les critères Cradle to Cradle®. Les derniers 2 % de matériaux pour lesquels l'évaluation n'est pas encore terminée correspondent à diverses matières premières pour lesquelles Tarkett se procure des volumes relativement faibles, ce qui rend difficile l'obtention des informations nécessaires. De même, Tarkett est confronté à un défi lorsque les informations requises se situent au rang 2 ou rang 3 de la chaîne d'approvisionnement (rang 1 = fournisseurs directs ; rang 2 = fournisseurs de fournisseur ; etc.).

¹ REACH (Enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des substances chimiques) est un règlement de l'Union européenne, adopté pour améliorer la protection de la santé humaine et de l'environnement contre les risques que peuvent présenter les substances chimiques.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

Une transparence radicale avec les Material Health Statements (MHS®)

Tarkett a élaboré, en collaboration avec l'EPEA, la *Material Health Statement* (déclaration sur les caractéristiques sanitaires des matériaux) afin de répondre aux besoins de l'industrie du bâtiment de disposer d'informations plus précises, de favoriser la collaboration en matière de développement durable et d'aller au-delà de la réglementation en fournissant des informations claires et transparentes sur le profil sanitaire et environnemental des matériaux utilisés dans nos produits, y compris les risques potentiels. L'outil MHS® répond aux demandes croissantes de l'industrie du bâtiment pour des informations plus détaillées sur le contenu des produits, dont elle a besoin pour répondre efficacement à l'évolution de la réglementation et aux programmes de construction durable, ainsi qu'à l'intérêt croissant des parties prenantes pour les impacts de l'environnement bâti sur la santé et l'environnement.

Le développement de la MHS® a suivi la collaboration de Tarkett avec l'EPEA sur les travaux d'évaluation des matériaux. Il a d'abord été lancé en 2016 en Amérique du Nord, puis étendu à l'Europe en 2018. Au-delà d'une simple liste d'ingrédients, une MHS® décrit avec précision la composition d'un produit et fournit l'information relative à la concentration de ses composants (molécules chimiques), leur rôle dans le produit et les risques éventuels sur la santé et l'environnement en cas d'exposition à ces substances, notamment pour l'utilisateur de revêtement de sol et les poseurs de sol. Le processus MHS® comprend plusieurs étapes :

- > **Inventaire des matériaux** : en collaboration avec nos fournisseurs, nous réalisons un inventaire des composants utilisés, jusqu'à 100 ppm (parties par million/0,01 %).
- > **Analyse des matériaux** : le niveau de risque de chaque composant est analysé selon les réglementations européennes REACH et CLP¹, le « Green Screen List Translator » (GSLT), et à partir de plus de 100 autres listes de risques liés aux substances chimiques et sources scientifiques de données toxicologiques utilisées par l'EPEA.

- > **Evaluation des matériaux** : les matériaux sont évalués sur l'ensemble de leur cycle de vie, incluant l'approvisionnement, la fabrication, l'utilisation, et la gestion post-utilisation. L'impact de chaque substance chimique sur la santé et l'environnement est évalué en utilisant des informations éco-toxicologiques, de la littérature scientifique, des données des fournisseurs et résultats d'analyses. Le rôle de chaque substance dans le produit fini et ses effets en cas d'exposition sont également évalués.
- > **Vérification** : les MHS® sont vérifiées par un organisme tiers indépendant.
- > **Optimisation** : nous nous efforçons alors de reformuler les produits selon les principes Cradle to Cradle® en sélectionnant des matériaux plus sûrs, sains et bénéfiques pour la santé humaine et l'environnement, et pouvant être recyclés.

L'outil MHS® a été développé dans le but de promouvoir la transparence totale des produits, en mettant à disposition de nos clients des outils d'information faciles à lire et à comprendre. En Europe, la MHS® va plus loin que les exigences de la réglementation européenne REACH, en fournissant de manière proactive des informations sur toutes les substances présentes dans le produit. Les documents MHS® ont une durée de validité de 2 ans, ce qui permet de prendre en compte toute nouvelle connaissance sur les substances chimiques utilisées et offre la possibilité d'améliorer les performances sanitaires du produit en modifiant les recettes.

¹ CLP : Classification, Labelling and Packaging of substances and mixtures - Classification, étiquetage et emballage des substances et mélanges

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

Comprendre et utiliser nos MHS

Identificateur numérique unique attribué par le Chemical Abstracts Service (CAS) à chaque substance chimique décrite dans les publications scientifiques

Formulation du produit

Part du composant dans la formulation

Code couleur attribué par EPEA, selon le degré de préoccupation

Commentaire de l'EPEA sur l'utilisation ou l'exposition à cette substance

"GreenScreen List Translator Score" et "GreenScreen Benchmark Score", selon Toxnot, une classification américaine des produits chimiques

REACH est le règlement européen sur la sécurité des produits chimiques et de leur utilisation
 ✓ Substance non-dangereuse ou taux <0,1%

Function	Component	CAS	Content	Rating	Comment	GS-LT GS-BM	REACH
Filler	Calcium carbonate	1317-65-3	< 50%	Green		LT-UNK	✓
Polymers	Polyvinyl butyral	27360-07-2	< 40%	Green	Polymers contributing to the build-up of the different layers, partially with a prehistory of use in former applications	LT-UNK	✓
	Polylactic acid	9051-89-2		Green		N.I.	✓
	Additional polymers with minor contributions	Proprietary 2		Moderate concern		N.I.	✓
Plasticizers	2-Ethylhexanoic acid diester with triethylene glycol	94-28-0	< 10%	Moderate concern	Plasticizers and additives with an annex role as plasticizers have for a part an agricultural origin and for another part a prehistory of use in former applications	LT-UNK	✓
	Glycerides, castor-oil mono-, hydrogenated, acetates	736150-63-3		Green		N.I.	✓
	Soybean oil, epoxidized	8013-07-8		Green		LT-UNK	✓

Extrait de la MHS d'iD Revolution

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

Depuis le lancement, Tarkett a publié des MHS® pour toute une série de produits, notamment les revêtements de sol en vinyle, les dalles et les planches en vinyle, la moquette, le linoléum et le caoutchouc. Fin 2020, Tarkett comptait 22 MHS® actives ou en cours de renouvellement.

Nous utilisons également d'autres outils d'information et de transparence sur nos produits, selon les régions et les pays où nous opérons :

- > Les **déclarations environnementales produits (Environmental Product Declarations - EPDs)** sont préparées en Europe et permettent de partager des informations détaillées et essentielles (par exemple les émissions de gaz à effet de serre) pour comprendre l'impact environnemental d'un produit donné tout au long de son cycle de vie, selon un cadre et un processus de développement, vérification et communication standardisés. Elles sont très demandées par le marché en Europe, en particulier car elles permettent aux clients d'obtenir des points supplémentaires dans le cadre des labels bâtiments durables (tels que LEED, BREEAM, DGNB, ou HQE). Des EPDs génériques sont réalisées par des associations professionnelles sur la base des informations consolidées des fabricants depuis 2013. En 2018 Tarkett a commencé à développer des EPDs spécifiques pour ses produits afin de fournir des informations plus précises et transparentes. En 2020, un nouvel EPD spécifique a été publié pour les revêtements de sol en bois, des EPD spécifiques ayant déjà été publiés pour le vinyle, le linoléum, les stratifiés et les moquettes.
- > **En France**, sur demande, les Fiches de Déclaration Environnementale et Sanitaire (FDES), sont mises à disposition avec les informations sanitaires en plus des informations environnementales.
- > **En Russie**, Tarkett utilise le programme d'écolabel « *Vitality Leaf* », un écolabel (type I) conforme à la norme internationale ISO 14024, et qui est membre du *Global Ecolabelling Network*. Tarkett a adhéré au programme en 2009, complétant ainsi la procédure de certification volontaire qui comprenait une analyse du cycle de vie complet des produits. Tarkett a reçu l'écolabel pour toutes ses collections de vinyle et de stratifiés de marque.

- > **En Serbie**, Tarkett a obtenu en 2019, un écolabel (type I) pour son parquet puisque le produit et l'entreprise répondaient aux critères de réduction de la consommation de ressources, de réduction de la consommation d'énergie, de réduction des émissions de polluants dans l'environnement, de réduction de la production de déchets et de garantie de la recyclabilité du produit.
- > **En Australie**, Tarkett utilise les outils de certification Global GreenTag tels que LCARate, qui évalue les produits selon six critères principaux d'évaluation de développement durable et plus de vingt autres critères sociaux et de cycle de vie, et le programme EPD qui est conforme à la norme ISO 14025 ainsi que les programmes de construction écologique LEEDv4® et BREEAM®.
- > Depuis 2011, la plupart de nos produits en Europe disposent en outre d'un **système d'étiquetage environnemental**, qui précise le pourcentage de contenu recyclé, l'absence de plastifiants contenant des phtalates, ainsi que les émissions totales de COV. Le label permet également d'identifier les produits éligibles à notre programme de collecte et de recyclage ReStart®. Depuis 2016 ce système a également été étendu à la Chine.



Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

3.6.1.3 Obtenir des certifications pour les produits

Dans le cadre de l'évaluation de nos produits réalisée par l'EPEA, Tarkett a obtenu plusieurs certifications Cradle to Cradle®. La certification C2C – Cradle to Cradle Certified™ valide l'approche d'éco-conception sur la base de 5 critères : matériaux sains, réutilisation des matériaux, énergies renouvelables et gestion du carbone, gestion de l'eau et équité sociale. A chaque critère est attribué un score de Basique à Platine (du plus faible au plus élevé : Basique, Bronze, Argent, Or, Platine), et le critère ayant obtenu le score le plus faible détermine le score global.

Tarkett a fait partie des premiers fabricants de revêtements de sol à recevoir des certifications C2C niveau Or pour certaines catégories de produits. En 2019, trois nouveaux produits de dalles moquettes AirMaster® ont été certifiés C2C niveau Or. Avec AirMaster®, la concentration de particules de poussière fines dans l'air est jusqu'à huit fois plus faible qu'avec les revêtements de sols lisses et quatre fois plus faible qu'avec une moquette standard. Les particules de poussière fines sont piégées par les fils spéciaux de la moquette jusqu'à ce qu'il soit temps de passer à nouveau l'aspirateur, ce qui contribue positivement à la qualité de l'air intérieur. Les AirMaster Nazca, AirMaster Salina et AirMaster Tierra sont tous fabriqués avec des matériaux de qualité, avec 100 % de fils Econyl® (100 % de contenu recyclé) et ont une sous-couche de dalles de moquette EcoBase® spécialement conçue pour le démontage et le recyclage.

En 2020, Tarkett détenait 20 certifications C2C couvrant une large gamme de catégories de produits, dont la moquette, le linoléum, le caoutchouc, le bois et le gazon synthétique. Cinq de ces certifications C2C ont atteint le niveau Or, le plus élevé dans le secteur des revêtements de sol. La liste détaillée des produits détenant des certifications C2C est fournie en annexe du rapport RSE.

Certains de nos produits détiennent également d'autres certifications, telles que FloorScore® pour la qualité de l'air intérieur ou Living Product Challenge Imperative en Amérique du Nord. Nous nous assurons par ailleurs d'obtenir un certain nombre de certifications de la part d'organismes tiers, permettant de démontrer que nos produits peuvent aider les architectes et les promoteurs de projet à se conformer aux normes les plus exigeantes en matière de bâtiments durables - qu'il s'agisse de LEED (à l'international), BREEAM® (au Royaume-Uni), HQE (en France), ou DGNB (Allemagne).

Le revêtement de sol non PVC iD Revolution de Tarkett a reçu une médaille d'argent dans la catégorie Produits et services, lors de la remise des prix européens 2020-2021 pour l'environnement. Ce prix, qui a été annoncé par la Commission européenne à l'occasion de la Conférence des parties prenantes sur l'économie circulaire de l'UE en novembre, récompense et reconnaît les entreprises qui démontrent leur engagement à mettre en œuvre le développement durable dans le cadre de leur modèle d'entreprise. Les prix mettent en lumière les pratiques, les processus et les produits éco-innovants de tous les secteurs d'activité de l'Union européenne qui contribuent à la transition vers une économie circulaire, en réduisant l'impact environnemental de notre production et de notre consommation, renforçant ainsi la résilience de la nature aux pressions environnementales et permettant une utilisation plus efficace et plus responsable des ressources naturelles.

Exemple

Cradle to Cradle® Material Health Certificate niveau Platine pour la protection des sols Eco-Ensure™

La technologie de protection contre les salissures Eco-Ensure™ de Tarkett, une chimie sans fluor basée sur un mélange d'éléments naturels, a le Cradle to Cradle® Material Health Certificate, niveau Platine. Ce traitement de surface innovant est désormais utilisé sur tous les produits de revêtement souple de la marque Tarkett en Amérique du Nord. Elle est disponible sur la sous-couche ethos® avec Modular Omnicat Technology™, qui a la certification Living Product Challenge Imperative de l'International Living Future Institute (ILFI) ainsi que la certification Cradle to Cradle Certified™ niveau Argent.

Le Living Product Challenge (LPC) est une certification rigoureuse qui encourage les fabricants à utiliser des matériaux sains, à optimiser la composition chimique des produits, à créer des environnements qui favorisent le bien-être, à favoriser l'économie circulaire et à soutenir un monde juste et durable. Le LPC est organisé en sept domaines de performance appelés Pétales : Le lieu, l'eau, l'énergie, la santé et le bonheur, les matériaux, l'équité et la beauté. Chaque Pétale a ensuite des exigences plus détaillées, appelées Impératifs. La certification des impératifs exige la réalisation d'au moins sept des vingt impératifs.

En plus de la sous-couche de moquette ethos® Modular, notre collection de dalles de caoutchouc a aussi la certification ILFI LPC Imperative, les deux collections étant en mesure d'atteindre douze des vingt impératifs. **En Amérique du Nord, Tarkett est donc le premier fabricant de revêtements de sol à obtenir la certification LPC Imperative pour les produits de revêtement de sol à surface souple et résiliente.**

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

3.6.2 Développer une économie circulaire grâce à une approche engagée et collaborative

Tarkett est attaché aux principes de l'économie circulaire, un système régénérateur dans lequel les ressources utilisées sont continuellement réutilisées et recyclées, les émissions de carbone et les déchets sont minimisés, ce qui limite l'utilisation de matières premières vierges et l'impact sur notre planète.

À ce titre, Tarkett soutient pleinement le « pacte vert pour l'Europe » de la Commission européenne, qui promeut le recyclage et encourage l'utilisation efficace des matériaux durables, accélérant ainsi la transition vers l'économie circulaire. Notre vision à long terme est que tous les revêtements de sol soient recyclables et recyclés. Pour y parvenir et devenir une entreprise véritablement circulaire, nous devons concevoir et fabriquer des produits avec de plus en plus de matériaux recyclés et nous devons également construire des solutions circulaires en partenariat avec nos clients et nos fournisseurs. En 2019, Tarkett s'est fixé un objectif ambitieux pour mener à bien cette démarche : que nos produits contiennent en moyenne 30 % de matériaux recyclés en 2030, contre 10 % en 2018. Pour atteindre cet objectif, deux voies principales s'offrent à nous :

- 1. Augmenter l'utilisation de matières premières secondaires**, soit en recyclant les déchets post-fabrication, qui ne peuvent pas être évités, issus de notre processus industriel, soit, plus important encore, en s'approvisionnant en matières recyclées auprès d'autres industries. Les matières premières secondaires sont des matériaux recyclés qui peuvent être utilisés dans les processus de fabrication à la place ou en complément des matières premières vierges. L'utilisation de matières premières secondaires présente un certain nombre d'avantages, notamment une plus grande sécurité d'approvisionnement, une réduction de la consommation de matières et d'énergie, une réduction des impacts sur le climat et l'environnement et une réduction des coûts de fabrication¹.
- 2. Développer notre programme ReStart® pour collecter et recycler effectivement les revêtements de sol**, non seulement les chutes de pose, mais aussi post-utilisation

¹ Source: Stratégie de l'UE pour les matières premières secondaires 2016

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

3.6.2.1 Travailler collectivement vers une économie circulaire

Nos **équipes de R&D** repensent la conception et la formulation de nos produits, en cherchant à utiliser davantage de matériaux recyclés sans compromettre les performances techniques et visuelles. Notre programme d'innovation mondiale, lancé en 2019, contribue à cet effort car il met l'accent sur l'économie circulaire et le recyclage. Ensemble, les équipes réfléchissent aux moyens de concevoir des produits faciles à démonter et au développement de nouvelles technologies pour recycler les produits post-utilisation.

> Par exemple, nous avons lancé **en Suède** une nouvelle solution interne pour recycler les revêtements de sol en vinyle homogène Tarkett produits à **Ronneby (Suède)** à partir de 2011, élargissant ainsi les options de recyclage que nous offrons aux clients. Les équipes Tarkett de notre usine de Ronneby (Suède), où sont produits nos revêtements de sol en vinyle homogène tels que iQ Surface, ont développé de nouvelles techniques pour recycler les revêtements de sol en vinyle homogène après usage dans le cadre de nos efforts pour développer des solutions circulaires. Les équipes ont mis en place un procédé spécifique utilisant des produits chimiques à faible risque pour éliminer la colle et autres résidus du revêtement de sol usagé afin d'obtenir des granules de vinyle propres pouvant être intégrés à un nouveau revêtement de sol homogène. Élément clé de la recherche, les granulés offrent les mêmes propriétés et les mêmes performances que les matières premières vierges, ce qui permet de préserver les ressources naturelles et créer un impact moindre sur l'environnement avec des émissions de gaz à effet de serre sur le cycle de vie plus faibles, comparé à l'utilisation de matières premières vierges. Le défi consiste aujourd'hui à trouver suffisamment de matériaux post-consommation adaptés afin de répondre à la capacité du processus. Toutefois, des efforts de marketing et de relations publiques donnent des résultats et la sensibilisation des promoteurs immobiliers et des autres parties prenantes au concept circulaire de Tarkett pour les revêtements de sol en vinyle homogène ne cesse de croître.

Nos **équipes Achats** cherchent à étendre leurs sources d'approvisionnement en matières premières secondaires ou innovantes en travaillant avec de multiples industries, réduisant ainsi l'utilisation de matières vierges ou fossiles, et l'exposition à la volatilité des prix des matières fossiles.

- > La **sous-couche de moquette EcoBase® de Tarkett avec de la craie recyclée** est un exemple de collaboration et de détermination de la part de nos équipes en vue de développer des solutions pour la transition vers une économie circulaire. Aux Pays-Bas, nous avons établi depuis plusieurs années un partenariat avec des compagnies d'eau potable pour transformer la craie résiduelle en un stabilisateur pour notre sous-couche de moquette Desso EcoBase® certifiée Cradle to Cradle niveau Or. Les ingénieurs de Tarkett se sont associés à d'autres entreprises, dont Brabant Water et Water Maatschappij Limburg, ainsi qu'au spécialiste des minéraux industriels Sibelco, pour parvenir à la composition et à la taille exacte des particules de craie à utiliser dans nos sous-couches et nos processus de fabrication. Des difficultés ont été surmontées, par exemple, au début, les particules étaient si dures qu'elles émoussaient les lames de nos machines à couper les moquettes. La sous-couche de moquette EcoBase® contient au moins 75 % de craie, provenant de matériaux recyclés à 100 %. À ce jour, nous avons utilisé plus de 84 000 tonnes de craie provenant de ce flux de déchets pour nos dalles de moquette. Nous avons continuellement investi dans l'expansion de notre installation de production EcoBase® afin d'augmenter sa production et remplacer les sous-couches de moquette traditionnelle à base de bitume dans toutes nos gammes de dalles de moquette.
- > D'autres exemples comprennent l'approvisionnement en PVB (Poly butyral de vinyle) recyclé et en couches post-industriels recyclées (pour plus de détails, voir la section 3.7.2.3 Utiliser des matières premières secondaires provenant d'autres industries).

Nos **équipes de fabrication** s'adaptent pour créer et utiliser différents types de matières premières secondaires (déchets recyclés) tout en réalisant des performances d'efficacité et de qualité.

- > Par exemple, notre centre de recyclage de revêtements de sol en vinyle sur notre site de **Clervaux (Luxembourg)** qui recycle les revêtements de sol post-installation ainsi que les déchets post-fabrication pour produire des matières premières secondaires qui sont utilisées sur place pour produire des sous-couches. Ces sous-couches sont ensuite incorporées dans la production de revêtements de sol finis à Sedan (France), Konz (Allemagne) et Lenham (Royaume-Uni) ainsi qu'à Clervaux (voir également la section 3.7.2.1 Gérer les déchets de production - réduire, réutiliser, recycler, récupérer).

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

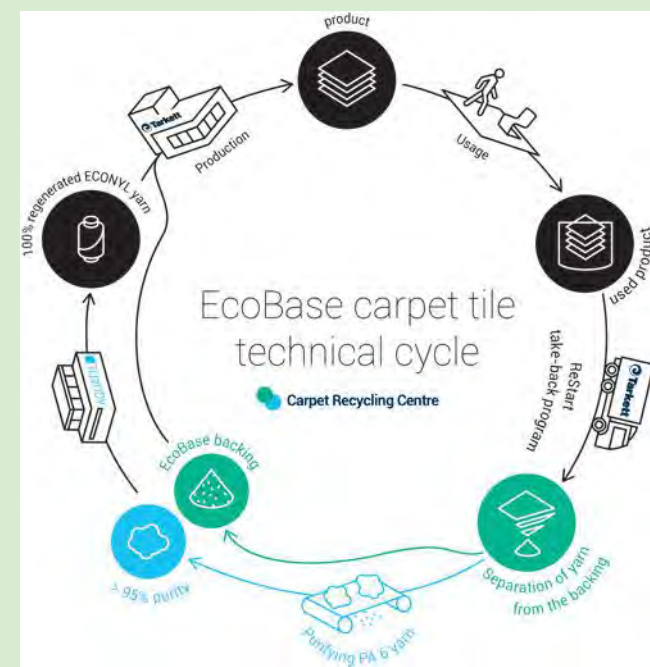
Exemple

Partenariat innovant pour boucler le cycle de vie des dalles de moquette commerciale en Europe

Tarkett a terminé en 2019 les travaux relatifs à son installation de recyclage de moquettes à Waalwijk, aux Pays-Bas. Cette installation de recyclage permet à Tarkett de boucler entièrement le cycle de vie des moquettes commerciales en Europe, en partenariat avec Aquafil. À notre connaissance, Tarkett est le seul fabricant de moquettes en Europe à y parvenir. Le nouveau centre de recyclage est en mesure de générer deux flux de matériaux (la fibre et la sous-couche de dalles moquette), puis de les recycler et les transformer en matières premières secondaires de haute qualité pour la production de nouvelles dalles de moquette.

Tarkett a développé une technologie innovante permettant de séparer les deux principaux composants des dalles de moquette - la sous-couche et la fibre textile, tout en conservant une pureté de fil de plus de 95 %. Ce niveau de pureté est essentiel pour garantir que le fil de polyamide 6 (PA6) puisse être recyclé par Aquafil et transformé ensuite en fil de nylon régénéré ECONYL®. La dalle de moquette composée d'une sous-couche EcoBase® et de fil de nylon PA6 est recyclable à 100 %. Par ailleurs, recycler les dalles de moquette composées d'une sous-couche EcoBase® et de fil ECONYL® permet de réduire les émissions de CO2 de 84 % par rapport à l'incinération[1]. Tarkett s'approvisionne en fils de nylon PA6 et ECONYL® d'Aquafil depuis plus d'une décennie et utilise ECONYL® dans ses dalles de moquette Desso AirMaster par exemple. Tarkett est ainsi le seul fabricant de moquettes en Europe à disposer de preuves vérifiées de la production en économie circulaire de dalles de moquette, comme l'attestent les Déclarations Environnementales Produits pour les dalles avec sous-couches EcoBase®.

[1] Uniquement sur la base de l'étape de fin de vie au Centre de Recyclage des Moquettes de Tarkett, pour le même produit, vérifié en externe par Bureau Veritas.



Nos équipes marketing et commerciales travaillent en collaboration avec la logistique pour développer et mettre en place des services de reprise et de recyclage au meilleur coût pour nos clients grâce à notre programme ReStart®.

- > Par exemple, en 2020 nos équipes des pays nordiques ont continué à promouvoir le programme ReStart® de Tarkett auprès des clients locaux, en signant de nouveaux accords en Norvège pour la collecte à l'échelle nationale (voir pour plus de détails la section 3.7.2.2 Collecter et recycler les déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post-installation et post-consommation)

Nos experts s'engagent également auprès de nos clients, de nos fournisseurs, de nos partenaires commerciaux, des pouvoirs publics et des ONG, à plaider en faveur d'une plus grande collaboration dans l'identification et l'expérimentation de solutions et dans la nécessité de développer un cadre politique et économique favorable à une économie circulaire.

- > Par exemple, en Europe et en Amérique du Nord nos équipes partagent leurs connaissances et construisent des approches collaboratives avec le programme d'économie circulaire de la Fondation Ellen MacArthur (pour plus de détails, voir la section 3.6.2.3 Construire ensemble une économie circulaire).

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

3.6.2.2 Appliquer les principes, méthodes et outils de conception pour une économie circulaire

Tarkett applique les principes Cradle to Cradle® (C2C - « du berceau au berceau ») dès la conception de ses produits, depuis la sélection des matériaux et la fabrication des produits, jusqu'à l'installation, l'utilisation, la maintenance, la fin d'usage et la récupération des produits. La philosophie *Tarkett Human-Conscious Design™* et la méthodologie d'éco-conception de Tarkett visent, dès l'amont d'un processus de conception, à intégrer plusieurs aspects - économique, performance, respect de l'environnement et de la santé -, et ce à différentes étapes du cycle de vie¹ du produit. L'ensemble des impacts sur la santé et l'environnement sont étudiés et évalués, et la démarche nécessite la participation de nombreux métiers au sein de l'entreprise : recherche & développement, marketing, achats, production, qualité, parmi d'autres.

Notre processus de développement de nouveaux produits (NPDP), qui est en place depuis plusieurs années, comporte des questions sur le respect du développement durable et la prise en compte de l'économie circulaire dès la phase initiale de conception. Ces critères, en ligne avec la méthodologie Cradle to Cradle® ont été intégrés dès la phase de conception et de développement d'un nouveau revêtement de sol. Ce processus favorise d'une part la sélection de matières premières de « qualité » (c'est-à-dire des matériaux définis positivement selon les critères d'évaluation C2C) pour la composition du produit et d'autre part la conception du produit pour qu'il soit recyclable et potentiellement « ReStart® ready » (c'est-à-dire éligible à la collecte post-installation et en fin d'usage dans le cadre de notre programme ReStart®, pour être ensuite recyclé dans l'un des centres de recyclage de Tarkett). Le respect de ces exigences du NPDP nous permet de cibler dès le départ une éventuelle certification C2C.

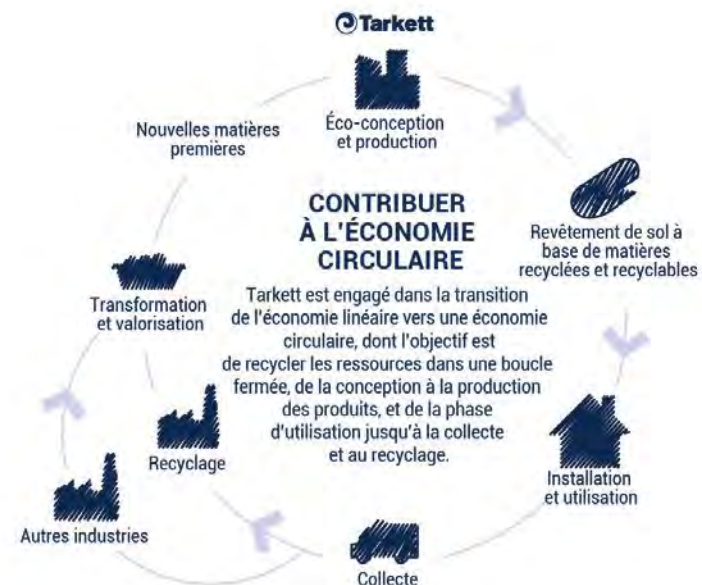
Nous utilisons également **l'analyse de cycle de vie (ACV), un des outils pour évaluer l'impact environnemental d'un produit.** Cette méthode normalisée (ISO 14040 et ISO 14044) permet de connaître et de comparer les impacts environnementaux d'un système tout au long de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication jusqu'à son traitement en fin de vie ou en fin d'usage (mise en décharge, recyclage...) en passant par ses phases d'usage, d'entretien et de transport. Notre Division EMEA est équipée d'un logiciel pour effectuer des ACV systématiques et réaliser des déclarations environnementales produits spécifiques.

Tous ces principes, méthodes et outils appliqués par Tarkett font partie intégrante du même concept et sont basés sur les piliers suivants :

- > **Des matériaux de qualité** : sélectionner des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement (recyclés, renouvelables, ne contribuant pas à la raréfaction des ressources, et dont le cycle de vie entraîne une réduction des émissions de gaz à effet de serre) ;

- > **Gestion des ressources** : favoriser une utilisation optimisée et raisonnée des ressources dans toutes les étapes de production, tout en protégeant l'environnement (minimisation de la consommation d'eau et d'énergie et de la génération des déchets durant la fabrication ; réduction des émissions de gaz à effet de serre Scope 1 à Scope 3) ;
- > **Qualité de l'air intérieur et espaces sains**: contribuer à la santé et au bien-être des personnes pendant la phase d'utilisation et d'entretien du produit (ex : produits à faible émissions de COV, sans phtalate) ;
- > **Recyclage** : recycler les produits en fin d'usage (par exemple : chutes d'installation de revêtements de sols, revêtements usagés en fin de vie, déchets issus d'autres industries) afin d'éliminer les déchets, tout en contribuant à la conception de nouveaux produits avec des matériaux recyclés de qualité qui limitent les émissions de gaz à effet de serre sur le cycle de vie.

L'objectif ultime de cette approche décrite ci-dessous (voir infographie) est de concevoir des produits contribuant à la santé, au confort, au bien-être, et à la sécurité des personnes tout en préservant le capital naturel de la planète.



¹ Norme NF X 30- 264 Management environnemental – Aide à la mise en place d'une démarche d'éco-conception, 2013.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

3.6.2.3 Construire ensemble une économie circulaire

L'évolution vers une économie circulaire comporte de nombreux défis techniques, logistiques et économiques. Tarkett est convaincu que la meilleure façon de réaliser nos ambitions en matière d'économie circulaire et de surmonter la complexité de ces défis est de travailler avec d'autres organisations dans une approche collaborative.

Nous travaillons en étroite collaboration avec des institutions telles que l'institut scientifique EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency), et des entreprises et organismes spécialisés sur le sujet, telle que Veolia en France pour notre programme ReStart®, Carpet Recycling UK au Royaume-Uni, l'AGPR en Allemagne, un site de recyclage de revêtements de sol usagés en vinyle, ou encore Carpet America Recovery Effort (CARE) aux États-Unis, association professionnelle favorisant le recyclage de moquettes et tapis dont Tarkett est membre fondateur.

Exemple

Partage des connaissances et construction d'approches collaboratives avec la Fondation Ellen MacArthur

Tarkett a rejoint le réseau de la Fondation Ellen MacArthur en 2013, suite à la publication en 2012 et 2013 de deux rapports sur l'économie circulaire par la Fondation, dont le second a identifié des économies possibles de 700 milliards de dollars US grâce à l'économie circulaire des matières premières[1].

La Fondation offre des opportunités d'apprendre, de partager des connaissances et d'élaborer de nouvelles approches de collaboration.

En octobre 2020, Tarkett a participé à The Circular Economy Advanced Series, une série de cinq sessions interactives avec près de 180 participants inscrits, organisée par la Fondation Ellen MacArthur. Avec l'EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency) Tarkett a participé à deux sessions vidéo sur le thème de la collaboration avec les fournisseurs pour une économie circulaire. Tarkett a partagé son expérience d'engagement avec les fournisseurs, avec l'aide de l'EPEA, un tiers indépendant expert, pour accéder, collecter et gérer des données souvent confidentielles afin d'évaluer la composition des matières premières pour l'éco-conception et pour une économie circulaire. L'EPEA aide Tarkett et les fournisseurs à évaluer la qualité environnementale des matériaux utilisés, notamment pour garantir leur compatibilité avec le recyclage futur.

[1] Source: Ellen MacArthur Foundation "Towards the Circular Economy Vol. 2: opportunities for the consumer goods sector", Janvier 2013

Au cours de l'année 2020, avec la crise liée au Covid-19 et les mesures sanitaires associées, il y a eu moins d'occasions de se rencontrer physiquement pour partager et s'engager sur les défis et les opportunités d'une économie circulaire. Cependant, nos équipes sont restées dynamiques et enthousiastes pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie de Tarkett, *Change to Win*, et son objectif de « Changer la donne » (« *Change the game* »), en travaillant à distance et en participant à des événements virtuels en ligne pour partager, discuter, promouvoir et étudier des solutions pour une économie circulaire :

Au **niveau européen**, nous sommes activement impliqués dans un certain nombre de différents forums pour partager notre expertise, notre expérience et aussi notre compréhension aiguë des défis, dans le but de promouvoir des solutions et des cadres qui aideront à une transition plus rapide vers une économie circulaire. Par exemple :

- > La promotion d'une reprise verte post-Covid-19 dans le plan de relance économique de l'UE, le Président du Directoire de Tarkett ayant **cosigné une lettre ouverte en faveur d'un plan de relance verte pour un monde durable**. L'appel à mobilisation a été initié par un membre du Parlement européen qui préside la commission de l'environnement, de la santé publique et de la sécurité alimentaire du Parlement européen. La lettre a été signée par d'autres membres du Parlement européen, des groupes de la société civile, des chefs d'entreprise, des associations professionnelles, des ONG et des groupes de réflexion.
- > Le Président du Directoire de Tarkett a également partagé ses convictions et ses analyses sur l'économie circulaire et la nécessité pour les leaders de l'industrie de mener le changement tous ensemble pour une relance verte lors du **sommet en ligne FrenchFounders « Act to Impact » en juin 2020**.
- > **Réunion avec le vice-président exécutif de la Commission européenne** pour le pacte vert pour l'Europe avec Globe EU en vue de promouvoir la transparence des produits et matériaux, et l'économie circulaire dans les marchés publics écologiques.
- > Tarkett soutient l'élaboration de **passesports des matériaux** qui permettent aux architectes, concepteurs, promoteurs, gestionnaires et rénovateurs de choisir plus facilement des matériaux de construction sains, durables et circulaires et de faciliter la reprise et le recyclage de ces matériaux après usage.
- > Le programme ReStart® de collecte et de recyclage des revêtements de sol de Tarkett a été identifié comme un exemple par **l'Agence européenne pour l'environnement dans son rapport 2020 "Déchets de construction et de démolition : défis et opportunités dans une économie circulaire"**.
- > Contribution aux travaux de **l'Institut français de l'économie circulaire (INEC)** dans la préparation de propositions et de recommandations visant à promouvoir et faciliter la transition vers une économie circulaire.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

- > Soutien à l'initiative de la fiche de circularité des produits (PCDS [/] www.circularitydataset.lu) lancée par le **Ministère de l'Economie du Luxembourg** en 2019. Une initiative qui vise à développer un modèle standard de l'industrie pour les données circulaires sur les produits afin de fournir des données fiables sur les propriétés des produits circulaires tout au long de la chaîne de valeur, des matières premières aux produits finis, de la phase d'utilisation au recyclage. Il est prévu que le PCDS favorise un langage commun sur la manière de décrire les caractéristiques de circularité ; permette des solutions informatiques adaptables, lisibles par machine et peu coûteuses ; promeuve des données ouvertes et des solutions open source ; encourage la conception de produits circulaires et sains ; facilite la mise en œuvre de modèles commerciaux circulaires rentables ; et fournisse des informations sur la manière de réutiliser les produits à la fin d'un cycle d'utilisation.
- > Collaboration avec **Ecopreneur.eu**, la Fédération européenne des entreprises durables basée à Bruxelles qui encourage une économie circulaire en Europe.
- > Participation à l'**Alliance circulaire des plastiques** (*Circular Plastics Alliance*) de l'UE via l'adhésion de Tarkett à VinylPlus, à l'Association européenne de la moquette et du tapis (*European Carpet and Rug Association*) et à l'Institut européen des fabricants de revêtements de sol résilients (*European Resilient Flooring Manufacturers' Institute*). La *Circular Plastics Alliance* rassemble les acteurs publics et privés des chaînes de valeur des plastiques pour promouvoir des actions et des engagements volontaires en faveur de davantage de plastiques recyclés, avec pour objectif de garantir que 10 millions de tonnes de plastiques recyclés seront utilisées pour fabriquer des produits en Europe en 2025, ce qui représente une augmentation de plus de 150 % par rapport à 2016.
- > Participation à la plateforme d'économie circulaire de l'**Institut européen des fabricants de revêtements de sol résilients** (*European Resilient Flooring Manufacturers' Institute*). L'objectif de la plate-forme est de développer la collecte, l'identification et la traçabilité des matériaux de revêtement de sol utilisés.

En **France**, Tarkett a participé au dialogue et à la consultation sur la loi française relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire qui a été adoptée en 2020. Tarkett a fait part de son soutien à la nécessité d'une plus grande transparence avec des passeports pour les produits et les matériaux, à l'incorporation de matériaux recyclés et à l'élaboration de stratégies de marchés publics écologiques afin d'encourager l'action.

En **France**, Tarkett était présent à la Semaine du design de Paris (Paris Design Week) 2020 avec l'exposition « Le Mobilier en économie circulaire : Fabriquer responsable » par Les Canaux, une organisation qui soutient les acteurs économiques engagés dans la solidarité et la planète et le Studio de design 5.5. L'exposition mettait en avant des meubles créés à partir de matériaux réutilisés et recyclés. Les revêtements de sol Tarkett de la gamme Excellence ont été choisis : Eco-conçus selon les principes du Cradle to Cradle®, 100 % recyclables, contenant plus de 20 % de matériaux recyclés, avec le programme de collecte et du recyclage ReStart® des chutes d'installation, sans phtalates et avec de très faibles émissions de COV pour une meilleure qualité de l'air intérieur.

Au **Royaume-Uni**, Tarkett a remporté le prix du projet d'économie circulaire BusinessGreen Leaders de l'année. BusinessGreen, un site web britannique de premier plan dédié aux actualités et aux analyses sur les entreprises vertes, a récompensé l'engagement et les efforts de Tarkett en faveur de l'établissement d'une économie circulaire. Tarkett a présenté son approche d'écoconception qui applique les principes du Cradle to Cradle®, l'évaluation des matériaux avec l'EPEA et l'utilisation de matières premières secondaires recyclées, ainsi que son programme de collecte et de recyclage de revêtements de sol ReStart® qui aide les clients à gérer de manière responsable les déchets de revêtements de sol dans une dynamique d'économie circulaire.

En **Suède**, Tarkett collabore avec Svensk Form, l'association suédoise de design qui existe depuis 175 ans. En plus de parrainer les Design S, les prix suédois du design (*Swedish Design Awards*), le trophée du gagnant a été entièrement réalisé avec du matériel recyclable de Tarkett (iQ Surface). Les experts de Tarkett ont également participé à des tables rondes sur le design pour la circularité avec les principales parties prenantes par le biais de vidéos et de webinaires en direct afin de partager l'expérience et les actions de Tarkett sur la conception soutenable, ReStart® et l'économie circulaire.

Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires

Aux **États-Unis**, Tarkett a proposé cinq opportunités d'apprentissage lors de l'événement virtuel Greenbuild 2020. Ces sessions éducatives avaient pour thème « Circulaire par intention » et ont permis aux experts de Tarkett de discuter avec des designers, des autorités publiques, l'EPA (Agence américaine de protection de l'environnement), des universités et d'autres acteurs clés sur des sujets liés à l'économie circulaire.

Lors de la conférence **Greenbiz Circularity 20 (États-Unis)**, notre responsable du développement durable des produits en Amérique du Nord a contribué à une table ronde sur le thème « Circulaire par conception : Sélection des matériaux pour les produits circulaires », qui explorait la manière dont la santé humaine, la gestion de la fin de vie et d'autres considérations devaient être prises en compte lors de la sélection des matériaux pour les produits circulaires. Tarkett a également contribué au podcast de la Design Museum Foundation de Boston (États-Unis) sur « Le grand retour sur les pratiques de production et de consommation », en examinant l'impact du Covid-19 et le rôle du design pour nous aider à passer à une économie circulaire avec le Cradle to Cradle Products Innovation Institute, une organisation mondiale à but non lucratif qui certifie les produits dans une économie circulaire.





Exemple

Une norme internationale ISO pour fournir un cadre et des lignes directrices sur l'économie circulaire

En 2019, l'**Organisation internationale de normalisation (ISO) a lancé un nouveau comité (ISO/TC323) pour travailler à l'élaboration d'une norme sur l'économie circulaire.** Tarkett a contribué, en tant que membre de la délégation de l'Association française de normalisation (AFNOR), à la réunion du Comité technique qui s'est tenue à Paris avec 47 pays et 120 experts. L'idée initiale du comité est venue de l'AFNOR, membre de l'ISO pour la France, où des représentants d'entreprises de nombreux secteurs, dont Tarkett, ont élaboré la norme AFNOR sur la gestion de projets d'économie circulaire XP-X30-901 pour assister et guider les projets assurant le passage d'un modèle d'économie linéaire à un modèle d'économie circulaire tout en tenant compte des effets de la raréfaction des ressources et de la biodiversité, du changement climatique et des aspects sociaux des modes de consommation. En 2020, un expert de Tarkett a présidé le comité de normalisation de l'AFNOR sur l'économie circulaire. Le Comité technique 323 de l'ISO couvre la normalisation dans le domaine de l'économie circulaire en vue d'élaborer des exigences, des cadres, des lignes directrices et des outils de soutien pour la mise en œuvre de projets d'économie circulaire. Les experts de Tarkett du Brésil participent également aux travaux en tant que membres du Forum National Brésilien de Normalisation (ABNT). Et Tarkett est membre du comité miroir suédois (SIS/TK 616) sur l'économie circulaire

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire





3.7 Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2020	2019	2018	Objectif 2020	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
Changement climatique et dommages causés à l'environnement (réglementation plus stricte des GES, y compris Scope 3 et la tarification du carbone ; respect des réglementations environnementales sur les sites de production)	<ul style="list-style-type: none"> > Emissions de GES Scope 1 et 2 : projets d'amélioration de l'efficacité énergétique, développement des énergies renouvelables) > Emissions de GES Scope 3 : augmenter la part des matières premières recyclées pré et post-consommation, développer la reprise et le recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation (programme ReStart®) > Audits annuels et suivi des sites industriels par un tiers (ERM)¹ 	Pourcentage de réduction des émissions de GES Scope 1 et 2 par m ² de produits fabriqués par rapport à 2010 recyclées)	-26,8 %	-15,3%	-10,5%	-20 % en 2020 et -30 % en 2030 vs 2020	3.7.1	 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
Volatilité du prix des matières premières (les fluctuations des prix et de la disponibilité des matières premières et de l'énergie)	<ul style="list-style-type: none"> > Projets d'économies d'énergie et d'amélioration de l'efficacité énergétique sur les sites de production 	Consommation d'énergie par m ² de produits fabriqués	4,00 kWh/m ²	4,09 kWh/m ²	4,05 kWh/m ²	/	3.7.1.1.	 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES
	<ul style="list-style-type: none"> > Développement des énergies issues de sources renouvelables sur les sites de production et de l'approvisionnement en électricité renouvelable 	Pourcentage de la consommation d'énergie issue d'énergies renouvelables	27 %	28 %	23 %	/	3.7.1.2	 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
	<ul style="list-style-type: none"> > Maximiser le contenu recyclé dans nos produits : revêtements de sol post-installation / post-consommation ; matières premières secondaires provenant d'autres industries 	Pourcentage de matières premières d'origine recyclée ²	13%	12%	10%	30% en 2030	3.7.2.3	 15 VIE TERRESTRE

¹ Les audits n'ont pas eu lieu en 2020 en raison du Covid-19, ils reprendront en 2021

² Matériaux recyclés : matériaux qui auraient autrement été envoyés pour élimination des déchets ; les chutes de production et autres déchets de fabrication recyclés en interne sont inclus.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2020	2019	2018	Objectif 2020	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
Déploiement de la transition liée à l'économie circulaire (le manque de recyclabilité et de recyclage efficaces des produits de revêtement de sol et surfaces sportives en fin de vie)	<ul style="list-style-type: none"> > Le processus de développement des nouveaux produits (NPDP) pour assurer la recyclabilité des nouveaux revêtements de sol > Collecte et recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation (programme ReStart®) > Maximiser le contenu recyclé dans nos produits : revêtement de sol post-installation / post-consommation ; matières premières secondaires provenant d'autres industries 	Tonnes de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectées par le programme ReStart®	3000 tonnes	3300 tonnes	3300 tonnes	38 000 tonnes	3.7.2.2	 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES  13 MESURES RELATIVES A LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES  17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS
Changement climatique et dommages causés à l'environnement (réglementation plus stricte des GES, y compris Scope 3 et la tarification du carbone ; respect des réglementations environnementales sur les sites de production)	<ul style="list-style-type: none"> > Programme World Class Manufacturing (WCM) > Système de Management de l'Environnement certifié ISO 14001 > Plans d'intervention d'urgence mis en place sur nos sites de productions > Audits annuels et suivi des sites industriels par un tiers (ERM) 	Pourcentage des sites de production certifiés ISO 14001	81%	85%	89%	/	3.4	 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES
Indisponibilité, perturbations, dommages sur site (accidents industriels, ex. : les incendies et la pollution ; les impacts des catastrophes naturelles, ex. : les inondations)								

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Répondre à l'urgence climatique

195 pays ont signé l'accord de Paris lors de la conférence des Nations unies sur le climat COP 21 en 2015, s'engageant à maintenir les températures mondiales « bien en dessous » de 2°C par rapport à l'époque préindustrielle et à « s'efforcer de les limiter » à 1,5 degré Celsius. Depuis lors, les discussions et les travaux se poursuivent au niveau mondial et au niveau local afin de mettre en œuvre les politiques, stratégies et actions nécessaires pour atteindre cet objectif. Tarkett reconnaît pleinement l'urgence et l'importance de répondre à la crise climatique, comme en témoigne le nouvel objectif qu'il s'est fixé de réduire l'intensité de ses émissions de GES Scope 1 et 2 (kgCO₂eq/m²) de 30 % d'ici 2030 (par rapport à 2020) ainsi que l'objectif de réduire les émissions Scope 3 en triplant la part du contenu recyclé de ses matières premières d'ici 2030 par rapport à 2018 (30 % contre 10 %). Ces nouveaux objectifs s'appuient sur le premier engagement pris par Tarkett en 2013 de réduire l'intensité de ses émissions de GES (Scope 1 & 2 kgCO₂eq/m²) de 20 % d'ici 2020 par rapport à 2010, objectif que Tarkett se félicite d'avoir atteint.

En 2020, la Commission européenne a poursuivi la mise en œuvre du Pacte vert pour l'Europe, avec notamment une proposition de loi européenne sur le climat visant à garantir la neutralité climatique de l'Union européenne d'ici 2050 ; une nouvelle stratégie industrielle soulignant l'importance de construire une économie plus circulaire et de développer l'innovation industrielle ; un plan d'action pour l'économie circulaire promouvant l'augmentation du contenu recyclé ; une stratégie chimique en faveur du développement durable ; et un plan d'action sur le climat pour 2030 proposant de relever l'ambition de l'UE de réduire les émissions de GES d'au moins 55 % par rapport aux niveaux de 1990 d'ici 2030. Tarkett travaille à la réalisation de toutes ces ambitions, dont beaucoup sont au cœur de la stratégie *Change to Win* annoncée par Tarkett en 2019, comme son objectif de « changer la donne » avec l'économie circulaire. En 2020, Tarkett a commencé à examiner les opportunités d'agir davantage et plus rapidement afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre sur le cycle de vie de ses revêtements de sol et de ses surfaces sportives, en travaillant avec Carbone 4, une société de conseil indépendante de premier plan spécialisée dans les stratégies à faible intensité de carbone et l'adaptation au changement climatique.

Tarkett est déterminé à répondre à l'urgence climatique :

- > en réduisant les émissions de gaz à effet de serre de Scope 1 et de Scope 2 résultants de nos activités de production par l'achat d'électricité renouvelable, l'utilisation d'autres énergies renouvelables telles que la biomasse et l'application d'autres techniques de management environnemental facilitées par notre programme WCM et en réduisant les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3, notamment par l'éco-conception des produits afin de réduire l'empreinte carbone, d'augmenter le contenu recyclé et d'anticiper le recyclage en fin de vie ; mais aussi par l'engagement avec nos fournisseurs, afin de réduire les émissions de GES associées à la production de matières premières, et avec nos clients en vue de construire une économie circulaire avec la collecte et le recyclage après utilisation.

Tarkett estime qu'il est également de la responsabilité de nos gouvernements d'accélérer le développement de réglementations ambitieuses et incitatives afin d'assurer la transition vers une économie circulaire de tous les acteurs économiques, non seulement des fabricants, des consommateurs, mais aussi des pouvoirs publics par la promotion de marchés publics intégrant des critères d'économie circulaire.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

3.7.1 Réduire les émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 et 2) sur nos sites de production

Tarkett promeut les techniques de management environnemental dans ses usines du monde entier grâce à l'orientation environnementale de son programme World Class Manufacturing (WCM). Ce programme d'amélioration continue, dirigé par une petite équipe centrale, fournit aux usines des politiques, des conseils, des procédures, des méthodes, des formations, des analyses comparatives internes et des audits. L'équipe WCM organise des appels mensuels et des forums annuels, ainsi que des ateliers sur site pour aborder les progrès réalisés par rapport aux indicateurs de performance clés, l'analyse des incidents environnementaux (par exemple, les accidents de pollution locale ou les quasi-accidents), ainsi que le partage et la reproduction des bonnes pratiques.

Exemple

Changeons pour gagner ensemble - en tirant parti de l'expertise et de l'expérience mondiale de Tarkett

En 2020, le réseau environnemental du WCM a retrouvé une nouvelle dynamique, notamment grâce à la mise en place d'appels mensuels réguliers pour discuter des derniers résultats des indicateurs clés de performance environnementale, des incidents environnementaux et des enseignements de l'analyse des causes profondes qui y sont associés, ainsi que pour partager les bonnes pratiques. Le forum environnemental annuel de WCM, qui s'est tenu en mai, a également été un succès, puisque 65 participants de 26 usines dans 15 pays ont participé virtuellement pour connaître les derniers détails des ambitions de Tarkett pour une économie circulaire de sa stratégie *Change to Win* et de son engagement renouvelé à réduire les émissions de GES. Le Forum a également été l'occasion de partager les bonnes pratiques, les usines ayant identifié les projets qu'elles pourraient éventuellement reproduire.

Les guides, les procédures et les méthodes de WCM en matière d'environnement couvrent : le respect de l'environnement ; l'évaluation et l'atténuation des dangers et des risques environnementaux (toutes les formes de pollution potentielle - air, eau, sol, bruit ...) ; la gestion des incidents environnementaux (avec analyse des causes profondes) et des situations d'urgence ; la manipulation et la gestion des produits chimiques ; la gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets (avec analyse de la consommation), la surveillance de l'environnement et le suivi d'indicateurs environnementaux ; et la formation en matière d'environnement.

À la fin de 2020, 92 % des usines de revêtements de sol disposaient d'un système de management environnemental certifié ISO 14001. Les usines de surfaces sportives FieldTurf de Tarkett à Calhoun (États-Unis) et Botany (Australie) sont également certifiées ISO 14001.

Un objectif central et de longue date de la gestion environnementale de Tarkett a été et reste de limiter la consommation d'énergie et de réduire les émissions de gaz à effet de serre associées. En 2013, Tarkett s'est engagé à réduire l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre (GES Scope 1 & 2 $\text{kgCO}_2\text{eq/m}^2$) de 20 % d'ici 2020 par rapport à 2010. Puis en 2019, dans le cadre de sa stratégie *Change to Win*, Tarkett a annoncé un nouvel objectif de réduction supplémentaire de 30 % de l'intensité de ses émissions de GES d'ici 2030 par rapport à 2020.

Tarkett applique les solutions suivantes pour atteindre ces objectifs :

- > améliorer l'efficacité énergétique grâce aux modifications et optimisations de nos procédés de fabrication ;
- > développer la production d'énergies renouvelables sur site (par exemple biomasse, géothermique, solaire) ;
- > acheter de l'électricité 100 % renouvelable.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Zoom sur les indicateurs clés

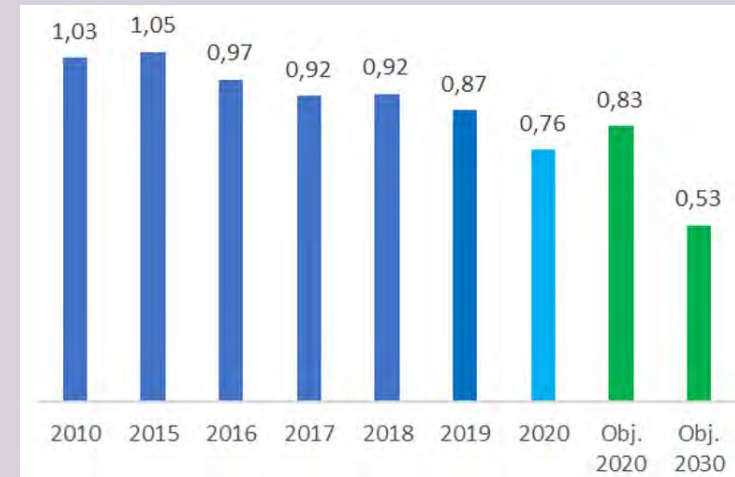
Changement climatique

En 2020, Tarkett a atteint son premier objectif climatique, à savoir réduire l'intensité des émissions de GES de 20 % d'ici 2020 par rapport à 2010. En 2020, l'intensité des émissions de GES de Scope 1 et 2 (émissions de GES, associées à la consommation d'énergie de production, par mètre carré de produit manufacturé) a atteint 0,76 kgCO₂eq/m², ce qui représente une réduction de 26,8 % par rapport à 2010. Tarkett ne s'arrête pas là et s'est déjà engagé à réduire l'intensité des émissions de GES de 30 % supplémentaires d'ici 2030 par rapport à 2020. Ce nouvel objectif climatique à long terme a été fixé en 2019 dans le cadre de notre plan stratégique Change to Win.

Les émissions absolues de gaz à effet de serre (GES) Scope 1 et 2 liées à la consommation de combustibles et à la consommation d'électricité et de vapeur achetée sur nos sites de production en 2020 sont en baisse de 37,6 % par rapport à 2010, à 198 488 tonnes de CO₂eq, ce qui correspond à une réduction de plus de 119 k tonnes de CO₂eq.

Par rapport à 2019, les émissions globales de GES ont diminué de 18 %, principalement en raison de la hausse des achats d'électricité renouvelable et de la baisse des volumes dans le contexte de la pandémie de Covid-1

Intensité des émissions de gaz à effet de serre (kg CO₂eq/m²)



Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

3.7.1.1 Améliorer l'efficacité énergétique

Tarkett s'est engagé à améliorer constamment l'efficacité énergétique de ses activités afin de limiter son impact sur le climat et réduire les coûts. Toutes les usines suivent et rapportent leur consommation d'énergie chaque mois, elles cartographient et analysent la consommation et mettent en œuvre des mesures d'économie d'énergie qui comprennent l'efficacité énergétique dans les processus de production (récupération de chaleur, remplacement des équipements, optimisation des processus, refroidissement...) et l'efficacité énergétique dans les bâtiments (chauffage, éclairage, isolation...).

Le programme WCM renforce les capacités des usines afin d'éviter toute source de gaspillage, notamment en améliorant l'efficacité énergétique. Les usines apprennent, par le biais de rapports mensuels, de forums, de partage de bonnes pratiques, de formations, d'audits et d'autres initiatives menées par l'équipe centrale WCM, comment analyser leur consommation, identifier de nouvelles opportunités et mettre en œuvre des plans d'action pour réduire la consommation d'énergie et atteindre une plus grande efficacité énergétique. Depuis 2011, la certification ISO 50001 reconnaît l'engagement des entreprises pour une meilleure maîtrise de l'énergie. En 2020, tous les sites européens de Tarkett employant plus de 250 personnes sont certifiés ISO 50001. Indépendamment des systèmes de certification, un certain nombre de nos sites appliquent déjà des 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.

En 2020, la majorité de nos sites de production a été touchée par la pandémie de Covid-19 et le ralentissement économique qui l'a accompagnée. Dans la plupart des cas, lorsque les volumes ont diminué, l'intensité énergétique (kWh/m²) s'est dégradée compte tenu de la consommation structurelle fixe. Malgré ce contexte, les équipes locales sont restées mobilisées pour optimiser leurs procédés de fabrication et améliorer leur efficacité énergétique, afin de réduire leur consommation d'énergie par mètre carré de produit fabriqué. Par exemple :

> **Sur notre site d'Otradny (Russie)**, les équipes ont continué à mettre en œuvre des solutions d'économie d'énergie (par exemple, améliorer l'isolation, remplacer les anciens échangeurs de chaleur) qui ont été identifiées en 2019 lors d'un atelier sur l'énergie qui a été organisé par WCM pour identifier les pertes d'énergie, avec la participation de quelques-uns des meilleurs experts du groupe de Clervaux (Luxembourg), Narni (Italie) et Bačka Palanka (Serbie). L'atelier a appliqué une méthodologie WCM, en identifiant et en documentant avec succès des solutions pour la récupération de chaleur.

> **Sur notre site de production de moquettes à Dalton (États-Unis)**, l'élimination des procédés de teinture par jet en 2019 a permis de réaliser d'importantes économies d'énergie, d'eau et de coûts. Un examen approfondi du procédé de teinture existant et une évaluation des solutions alternatives ont révélé que le procédé de teinture au jet était trop gourmand en énergie, en eau et en main-d'œuvre et qu'il générerait des volumes d'eaux usées importants. De nouveaux procédés de coloration plus efficaces sont maintenant utilisés, soit directement sur notre site d'extrusion de Calhoun, soit, dans certains cas, pour de plus petits volumes, par des sociétés sous-traitantes.

Zoom sur les indicateurs clés

Efficacité énergétique

La consommation d'énergie par mètre carré de produit fabriqué a diminué de 2 % en 2020 à 4,00 kWh par m² par rapport à 2019 (4,09 kWh par m²), en partie grâce à la poursuite du déploiement des mesures d'économie d'énergie qui ont été compensées dans une certaine mesure par la réduction des volumes. Lorsque les volumes de production diminuent dans une usine, la consommation d'énergie ne diminue généralement pas au même rythme (en raison de la consommation structurelle). En outre, Tarkett constate la tendance du marché de ces dernières années à privilégier les produits plus modulaires qui nécessitent plus d'énergie pour leur production par rapport aux produits en rouleaux. Malgré ces facteurs, le programme World Class Manufacturing de Tarkett continue d'aider les usines à renforcer leur capacité à identifier et à mettre en œuvre des solutions pour réaliser des économies d'énergie. En 2020, 11 usines ont vu leur intensité énergétique s'améliorer, comme la production de moquettes à Dalton aux États-Unis (-15 %), et la production de vinyle à Pékin en Chine (-10 %), et à Otradny en Russie (-5 %).

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

3.7.1.2 Développer les énergies renouvelables

Développer l'utilisation de sources d'énergies renouvelables sur nos sites représente une solution pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de Tarkett et notre impact sur le climat. Dans ce domaine, différentes initiatives sont déployées pour produire et utiliser des énergies renouvelables :

- > **Les déchets de bois issus de notre production sont utilisés comme biomasse** pour la production d'énergie dans sept de nos usines : Hanaskog et Ronneby (Suède) ; Narni (Italie) ; Orzechowo (Pologne) ; Kalush (Ukraine) ; Bačka Palanka (Serbie) et Mytishchi (Russie). La même consommation d'énergie utilisant le gaz naturel émettrait 13,2 kt CO₂eq de plus d'émissions de gaz à effet de serre de Scope 1, ce qui correspond à 6,7 % des émissions totales de gaz à effet de serre de Scope 1 et 2 pour 2020.
- > **L'énergie solaire est utilisée sur nos sites de production** de moquettes à Dendermonde (Belgique) et à Waalwijk (Pays-Bas), ainsi que sur le site de production de linoléum à Narni (Italie) qui utilise également l'énergie géothermique.

En complément des actions sur site, Tarkett encourage également l'utilisation de sources d'énergies vertes produites par des tiers, telles que les énergies hydraulique, éolienne ou solaire, ou en achetant par exemple de l'électricité certifiée renouvelable.

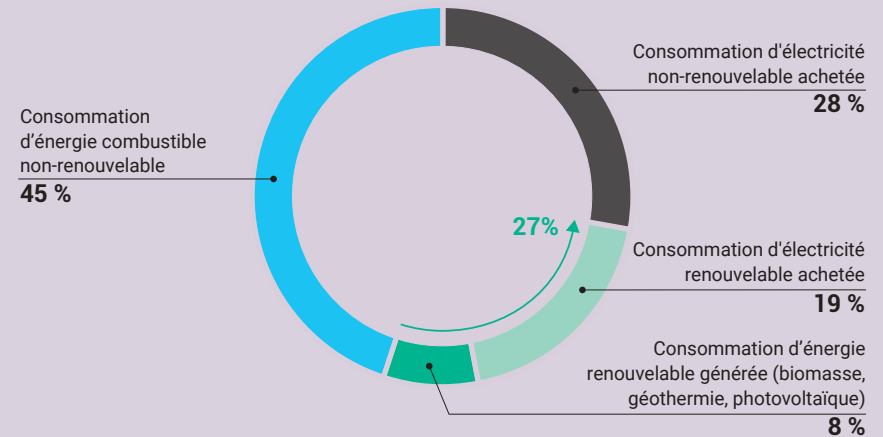
En 2020, notre site de Bačka Palanka (Serbie) a commencé à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable, ce qui porte à 8 le nombre des usines qui s'approvisionnent en électricité 100 % renouvelable. Les autres sites sont Chagrin Falls et Middlefield (États-Unis), Clervaux (Luxembourg), Narni (Italie), Dendermonde (Belgique), Waalwijk (Pays-Bas) et Jacareí (Brésil). L'ensemble permet d'éviter l'émission d'environ 46,1 kt CO₂eq par an de gaz à effet de serre (base 2020 pour ces usines) l'équivalent de 23,2 % des émissions totales de gaz à effet de serre de Scope 1 et 2 pour 2020.

Zoom sur les indicateurs clés

Énergies renouvelables

La part de l'électricité renouvelable a légèrement diminué pour atteindre 41 % (contre 42 % en 2019), notamment à la suite des changements apportés au mix électrique de nos deux usines suédoises, où une plus grande partie de l'électricité provient du nucléaire plutôt que de la production renouvelable. Ce changement a été en grande partie compensé grâce à un nouveau contrat pour l'électricité renouvelable à Bačka Palanka (Serbie). La part des autres énergies renouvelables, telles que la biomasse, dans le bouquet énergétique de Tarkett a très légèrement diminué de 1 %, ce qui porte la part globale des énergies renouvelables à 27 % en 2020. Globalement, l'utilisation de la biomasse, des biocarburants et l'achat d'électricité d'origine renouvelable permettent d'éviter l'équivalent de quelque 59,4 kt CO₂eq d'émissions de gaz à effet de serre, ce qui correspond à 30 % des émissions totales de gaz à effet de serre de Scope 1 et 2 de Tarkett en 2020. Tarkett a continué à réduire la part des énergies fossiles, avec la part des énergies à faible intensité de carbone (énergies renouvelables et électricité d'origine nucléaire) progressant de 2 % à 39 % en 2020.

Ventilation de la consommation d'énergie / Part des énergies renouvelables dans la consommation d'énergie (%)



Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

3.7.1.3 Réduire la consommation d'eau

Conscient de l'enjeu majeur que représente la préservation de cette ressource vitale, Tarkett gère dans le cadre de sa stratégie environnementale l'eau de manière responsable sur ses sites de production depuis de nombreuses années, même s'il n'y a aucun risque apparent de pénurie d'eau sur nos sites. Tarkett a réalisé d'importantes économies d'eau grâce à la mise en place de systèmes de réutilisation de l'eau en circuit fermé, à des changements de procédés, à l'optimisation et à une bonne maîtrise générale. La consommation d'eau est contrôlée et rapportée chaque mois, l'intensité de l'eau étant calculée et discutée dans le cadre de tableaux de bord environnementaux. Comme pour la gestion et l'efficacité énergétiques, le chef de file WCM de Tarkett en matière de gestion de l'environnement contribue à renforcer la capacité des usines à gérer l'eau de manière responsable par des conseils, des formations, le partage des bonnes pratiques et un reporting régulier. Les usines de Tarkett assurent également le traitement approprié des eaux usées, en particulier lorsque celles-ci peuvent contenir des composés dangereux, soit par un traitement des eaux usées sur place, soit par un traitement externe par des prestataires de services spécialisés. Les eaux usées rejetées dans les installations de Tarkett sont régulièrement contrôlées pour s'assurer de leur conformité avec les exigences locales.

En 2020, nous avons poursuivi nos efforts pour améliorer la gestion de l'eau sur nos sites de production, par exemple :

- > **L'usine de revêtements de sol en vinyle de Ronneby (Suède)** a réduit sa consommation d'eau grâce à une surveillance et un suivi quotidien plus rigoureux des consommations anormales, à un meilleur contrôle de la purge des tours de refroidissement et des autres points sensibles de consommation d'eau.
- > **Dans notre usine de revêtements de sol en vinyle à Bačka Palanka (Serbie)**, l'installation d'un système d'osmose inverse pour le refroidisseur à absorption a permis de récupérer l'eau et la réutiliser dans un système en circuit fermé, ce qui, avec la réparation des fuites, a considérablement réduit la consommation d'eau.
- > **Dans notre usine de moquettes de Calhoun (Etats-Unis)**, la solution innovante de traitement de l'eau à base de plantes de ProMoss™ a été mise en œuvre pour filtrer l'eau dans les tours de refroidissement, réduire l'utilisation de produits chimiques, diminuer la corrosion des équipements et ainsi prolonger la durée de vie de l'installation. Le système ProMoss™ utilise les propriétés naturelles de la sphaigne pour améliorer la qualité de l'eau en éliminant et en inhibant naturellement la formation de contamination organique, ce qui réduit efficacement la corrosion.

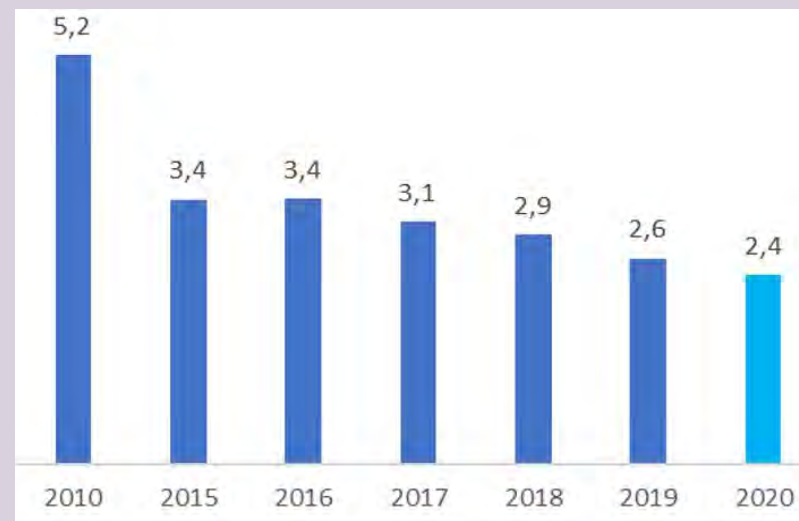
Zoom sur les indicateurs clés

Consommation d'eau

En 2020 nous avons réalisé des progrès importants en matière d'économies d'eau. La consommation totale d'eau est en baisse de 13,0 % en 2020 par rapport à 2019 (0,63 million de m³ en 2020, contre 0,73 million de m³ en 2019), l'intensité hydrique mesurée par la consommation d'eau par m² de produit fabriqué à également diminué de 8,0 % (2,4 l/m² en 2020, contre 2,6 l/m² en 2019).

Notre objectif d'économie de l'eau 2020, fixé en 2013 était ambitieux : équiper tous nos sites industriels qui utilisent de l'eau dans leur procédé industriel d'un circuit d'eau en boucle fermée, c'est-à-dire réutilisant a minima 98% de l'eau utilisée. L'objectif de ce défi était de réduire drastiquement la consommation d'eau. La proportion de sites utilisant des circuits d'eau en boucle fermée ou ne consommant pas d'eau dans leurs processus de fabrication a atteint 71 % en 2020, ce qui est inférieur à l'objectif fixé, mais l'objectif primordial de réduction de la consommation d'eau a été atteint grâce à des économies d'eau significatives (-61 % par rapport à 2010) et à une amélioration de l'intensité hydrique (-54 % par rapport à 2010)

Intensité de consommation d'eau (l/m²)



Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Certaines de nos solutions de revêtements de sol et de surfaces sportives contribuent en outre à réduire la consommation d'eau et de produits chimiques **pendant la phase d'utilisation de nos produits**.

Par exemple, notre gamme de revêtements de sol en vinyle iQ bénéficie d'une technologie unique de restauration de surface avec nettoyage par polissage à sec, permettant d'éliminer les petites rayures, et les traces d'usure de surface sont éliminées sans utiliser de produits chimiques ou d'eau, contribuant ainsi à une meilleure qualité de l'air intérieur et à des économies importantes.

L'utilisation de nos gazons synthétiques en remplacement de la pelouse naturelle pour les terrains de sport élimine la nécessité d'arroser et d'appliquer des engrais chimiques. Sur la base d'une irrigation moyenne de 1,5 million de gallons par saison et de quelque 6 000 terrains de Fieldturf actuellement utilisés, cela équivaut à une économie annuelle de 9 milliards de gallons d'eau (34 millions de m³).

3.7.2 Limiter les émissions de gaz à effet de serre (Scope 3) en amont et en aval

Tarkett accélère ses efforts dans les domaines où il peut avoir le plus d'impact pour réduire l'empreinte carbone de ses produits. L'évaluation des émissions de gaz à effet de serre de la chaîne de valeur (Scope 3) de Tarkett a révélé que la meilleure opportunité réside dans l'éco-conception des produits, avec des efforts pour augmenter le contenu recyclé et l'utilisation d'autres matériaux à faible intensité de carbone, ainsi que dans la conception pour la recyclabilité et dans le développement de la collecte et du recyclage des revêtements de sol post-installation et post-consommation.

Évaluer les émissions de GES Scope 3 de la chaîne de valeur

Tarkett a mis à jour en 2020 son évaluation des émissions de gaz à effet de serre (GES) de type Scope 3 avec l'aide de Carbone 4, un cabinet de conseil indépendant de premier plan spécialisé dans les stratégies à faible intensité de carbone et l'adaptation au changement climatique. L'évaluation, basée sur la méthodologie du « GHG Protocol - Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard », a utilisé les données d'activité de 2015, 2017, 2018, 2019 et 2020 afin d'estimer les émissions de GES de la chaîne de valeur pour 10 des 15 postes de Scope 3. Les émissions de cinq postes qui ne sont pas considérées comme pertinentes pour l'activité de Tarkett n'ont pas été calculées selon les critères du Protocole des GES pour identifier les activités pertinentes du Scope 3.

Cette évaluation actualisée confirme les principales sources, précédemment identifiées par Tarkett, des émissions de GES Scope 3 le long de la chaîne de valeur de ses produits (les émissions provenant de la production de matières premières, de l'élimination en fin de vie et du transport des produits ainsi que des potentielles émissions associées au nettoyage des sols).

Suite à l'évaluation initiale en 2018, nous avons entrepris des travaux afin de mieux évaluer la contribution de notre engagement d'économie circulaire aux réductions d'émissions de Scope 3 grâce à l'utilisation de matières premières secondaires au lieu de matières premières vierges. En utilisant les données des ACV de Tarkett via le logiciel SimaPro et nos rapports sur les émissions de GES, nous estimons que l'utilisation d'environ 100 000 tonnes de matières recyclées permet d'éviter environ 200 000 tonnes d'émissions de CO₂eq par rapport à l'utilisation de matières premières primaires vierges. C'est à peu près l'équivalent des émissions annuelles de GES d'une ville européenne de 16 000 habitants. L'ampleur de ces économies d'émissions de GES souligne encore l'importance d'accroître davantage nos efforts sur nos initiatives d'économie circulaire :

- > l'éco-conception du produit pour accroître le contenu recyclé, les matériaux à faible intensité de carbone et la recyclabilité ;
- > la collecte et le recyclage des revêtements de sol post-installation et post-consommation.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Synthèse des émissions annuelles estimées du Scope 3¹

Postes des émissions GES de type Scope 3	Emissions GES Scope 3 (ktCO ₂ eq)	Pertinence et actions	Méthodologie	Section rapport RSE
Emissions Scope 3 « amont »				
3-1 Produits et services achetés	1,32370	<i>Pertinentes, calculées</i> Tarkett peut avoir un impact sur les émissions de GES résultant des matières premières en augmentant le contenu recyclé dans ses produits, car les matériaux recyclés contribuent moins aux émissions de GES que l'extraction et la transformation de matériaux vierges.	Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base des achats de matières premières de 2019. 164 catégories de matières premières ont été identifiées dans la base de données des achats de Tarkett (SAP). Les volumes totaux par catégorie ont été convertis en kilogrammes, puis des facteurs d'émission ont été appliqués afin d'obtenir les émissions de gaz à effet de serre. Les facteurs d'émission de CO ₂ des EPD des fournisseurs ont été utilisés lorsqu'ils étaient disponibles. Nous avons également utilisé des facteurs d'émission génériques provenant de séries de données reconnues d'Inventaires de Cycle de Vie (ICV) (Ecoinvent, base de données européenne sur le cycle de vie, etc.) ou d'EPD génériques certifiés.	3.6.1 3.7.2
3-2 Biens d'équipement	-	<i>Non pertinentes</i> Tarkett ne possède pas de biens d'équipement importants, à l'exception de ceux de ses sites de production. La consommation d'énergie de nos sites de production est incluse dans notre reporting sur la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre de Scope 1 et de Scope 2.	-	3.7.1
3-3 Activités impliquant une consommation de combustible ou d'énergie (non incluses dans les émissions des Scope 1 et Scope 2)	68	<i>Non pertinentes, calculées</i> Tarkett considère que les émissions du Scope 3 associées (i) aux émissions en amont des combustibles achetés, (ii) aux émissions en amont de l'électricité achetée et (iii) aux pertes de T&D ne sont pas significatives par rapport aux autres postes d'émissions du Scope 3 qui sont elles-mêmes beaucoup plus importantes que les émissions combinées du Scope 1 et du Scope 2 de Tarkett pour la combustion de combustibles et l'électricité et la chaleur achetées. En outre, les efforts et les objectifs de Tarkett pour réduire ces émissions de Scope 1 et de Scope 2 permettront de réduire et de limiter les émissions de Scope 3 pour ce poste.	Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base de la consommation d'énergie de 2019 multipliée par les facteurs d'émission pour l'énergie en amont de l'ADEME et de l'Agence Internationale de l'Energie.	3.7.1

¹ Basées sur les données d'activité de 2019, sauf 3.5, 3.6, 3.10 & 3.11 basées sur les données d'activité de 2015 ; 3.9 basées sur les données d'activité de 2017 ; 3.1 basées sur les données d'activité de 2018 ; et 3.7 basées sur le nombre moyen d'employés en 2020

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Postes des émissions GES de type Scope 3	Emissions GES Scope 3 (ktCO ₂ eq)	Pertinence et actions	Méthodologie	Section rapport RSE
3-4 Transport et distribution en amont	75	<i>Non pertinentes, calculées</i>	Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base du transport entrant (# t.km) multiplié par des facteurs d'émission (source selon le mode de transport : ADEME, France ou EPA, US) pour 12 usines représentant 80 % des volumes produits ; et sur la base de matériaux sélectionnés couvrant 75 % des volumes entrants pour chaque usine. Les émissions totales ont été extrapolées à partir de cette base.	
3-5 Déchets générés par les sites	49	<i>Non pertinentes, calculées</i> Bien qu'ils ne soient pas pertinents pour les émissions totales du Scope 3, les déchets sont un enjeu important pour Tarkett qui vise à éliminer les déchets industriels mis en décharge et qui continue à œuvrer pour une économie circulaire, en récupérant et en réutilisant davantage de déchets post-industriels et post-consommateurs dans sa production.	Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base des données de 2015. Les facteurs d'émission d'Ecoinvent et de la base de données European Life Cycle Database ont été utilisés sur la base de l'incinération comme traitement de fin de vie.	3.7.2.1 3.7.2.2
3-6 Déplacements professionnels	8	<i>Non pertinentes, calculées</i> Étant donné la faible contribution aux émissions totales calculées du Scope 3, Tarkett considère que cette catégorie n'est pas significative et ne la calcule pas chaque année.	Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base des données de 2015. Tarkett a recueilli des données auprès d'agences de voyages d'affaires qui couvraient les vols, la location de voitures, les trains et le leasing de voitures. En l'absence de données provenant des agences, les émissions ont été estimées sur la base du nombre d'employés (environ 20 % des émissions totales calculées). Les émissions de GES ont été calculées à l'aide de l'outil de transport du GHG Protocol.	
3-7 Déplacement domicile/travail des salariés	6	<i>Non pertinentes, calculées</i>	Le nombre moyen de salariés en équivalent temps plein pour 2020 a été multiplié par un facteur moyen d'émission de CO ₂ de trajet domicile-travail représentatif de la France (source Carbone 4). Le facteur d'émission utilisé suppose que les déplacements domicile-travail sont similaires dans toutes les zones géographiques à la moyenne des déplacements domicile-travail en France. Le facteur d'émission ne tient pas compte des habitudes réelles de déplacement des employés de Tarkett, ni de l'augmentation du travail à distance en 2020 en raison de la pandémie de Covid-19.	

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Postes des émissions GES de type Scope 3	Emissions GES Scope 3 (ktCO ₂ eq)	Pertinence et actions	Méthodologie	Section rapport RSE
3-8 Actifs loués en amont	-	<i>Non pertinentes</i> Tarkett a calculé les émissions du Scope 3 pour ses bureaux en leasing de son siège parisien sur la base des données de 2015. Ce site représente l'un des plus grands sites hors usines. Les émissions ont été estimées à 22 tCO ₂ eq pour ce seul site. Si l'on prend en compte d'autres sites commerciaux et administratifs similaires, les émissions totales correspondantes du Scope 3 restent négligeables. Tarkett considère donc que cette catégorie n'est pas significative et ne la calcule pas chaque année	-	
Emissions Scope 3 « aval »				
3-9 Transport et distribution en aval	250	<i>Pertinentes, calculées</i> Tarkett limite le transport en aval en partie grâce à sa présence sur le marché local. En 2020, les travaux ont commencé à cartographier les possibilités d'optimiser les transports et de limiter les émissions associées. Déjà, dans certains lieux, les usines de Tarkett ont accès au transport ferroviaire (par exemple : Otradny en Russie).	Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base des données d'activité de 2017. Transport hors frontières (# t.km) multiplié par des facteurs d'émission (source selon le mode de transport : ADEME, France ou EPA, US). Les données manquantes pour certaines divisions ont été complétées et extrapolées sur la base de l'activité.	
3-10 Traitement des produits vendus	167	<i>Pertinentes, calculées</i> Pour cette catégorie, Tarkett a pris en compte les émissions de gaz à effet de serre associées à l'installation de ses produits de revêtement de sol.	Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base des données de 2015. Il a été supposé que tous les revêtements de sol sont installés à l'aide de colle. Afin de calculer l'impact des GES, les volumes de vente ont été utilisés avec les facteurs de conversion d'Ecoinvent et de SimaPro. L'empreinte carbone de la phase d'installation a été déterminée comme suit : Σ [les émissions de CO ₂ associées à la production d'adhésifs x la quantité d'adhésifs x le volume des ventes] par catégorie de produit. Les surfaces sportives Tarkett ne sont pas incluses.	

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Postes des émissions GES de type Scope 3	Emissions GES Scope 3 (ktCO ₂ eq)	Pertinence et actions	Méthodologie	Section rapport RSE
3-11 Utilisation des produits vendus	2,878	<p><i>Non pertinentes, calculées</i></p> <p>Tarkett reconnaît l'importance des émissions potentielles de GES résultant du nettoyage de ses produits de revêtement de sol au cours de leur durée de vie. Cependant, en l'absence de normes officielles, il est actuellement très difficile de calculer avec précision ou de contrôler les émissions associées. En outre, Tarkett n'a aucun contrôle et une influence limitée sur le type d'équipement et le type de protocole de nettoyage utilisés par ses divers clients. Tarkett considère donc que ces émissions de type 3 ne sont pas pertinentes par rapport à d'autres émissions pour lesquelles Tarkett dispose d'une plus grande influence.</p> <p>Néanmoins, certains de nos produits contribuent à réduire la consommation d'eau et d'énergie pendant la phase d'utilisation grâce à des traitements de surface.</p>	<p>Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base des données de 2015. Les émissions de GES pendant la phase d'utilisation comprenaient les émissions relatives à l'utilisation hypothétique d'eau, de détergent et d'électricité pour les équipements de nettoyage. La phase d'utilisation a été considérée comme étant de 10 ans. Les volumes de vente de 2015 ont été pris en compte, puis les valeurs de l'outil <i>Life Cycle Cost</i> de Tarkett ont été utilisées pour calculer la consommation d'électricité, de détergent et d'eau. Les facteurs d'émission d'Ecoinvent 3.3 ont été utilisés pour convertir en tonnes de CO₂eq. Un certain nombre de limites ont été identifiées, notamment : - la variabilité des données ACV / EPD - la variabilité des hypothèses sur la durée de vie du revêtement de sol - l'absence de procédures de nettoyage conventionnelles - l'application du revêtement de sol (hôtellerie, école, bureau, maison) - la situation géographique.</p> <p>Les surfaces sportives de Tarkett ne sont pas incluses.</p>	<p>3.7.2</p> <p>3.7.1.3</p>
3-12 Traitement des produits vendus en fin de vie	934	<p><i>Pertinentes, calculées</i></p> <p>Tarkett concourt à la réduction des émissions de GES résultant de la fin de l'utilisation de ses produits par le biais :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la conception pour assurer la recyclabilité des produits de revêtement de sol ; - du programme ReStart® de reprise et de recyclage des revêtements de sol ; - du recyclage des revêtements de sol après installation et après usage (dans notre processus de fabrication ou par d'autres industries). <p>Ces actions sont un élément clé de la stratégie Change to Win de Tarkett et du programme d'économie circulaire lancés en 2019.</p>	<p>Les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 ont été calculées sur la base des achats de matières premières de 2019. 164 catégories de matières premières ont été identifiées dans la base de données des achats de Tarkett (SAP). Les volumes totaux par catégorie ont été convertis en kilogrammes, puis des facteurs d'émission ont été appliqués pour obtenir les émissions de gaz à effet de serre pour l'incinération de chaque matière première. Les facteurs d'émission de CO₂ ont été utilisés à partir de séries de données reconnues d'Inventaires de Cycle de Vie (ICV) (Ecoinvent, base de données européenne sur le cycle de vie, etc.) ou d'EPD génériques certifiés.</p>	3.7.2.2

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Postes des émissions GES de type Scope 3	Emissions GES Scope 3 (ktCO ₂ eq)	Pertinence et actions	Méthodologie	Section rapport RSE
3-13 Actifs loués en aval	-	<i>Non pertinentes</i> Tarkett ne loue aucun actif important	-	
3-14 Franchises	-	<i>Non pertinentes</i> Tarkett ne dispose pas d'une activité de franchise significative.	-	
3-15 Investissements	-	<i>Non pertinentes</i> Tarkett n'a pas d'investissements importants en dehors de ses activités de production et, à ce titre, considère que cette catégorie n'est pas pertinente	-	

Limiter l'impact pendant la phase d'utilisation

Certaines de nos solutions de revêtements de sol contribuent à réduire la consommation d'énergie pendant la phase d'utilisation de nos produits. Par exemple, les collections vinyl Tapiflex, Acczent Excellence Premium et iQ, et les collections Linoleum xf xf² contribuent à réduire la consommation d'énergie pendant la phase d'utilisation de nos produits grâce à des traitements de surface qui limitent les rayures et l'apparition d'usure, retardant ainsi les opérations de nettoyage en profondeur qui sont très gourmandes en énergie.

Gérer les déchets et accroître l'utilisation de matières premières secondaires

L'une des principales stratégies de Tarkett pour réduire son impact sur le climat consiste à utiliser davantage de matières premières secondaires, c'est-à-dire à augmenter la part de matières recyclées dans ses produits, car les matières premières secondaires génèrent moins d'émissions de gaz à effet de serre que les matières premières primaires ou vierges. Par exemple, l'utilisation d'un kilogramme de vinyle recyclé au lieu de vinyle vierge équivaut à une économie de deux kilogrammes d'émissions de CO₂eq (source: <https://vinylplus.eu/progress/annual-progress>).

Dans le cadre de son plan stratégique *Change to Win* et de son ambition de « changer la donne » avec l'économie circulaire, Tarkett s'est fixé comme objectif de tripler la part des matières premières recyclées pour atteindre 30 % en 2030 par rapport à 2018 (10 %). Tarkett identifie trois voies pour atteindre cet objectif : (i) optimiser le recyclage interne des déchets post fabrication de revêtements de sol et de surfaces sportives de Tarkett ; (ii) collecter et recycler en interne les déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post installation et post utilisation et (iii) se procurer davantage de matières premières secondaires auprès d'autres industries.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

3.7.2.2 Gérer les déchets de production - réduire, réutiliser, recycler, récupérer

Le recyclage des déchets en nouveaux matériaux utiles émet moins de carbone que l'utilisation de procédés à forte intensité énergétique pour extraire et transformer des matériaux vierges. Cela permet également de réduire la pression sur les ressources naturelles mondiales et d'éviter que des déchets valorisables ne soient mis en décharge ou ne génèrent des émissions de carbone par incinération.

Dans nos opérations, nous nous engageons tout d'abord à éviter la production de déchets dangereux et non dangereux. Deuxièmement, lorsque des déchets sont produits, Tarkett cherche à les gérer de manière responsable, avec par ordre de préférence leur réutilisation, leur recyclage interne ou externe ou leur incinération externe avec récupération d'énergie. L'envoi des déchets en décharge est toujours la dernière option, lorsqu'aucune autre solution viable n'est disponible. Dans tous les cas, Tarkett veille au respect des exigences locales en matière de gestion et d'élimination des déchets, et notamment à la manipulation et à l'élimination appropriées de tout déchet dangereux. Le programme World Class Manufacturing (WCM) de Tarkett aide les usines à développer la capacité à atteindre ces objectifs, à analyser leurs flux de déchets, à comprendre les causes des déchets générés, à identifier et à mettre en œuvre des plans d'action appropriés pour réduire les déchets des opérations, à appliquer la hiérarchie réduire - réutiliser - recycler - récupérer et à suivre et à rendre compte des volumes de déchets dangereux et non dangereux.

Les initiatives de recyclage chez Tarkett ont commencé dès 1957, avec le recyclage de la production de vinyle à l'usine de Ronneby (Suède). Actuellement, 16 usines retraitent et recyclent en interne leurs déchets de post-fabrication en utilisant diverses techniques telles que le rebroyage et la reformulation pour produire une matière première secondaire. Ces procédés évitent d'avoir à envoyer les déchets pour un recyclage, une valorisation ou une élimination externe et permettent d'utiliser la matière dans la production à la place de la matière première vierge.

Lorsque les déchets post-fabrication ne peuvent pas être recyclés et utilisés sur place, ils sont parfois transférés vers un autre site de Tarkett qui dispose d'installations et de la capacité nécessaires pour les traiter et les réincorporer dans la production. Par exemple, notre centre de recyclage de Clervaux (Luxembourg) a reçu plus de 8 000 tonnes de déchets de post-fabrication et de produits semi-finis pour recyclage en 2020 en provenance d'autres usines de Tarkett de Sedan (France), Konz (Allemagne), Bačka Palanka (Serbie) et Lenham (Royaume-Uni).

Dans nos usines de fabrication de parquet, les déchets de sciure sont récupérés et utilisés comme combustible de biomasse pour le chauffage ainsi évitant les combustibles fossiles ou la biomasse d'origine externe. Avec l'ouverture en 2019 d'une ligne de parquet à Mytishchi (Russie), le site a rapidement mis en place une solution pour récupérer la sciure et produire des granulés qui sont utilisés comme combustible biomasse pour le chauffage, ce qui permet d'économiser environ 6 MWh d'énergie par an. Il vend même les granulés excédentaires à l'extérieur. La récupération et l'utilisation des déchets de sciure comme source d'énergie renouvelable est également mise en œuvre à Hanaskog (Suède), Orzechowo (Pologne), Kalush (Ukraine) et Bačka Palanka (Serbie).

Dans le domaine du sport, Tarkett a trouvé une utilisation aux déchets de gazon synthétiques de son usine de Calhoun (États-Unis), en les recyclant en VersaTile, un système de sous-couche amortissante qui favorise l'écoulement des eaux.

Lorsque les déchets de production ne peuvent pas être recyclés sur place ou sur d'autres sites de Tarkett ni valorisés en interne, Tarkett les envoie alors pour un recyclage et une utilisation externe, ou pour une valorisation dans d'autres industries. Ceci s'applique aux autres déchets industriels générés (tels que les métaux, le papier, le carton, les déchets électroniques, les huiles usagées, etc.) qui sont triés et envoyés de préférence pour un recyclage ou une valorisation externe, l'élimination en décharge étant le dernier recours.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Zoom sur les indicateurs clés

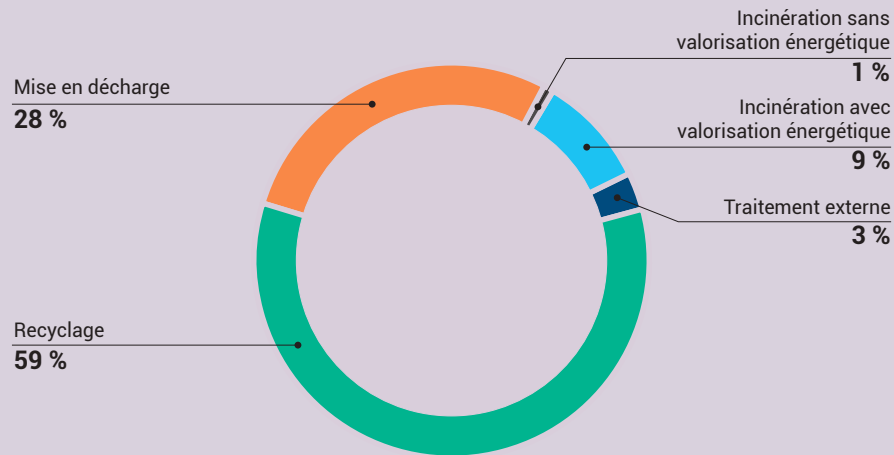
Déchets

59 % de l'ensemble des déchets de nos usines (y compris les déchets relatifs à la production ainsi que les déchets de bureau et de cantine) sont effectivement recyclés, avec 12 usines ne mettant aucun déchet en décharge en 2020. Cinq autres usines ne mettent aucun déchet industriel en décharge, seuls les déchets des bureaux et des cantines étant envoyés à la décharge.

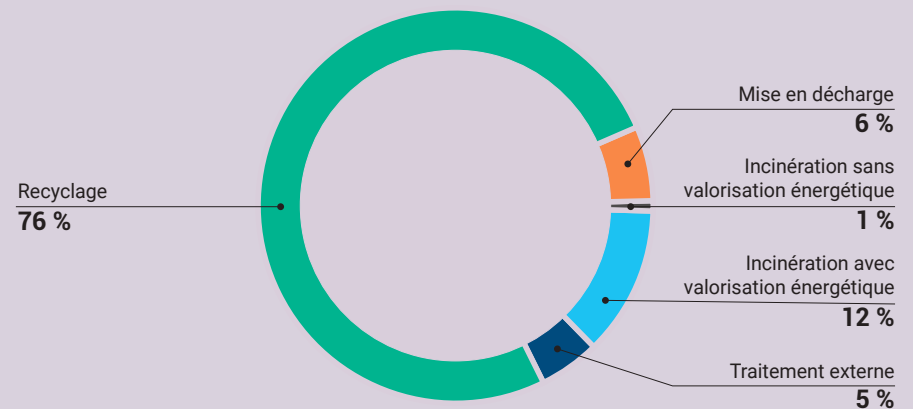
Malgré nos efforts continus, nous avons encore du travail à faire dans certaines de nos usines pour atteindre notre objectif de zéro déchet mis en décharge, en particulier dans l'une de nos usines en Amérique du Nord qui représente à elle seule 83 % des déchets du groupe mis en décharge. Si l'on exclut cette usine, nous avons recyclé 76 % de nos déchets en 2020.

Par rapport à 2019, la quantité de déchets industriels (incluant les déchets dangereux) mis en décharge est restée stable en 2020, à environ 27 k tonnes, principalement en raison de difficultés opérationnelles sur l'un de nos sites en Amérique du Nord. Si l'on exclut ce site particulier, le volume total des déchets industriels mis en décharge par l'ensemble des autres sites de production du groupe en 2020 s'élève à 4 777 tonnes.

Part des déchets industriels (dangereux et non dangereux) par typologie de traitement (%)



Part des déchets industriels (dangereux et non dangereux) par typologie de traitement (%) - excluant un de nos sites en Amérique du Nord



Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

3.7.2.3 Collecter et recycler les déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post-installation et post-consommation

Au-delà du recyclage de nos déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives post fabrication, Tarkett investit dans une deuxième voie, celle de l'utilisation croissante de matières premières secondaires, avec pour objectif à plus long terme d'intensifier la collecte et le recyclage en circuit fermé des revêtements de sol et des surfaces sportives après installation et utilisation. Cette voie est plus difficile, étant donné la logistique, les obstacles techniques du recyclage des produits après utilisation et la nécessité de s'engager avec de multiples parties prenantes. Toutefois, Tarkett reste convaincu qu'il s'agit d'une solution clé pour réaliser la vision de Tarkett selon laquelle, à l'avenir, tous les revêtements de sol seront recyclés, ce qui permettra à Tarkett de devenir une entreprise véritablement circulaire.

Développer des capacités et des solutions pour le recyclage des déchets de revêtements de sol et de surfaces sportives

Au fil des ans nous avons investi et développé notre capacité de recyclage des chutes d'installation de revêtements de sols et des revêtements usagés dans nos propres procédés de fabrication, ce qui a nécessité le développement d'unités de recyclage sur site.

En 2020, l'usine de Tarkett Sports en Allemagne, qui produit des fils et des remplissages pour le gazon artificiel, a été le dernier site à développer une telle capacité de recyclage.

L'installation sportive Morton Extrusionstechnik de Tarkett à Abtsteinach a été la première à obtenir la certification EuCertPlast pour le recyclage de gazon synthétique usagé. Ce système de certification, qui est cofinancé par la Commission européenne dans le cadre du programme Eco-innovation, se concentre sur la traçabilité des matières plastiques (tout au long du processus de recyclage et de la chaîne d'approvisionnement), et sur la qualité du contenu recyclé dans le produit final. La certification, basée sur la norme européenne EN 15343 : 2007 relative au recyclage et à la traçabilité des matières plastiques, confirme l'utilisation par l'usine d'au moins 15 % de gazon synthétique post-consommation dans la production du remplissage ProMax HydroFlex de FieldTurf.

Au total, Tarkett compte désormais **neuf centres de recyclage** sur ses sites de production dans le monde : Florence (États-Unis), Dalton (États-Unis), Ronneby (Suède), Clervaux (Luxembourg), Waalwijk (Pays-Bas), Narni (Italie), Abtsteinach (Allemagne), Otradny (Russie) et Jacareí (Brésil). Le centre de recyclage situé au Luxembourg, sur le site de Clervaux, a également obtenu la certification EuCertPlast pour le recyclage des revêtements de sol en vinyle post-consommation. Il traite à la fois les déchets de post-fabrication provenant d'autres sites européens de Tarkett et les matériaux de revêtement de sol collectés après installation et utilisation dans le cadre du programme ReStart®. La sous-couche produite à partir de ce matériau recyclé est utilisée sur plusieurs sites de production de revêtements de sols en vinyle en Europe, et sur la ligne de production de vinyle à Clervaux.

Aux États-Unis, « Dalton Environmental Center » de Tarkett a été, il y a une dizaine d'années, le premier centre de récupération et de recyclage à obtenir la certification d'une tierce partie pour le contenu recyclé des produits. En 2020, il a obtenu la certification SCS par une tierce partie pour le contenu recyclé de ses sous-couches de moquettes ER3® Modular, Ethos® Modular, Flex-Aire Cushion Modular et Powerbond® Ethos® Cushion. Par exemple, l'Ethos® Modular est certifié comme ayant un contenu recyclé minimum de 48%, dont un minimum de 28% de contenu recyclé post-consommation.

Tarkett Sports collecte et récupère également le gazon synthétique et le remplissage des terrains usagés. Dans l'Oregon, aux États-Unis, Tarkett dispose d'une petite unité qui récupère les remplissages des terrains usagés. Le gazon récupéré est acheminé vers le site où les granulats de caoutchouc et les matériaux de remplissage en sable sont séparés du gazon synthétique. Ils sont ensuite lavés et mis en sac pour être réutilisés. La partie du gazon synthétique est souvent réutilisée dans des applications collectives ou résidentielles.

Aux États-Unis, le gazon usagé est utilisé pour fabriquer le Greenboard, une technologie innovante qui combine des plastiques recyclés à base de polymères mixtes provenant de gazon usagé recyclé pour en faire un panneau composite renforcé et durable à partir des fibres 100 % recyclée, destiné à l'installation de gazon synthétique.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Tout en développant la capacité de traiter et de recycler des volumes croissants de revêtements de sol et de surfaces sportives, nous continuons également à mener des recherches et à faire des essais sur de nouvelles techniques de recyclage dans le but de mettre au point des solutions techniquement et économiquement viables pour recycler davantage de produits en fin de vie

- > Par exemple, nous opérons en Suède une solution développée en interne pour recycler les revêtements de sol en vinyle homogène de Tarkett fabriqués à partir de 2011, ajoutant ainsi une nouvelle solution circulaire que nous pouvons proposer aux clients (pour plus de détails, voir la section 3.6.2.1 Travailler collectivement vers une économie circulaire).
- > Toujours en Suède, où le parquet représente un tiers du marché des revêtements de sol, nous avons piloté une méthode de recyclage du parquet massif pour créer un parquet

avec une couche d'usure entièrement en chêne recyclé. Il s'agit d'un projet passionnant qui répond à la demande croissante des clients et qui nous permettra d'augmenter le volume de matériaux recyclés que nous utilisons dans nos produits, contribuant ainsi à préserver les ressources naturelles et à réaliser des économies d'énergie, par rapport à l'approvisionnement en chêne vierge. Tarkett a présenté le parquet avec couche d'usure recyclée dans le cadre de son exposition Natural Bond au Salon du meuble de Stockholm 2020 en Suède. Le parquet recyclé, qui provient du sol d'une salle de sport en Norvège, a été nettoyé des clous, du métal et des pièces endommagées par l'humidité avant d'être transformé en une nouvelle couche supérieure avec un traitement à l'huile de cire dure de couleur blanche et douce pour améliorer la beauté du matériau en bois. Il s'agit du deuxième projet pilote, après l'installation de 500 mètres carrés dans un immeuble de bureaux à Stockholm en 2019.

Exemple

Trouver des solutions techniques pour construire une économie circulaire - recyclage de vieux revêtements de sol en PVC en fin de vie

Tarkett est un membre actif et un promoteur du projet européen « Circular Flooring », qui vise à développer le recyclage respectueux de l'environnement des revêtements de sol en PVC post-consommation. Le projet est géré par le consortium Circular Flooring, composé de onze entreprises et instituts de recherche d'Autriche, de Belgique, de France, d'Allemagne et de Grèce, et dirigé par le Fraunhofer Institute for Process Engineering and Packaging IVV de Freising (Allemagne). Le projet est axé sur la récupération d'un composé de PVC à partir de revêtements de sol en PVC post-consommation et sur la séparation des plastifiants caducs afin de créer un matériau recyclé pour la fabrication de nouveaux revêtements de sol en PVC.

Les revêtements de sol en PVC souple en fin de vie contiennent potentiellement des « anciens plastifiants » qui ne peuvent plus être utilisés aujourd'hui pour des raisons de protection des consommateurs (exigences REACH de l'UE) et qui ont entre-temps été remplacés dans l'UE par des alternatives plus sûres. Le recyclage moderne de ces revêtements de sol avec récupération du PVC en qualité vierge exige donc une séparation techniquement sophistiquée de ces « anciens plastifiants ». L'objectif est de recycler soigneusement les revêtements de sol en PVC en fin de vie en dissolvant et en éliminant les substances respectives afin d'obtenir un matériau PVC vierge de haute qualité qui est transformé en granulés. Ceux-ci sont prêts à être réutilisés dans de nouveaux produits de revêtement de sol conformes à la législation européenne en vigueur et répondant aux attentes des consommateurs en matière d'économie circulaire.

Le consortium Circular Flooring a d'abord analysé le marché du PVC pour évaluer la nécessité de mécanismes de recyclage efficaces. Le processus de recyclage CreaSolv® a ensuite été adapté et perfectionné pour convertir les plastifiants existants en plastifiants conformes à REACH. Parallèlement au développement du processus, des analyses détaillées des performances économiques, sanitaires et environnementales du projet sont menées. Jusqu'à présent, les quatre premières étapes du revêtement de sol circulaire ont déjà été franchies :

- > L'échelle pilote pour le recyclage des déchets de revêtements de sol en PVC est justifiée
- > Le processus CreaSolv® pour les revêtements de sol circulaires est adapté
- > Mise au point d'une voie d'hydrogénation pour les plastifiants existants
- > Développement d'éventuelles formulations de PVC

L'objectif du projet européen Circular Flooring, qui devrait s'achever en 2023, est d'étudier la faisabilité technique et commerciale de ce procédé de recyclage des revêtements de sol en PVC à l'échelle industrielle, afin d'éviter que les ressources utilisables (PVC, plastifiants) soient mises en décharge ou incinérées, de réduire les émissions de CO2 et de contribuer aux objectifs européens d'économie circulaire et de neutralité climatique.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Collecter et recycler les chutes de pose et les revêtements usagés : le programme ReStart®

ReStart®, un programme phare de Tarkett pour la collecte et le recyclage des déchets de revêtements de sol, répond à un double objectif :

- > augmenter la collecte des revêtements de sols de Tarkett post-installation et post-utilisation (ou dans certains cas en provenance d'autres fabricants), afin d'obtenir un volume croissant de matières premières secondaires et limiter le besoin de ressources vierges, développant ainsi un modèle circulaire avec des produits de qualité et économiquement viables ; et
- > proposer à nos clients une solution responsable, économique et circulaire pour contribuer à la sauvegarde des ressources naturelles du monde, à la protection de l'environnement et pour éviter l'incinération ou la mise en décharge.

Les revêtements de sol collectés via ReStart® ont essentiellement vocation à être réintégrés dans nos propres procédés de fabrication, mais nous explorons également d'autres solutions de recyclage « à boucle ouverte » lorsque cela est pertinent.

A fin 2020, le programme ReStart® est proposé sous plusieurs formats dans différents pays en Europe (Suède, Norvège, Finlande, Danemark, France, Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Allemagne, Autriche, Suisse, Pologne, Italie, Espagne et Portugal), au Brésil et en Amérique du Nord :

En **Europe**, nous collectons principalement les chutes de pose de vinyle et les dalles de moquette post-utilisation. Depuis 2019, nous proposons le service de reprise et de recyclage ReStart® pour les revêtements de sol en vinyle sans frais pour nos clients afin de les encourager à rejoindre et à participer à la transition vers une économie circulaire. Pour les revêtements de sol en vinyle, Tarkett fournit des big-bags et organise la collecte des matériaux post-installation ou post-utilisation (actuellement pour les revêtements homogènes post-consommation installés depuis 2011) qui sont envoyés à nos centres de recyclage de Clervaux (Luxembourg) ou de Ronneby (Suède). En France, nous utilisons également le réseau PVC Next exploité par Kalei pour le recyclage d'autres types de revêtements de sol en vinyle post-consommation. Ils sont envoyés en Allemagne à l'AGPR (Association pour le Recyclage des Revêtements de Sol en PVC). Nous développons des partenariats locaux avec des opérateurs logistiques, tel Veolia, pour réaliser la collecte des déchets et dans certains cas un tri préalable. Une fois dans nos centres de recyclage, les déchets sont triés puis évalués avant d'être traités et réintégrés dans notre processus de production. Pour les moquettes, Tarkett fournit un support pour faciliter la collecte sur site, puis les déchets sont envoyés à notre centre de recyclage de moquettes à Waalwijk (Pays-Bas) pour y être recyclés. Nous reprenons également le linoléum pour le recycler sur notre site de Narni (Italie) et, suite à un essai réussi, nous cherchons à collecter les parquets en bois massif usagés pour les recycler en Suède.

L'organisation commerciale nordique de Tarkett (Suède, Danemark, Finlande et Norvège) a enregistré de bons progrès en 2020 dans la promotion du programme de collecte et de recyclage ReStart® auprès des clients de la région. Un accord ReStart® a été signé avec le Håndverksgruppen norvégien et le MLF (Malermestrenes Landsforbund), deux groupes de commerçants indépendants à l'échelle nationale. Le programme ReStart® de Tarkett permet à ses commerçants de gérer les déchets de manière écologique, mesurable et organisée. Il facilite également la journée de travail de leurs membres puisque Tarkett collecte et traite les déchets, ce qui leur fait gagner du temps. En avril 2020, Tarkett a signé un autre accord en Norvège avec Mal Proff, la plus grande chaîne professionnelle norvégienne de produits de revêtements de sol.

Au **Brésil**, les équipes locales de Tarkett ont lancé ReStart® en 2019 après une phase pilote en 2018. Tarkett reprend les matériaux post-installation des revêtements de sol résilients homogènes et hétérogènes, les dalles composites en vinyle et les dalles en vinyle haut de gamme (LVT) de clients proches de notre site de Jacaréi pour les recycler.

En **Australie**, Tarkett s'est associé à des recycleurs de moquettes locaux dans la région de Sydney pour s'assurer que nos produits usagés soient recyclés de manière responsable plutôt que d'être mis en décharge.

Tarkett est désormais en mesure d'aider ses clients à gérer leurs déchets de manière responsable et durable. Il s'agit d'une première étape dans la mise en œuvre du programme ReStart®, car nos équipes locales continuent de travailler avec les parties prenantes locales afin de fournir une solution fonctionnelle au marché australien, dont on connaît les défis géographiques. En mettant en place des essais de collecte en 2020 et 2021 avec des partenaires clés, Tarkett vise à créer des solutions qui fonctionneront à l'avenir pour un programme durable à long terme, avec pour objectif de détourner les produits des décharges, idéalement en les ramenant dans notre cycle de production. En Nouvelle-Zélande, Tarkett a travaillé avec un important distributeur de revêtements de sol commerciaux et résidentiels pour développer un projet pilote de recyclage local pour le marché local, ce qui lui a valu d'être nommé comme finaliste dans la catégorie « Collaboration exceptionnelle » pour le prix 2020 des entreprises durables de Nouvelle-Zélande. Ce projet pilote est conçu pour permettre la reprise des dalles de vinyle et de moquette et réduire les déchets mis en décharge.

En **Amérique du Nord**, le programme existe depuis la fin des années 90 pour la collecte et le recyclage des dalles de moquette et a été étendu aux revêtements de sol en vinyle en 2010. La collecte et recyclage ReStart® a été et reste encore principalement post-utilisation plutôt que post-installation. L'enjeu est de développer des solutions logistiques, notamment en trouvant les bons partenaires logistiques, pour collecter et recycler en plus grand volumes les produits post-utilisation, ainsi que les petites quantités de déchets de revêtements de sol post-installation, tout en réintroduisant des matériaux dans des produits existants.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Exemple

Contribuer aux objectifs d'économie circulaire et de faible intensité de carbone de Gecina avec le programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett

Recycler les revêtements de sol en fin de vie et les incorporer comme matières premières secondaires dans la fabrication de nouveaux sols représente à la fois un défi et une opportunité importante pour contribuer à l'économie circulaire, préserver les ressources naturelles, réduire les émissions de gaz à effet de serre et éliminer les déchets. Le programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett ainsi que les centres de recyclage de Tarkett sont des éléments clés qui permettent à Tarkett de fournir à ses clients des solutions simples pour gérer les déchets de leurs sols. Tarkett a signé un accord-cadre avec Gecina, la plus grande société immobilière de bureaux en Europe, pour recycler les moquettes usagées de ses bureaux à Paris. Le service ReStart® de Tarkett a permis de collecter quelque 38 tonnes, représentant 8 600 m² de moquettes en 2020, et de les envoyer à notre centre de recyclage de moquettes à Waalwijk (Pays-Bas). Pour Gecina, ce programme s'inscrit dans le cadre de ses objectifs RSE de réduction des déchets, de développement du recyclage et de promotion de solutions d'économie circulaire qui contribuent à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Tarkett a reçu le prix « Geste d'Or » dans la catégorie économie circulaire pour son engagement en faveur de l'économie circulaire avec la collecte et le recyclage des moquettes usagées des immeubles de bureaux rénovés de Gecina. Le Geste d'Or est une organisation indépendante qui promeut des opérations exemplaires dans le domaine de l'environnement urbain et de l'aménagement du paysage.

Exemple

Remplacement et recyclage des moquettes au centre de congrès Moscone Convention Center, à San Francisco, aux États-Unis

Lorsque Tarkett a été choisi pour remettre à neuf le revêtement de sol du centre de congrès Moscone Convention Center, propriété de la ville, en Californie du Nord, il a commencé par son programme de collecte et de recyclage ReStart®, en retirant le revêtement de sol usagé pour l'envoyer au centre de recyclage de Tarkett à Dalton. Au total, plus de 69 tonnes de moquettes Tarkett de 17 ans ont été détournés des décharges ou de l'incinération. Tarkett a ensuite installé 24 250 m² de moquettes ethos® Modular avec Omnicoat Technology, contenant 45 % de matières recyclées, contribuant ainsi à l'obtention d'un score de 90 points LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) du US Green Building Council (USGBC) sur un total de 111 points pour le Moscone Convention Center, ce qui en fait le centre de congrès LEED le plus performant au monde avec le statut LEED Platine.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Zoom sur les indicateurs clés



Le programme ReStart® pour la collecte et recyclage de revêtements de sol

De 2010 à 2020, Tarkett a collecté près de 109 000 tonnes de revêtements de sols (récupération post-installation et post-utilisation de revêtements de sol vinyle, linoléum ou moquette). En 2020, le programme ReStart® a permis de collecter 3 000 tonnes de chutes d'installation et de revêtements de sols usagés, ce qui représente une baisse par rapport à 2019 (3 300 tonnes), notamment en raison de l'impact de la pandémie de Covid-19. Des progrès encourageants ont été réalisés en Europe avec un nombre croissant de pays proposant à nos clients le service de collecte pour organiser la collecte des chutes de revêtements de sol en vinyle post-installation. De plus, grâce à notre centre unique de recyclage de moquettes aux Pays-Bas, la collecte et le recyclage des revêtements de sol en moquette post-utilisation a augmenté. En Amérique du Nord, le lancement de nos nouveaux produits conçus pour le recyclage nous permettra d'augmenter considérablement le recyclage des moquettes post-consommation dans les années à venir. Voir ci-dessous pour plus d'explications et de détails sur les défis de la collecte et du recyclage des revêtements de sol.

Tarkett est déterminé à construire une économie circulaire, notamment par la collecte et le recyclage des revêtements de sol et des surfaces sportives usagés. En 2019, nous avons annoncé, dans le cadre de notre stratégie *Change to Win*, la nécessité de « changer la donne » et cela a dynamisé nos efforts sur tous les fronts :

- 1. Développer des solutions pratiques et trouver les bons partenaires de collecte et de tri sur chaque marché afin de faciliter la récupération des matériaux recyclables.** Par exemple, Veolia en France, Kuijs transport aux Pays-Bas et Verhoek en Allemagne.
- 2. Embarquer les clients, avec un service de reprise et de recyclage ReStart® simple et économique.** Nous invitons activement nos clients à adhérer à notre programme de reprise ReStart® qui les aide à gérer leurs déchets de revêtements de sol tout en contribuant à la mise en place d'une économie circulaire. Comme les maîtres d'ouvrage incluent de plus en plus la gestion des déchets de chantier dans leurs appels d'offres, ReStart® permet aux clients de Tarkett de s'inscrire simplement à notre programme local de reprise et de recyclage des revêtements de sol. Par exemple, Tarkett propose désormais en Europe le service ReStart® pour les revêtements de sol en vinyle sans frais supplémentaires.

- 3. Collaborer, partager les expériences et contribuer à la promotion d'un cadre favorable à l'économie circulaire.** Tarkett contribue et participe à diverses plateformes pour partager l'expérience, apprendre des autres et promouvoir un cadre qui facilite la transition vers une économie circulaire (pour plus de détails, voir ci-dessous le feedback de Tarkett et la section 3.6.2.3 Construire ensemble une économie circulaire).

Notre engagement et nos actions depuis plusieurs années nous permet de comprendre et de mieux appréhender les enjeux et les opportunités pour favoriser l'économie circulaire sur le terrain. Les volumes collectés en 2020 sont inférieurs à ceux de 2019 en raison de l'impact de la pandémie de Covid-19 et sont nettement inférieurs à l'objectif initial de 2020, qui était de doubler les volumes annuels de 2010. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation :

- > Tout d'abord, la principale diminution de volume concerne **l'Amérique du Nord**, où les volumes collectés de revêtements de sol post-utilisation ont diminué au cours des dernières années. Les principales raisons sont d'ordre commercial (fin des contrats avec les principaux clients), technique (difficultés de séparation des différentes couches à recycler, traçabilité des matériaux et compatibilité avec la composition de nouveaux produits éco-conçus) et structurel (logistique inverse, réglementation peu incitative, absence de demande des clients).
- > En **Europe de l'Est**, nous fournissons principalement le marché résidentiel. Il est donc très difficile de collecter les revêtements de sol qui ont été démontés lors des installations, qui sont souvent effectuées par des particuliers. De plus, contrairement à l'Europe de l'Ouest, l'incitation au recyclage par les autorités locales est très limitée. La collecte et le traitement des revêtements de sol en vinyle post-consommation étaient également très limités, voire inexistantes. Cette situation a été en partie aggravée par le manque actuel de technologies viables pour enlever la colle et séparer les produits chimiques anciens qui ne sont plus autorisés.
- > En **Europe**, avant le développement de notre centre de recyclage de moquettes aux Pays-Bas, nous avions une capacité limitée pour le démontage et le recyclage des dalles de moquette post-installation et post-utilisation.

Enfin, en ce qui concerne les surfaces sportives, il n'existe pas, sur la plupart des marchés, de solutions testées et approuvées pour recycler le vieux produit et générer une matière première secondaire exploitable.

Par exemple, en **Amérique du Nord**, la solution la moins chère reste souvent la mise en décharge, ce qui rend difficile l'adhésion des autorités publiques locales soucieuses des coûts lorsque nous proposons des solutions alternatives plus coûteuses pour récupérer et recycler le gazon synthétique usagé. La situation est toutefois en train de changer, puisque Tarkett expérimente le recyclage du gazon synthétique en Europe.

En résumé, Tarkett prend des mesures pour identifier, développer et mettre en œuvre des solutions pour répondre aux défis actuels et pour contribuer à la mise en place d'une économie circulaire.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Défis	Solutions potentielles / Initiatives Tarkett
1. Les anciens revêtements de sol post-utilisation ne sont pas compatibles en tant que matière première secondaire pour les produits de revêtement de sol de nouvelle génération	<ul style="list-style-type: none"> > Recherche d'autres applications pour les revêtements de sol et les surfaces sportives recyclés > Développer des technologies et des procédés industriels pour faciliter le recyclage des revêtements de sol en vinyle et des moquettes après usage > La plupart des produits de la génération actuelle de Tarkett sont mieux conçus et adaptés au recyclage à l'avenir > Le processus de développement de nouveaux produits de Tarkett comprend des étapes de vérifications pour assurer la conception en vue du recyclage des futurs produits
2. Difficultés techniques et limites de capacités pour recycler les anciens produits	<ul style="list-style-type: none"> > Le centre de recyclage des moquettes de Tarkett aux Pays-Bas > Des essais de recyclage de revêtements de sol en vinyle homogène en Suède > Des essais de recyclage de parquet en bois massif en Suède > Soutien au projet européen Circular Flooring pour accroître le recyclage des anciens revêtements de sol en PVC > Des essais de recyclage de gazon synthétique en Allemagne dans le plus récent centre de recyclage de Tarkett, certifié par une tierce partie > Développement de produits, tels que le Greenboard et Versatile, fabriqués à partir de gazon recyclé
3. Manque de structure et d'incitations pour promouvoir le recyclage et obstacles liés à l'utilisation de matières premières secondaires	<ul style="list-style-type: none"> > Tarkett s'engage dans un dialogue pour partager les expériences et les défis avec les pouvoirs publics afin de promouvoir un cadre réglementaire plus favorable au recyclage > Tarkett encourage ses clients à rejoindre son programme de collecte et de recyclage ReStart®

Éco-concevoir le système de pose du revêtement de sol pour une dépose facile et un recyclage efficace

Tarkett cherche à intégrer dès la conception du produit l'étape de la dépose facile permettant à terme une collecte, un tri et un recyclage plus efficaces. Au-delà du seul revêtement de sol, l'enjeu est de concevoir des « systèmes » de sols comprenant produits, méthodes de pose et de dépose, facilitant la récupération des revêtements de sol en fin d'usage tout en permettant la séparation des différentes couches et matériaux.

Par exemple, les gammes de vinyle modulaire, telles que les gammes de dalles en vinyle haut de gamme iD Click, avec leur système de clic unique qui permet une installation flottante, sans besoin d'adhésifs, ce qui permet de poser le revêtement de sol très rapidement et de le retirer facilement. En Amérique du Nord Tarkett dispose de la gamme modulaire ProGen™, un revêtement de sol qui est imperméable et résistant aux chocs, au trafic et à une utilisation intense, tout en étant facile à installer et déposer grâce au mécanisme de verrouillage rapide. Les dalles de moquette Quick-Fix (réalisées en partenariat avec Velcro®) et les produits Tape+ / Tape offrent des solutions pour que les moquettes puissent être installées, réinstallées et recyclées facilement, sans endommager la surface du revêtement de sol. Notre revêtement de sol modulaire et résilient iD Revolution peut également être installé avec un tackifiant, permettant ainsi une installation et une dépose rapides.

Exemple

Recyclage à Rotterdam, aux Pays-Bas

En 2020, Tarkett a poursuivi son partenariat avec l'autorité publique de la ville de Rotterdam alors que la ville continuait la rénovation du quartier du Sportcampus à proximité du célèbre stade « De Kuip » de Feyenoord. FieldTurf a enlevé et recyclé six terrains dans son usine d'Abtsteinach en Allemagne, fournissant environ 35 000 m² de nouveaux terrains en gazon synthétique avec un remplissage ProMax Hydroflex qui incorpore 30 % de polymères provenant de fibres de gazon recyclées issues de terrains en fin de vie. Au total, plus de 68 tonnes de gazon synthétique ont été recyclées avec succès dans le cadre de ce projet. En même temps, FieldTurf est à la recherche d'une solution pour incorporer le gazon en fin de vie recyclé dans la sous-couche du nouveau gazon synthétique.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

3.7.2.4 Utiliser des matières premières secondaires provenant d'autres industries

La troisième voie pour augmenter le contenu recyclé des produits Tarkett passe par le recyclage en boucle ouverte, en obtenant des matériaux recyclés d'autres industries comme alternative aux matières premières vierges.

De plus en plus, nos équipes cherchent à se procurer des matières premières secondaires afin de réduire notre exposition à la volatilité des prix des matières fossiles et d'atteindre nos objectifs en matière de climat et d'économie circulaire. Nous nous approvisionnons en matériaux recyclés auprès de différents partenaires dans différentes industries. Parmi ceux-ci, les fibres Econyl® d'Aquafil, une société italienne, qui sont composées de fils de nylon 100 % régénérés à partir de déchets de nylon pré et post-consommation, tels que les filets de pêche usagés, les déchets textiles et les déchets de fibres usagées de nos moquettes Desso® ; de craie recyclée provenant d'une société de distribution d'eau potable aux Pays-Bas, utilisée dans nos sous-couches de moquette EcoBase® ; des déchets post-industriels de verre ou de poudre de marbre recyclés utilisés dans nos sous-couches de moquette Ecobond ; des déchets post-industriels de films pour couches recyclés pour le remplissage des terrains synthétiques ProMax ; des déchets post-industriels de matériaux d'absorption des chocs automobiles recyclés dans les sous-couches de terrains de sport et de PVB (poly butyral de vinyle) recyclé provenant du verre de sécurité utilisé dans les revêtements de sol résilients en Europe et dans les sous-couches des moquettes en Amérique du Nord.

L'un des principaux défis des initiatives visant à promouvoir l'utilisation de matériaux recyclés est de retracer la composition précise des matériaux que nous incorporons dans nos processus de fabrication, et de garantir leur qualité sanitaire et environnementale. Outre le recyclage de nos propres produits, nous ne travaillons qu'avec des partenaires capables d'assurer cette traçabilité, et qui peuvent garantir un niveau de qualité constant conforme à notre cahier des charges.

Dans notre usine de surface sportive de Toronto, au Canada, la filiale de Tarkett, ThermaGreen, fabrique des sous-couches pour terrains de sport avec des propriétés amortissantes et des coussins drainants à partir de 99 % de déchets post-industriels provenant de l'industrie automobile. Les matériaux d'absorption des chocs que l'on trouve dans les pièces automobiles telles que les tableaux de bord et les panneaux sont recyclés et utilisés pour fabriquer SportLite, un géotextile non tissé qui protège contre les chocs et draine le terrain.

Dans notre usine de Suzhou, en Chine, nous nous approvisionnons localement en marbre recyclé qui entre dans la composition de la sous-couche de notre moquette EcoBond. Le marbre, qui provient de déchets post-industriels de décoration intérieure, est réduit en poudre pour servir de matière première secondaire pour la sous-couche de la moquette.

Sur son site de production de fibres et de remplissage d'Abtsteinach, en Allemagne, Tarkett utilise du film pour couches recyclé à partir des déchets post-industriels dans la production des produits FieldTurf ProMax. Le film pour couches, qui est conçu pour rendre les couches respirantes, est composé de deux ingrédients, le polyéthylène linéaire à basse densité et le carbonate de calcium, qui sont tous deux utilisés pour fabriquer les produits Promax.

Exemple

Utiliser du poly butyral de vinyle (PVB) recyclé post-utilisation provenant du verre de sécurité dans nos revêtements de sol

La résine de poly butyral de vinyle (PVB) est un film plastique dur, transparent, adhésif et résistant à l'eau. Le PVB est principalement utilisé comme matière première pour le verre de sécurité feuilleté dans les pare-brises de voiture, les bâtiments et les panneaux solaires.

Tarkett a travaillé en étroite collaboration avec deux entreprises innovantes pour incorporer dans la formulation de ses produits du PVB recyclé post-utilisation plutôt que des matériaux vierges. Ces sociétés européennes ont toutes deux développé un procédé de traitement pour nettoyer et recycler le PVB après usage, transformant ce matériau autrefois non recyclable en une matière première secondaire de haute qualité qui peut être utilisée par les industries de l'automobile, de la construction et des plastiques. Tarkett utilise le matériau recyclé post-utilisation dans ses dalles modulaires résilientes iD Revolution.

Il est important de noter que le PVB recyclé a une empreinte carbone 25 fois inférieure à celle du PVB vierge, ce qui nous aide à réduire nos émissions de gaz à effet de serre du Scope 3. iD Revolution, un revêtement de sol modulaire résilient certifié Cradle to Cradle certified™ niveau Or, atteint le niveau Platine pour Cradle to Cradle® Material Health (santé des matériaux). Plus de 83 % des matériaux utilisés pour fabriquer iD Revolution sont recyclés, minéraux ou bio-sourcés, ce qui contribue à préserver les ressources naturelles. Cela comprend 24 % de PVB recyclé, 11 % de bio-plastique (PLA) et 49 % de craie, un minéral que l'on trouve en abondance dans la nature.

Aux États-Unis, grâce à une coopération similaire et durable avec une autre entreprise, nous incorporons du PVB recyclé post-utilisation dans notre ethos® Modular with Omnicoat Technology™, une solution de sol à surface souple de haute qualité composée de matériaux sains et sûrs dont 33 % de PVB recyclé post-consommation. De 2004 à 2020, nous avons réutilisé environ 33 500 tonnes de films PVB provenant de 32,7 millions de pare-brises.

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

Zoom sur les indicateurs clés

Matériaux recyclés

En 2020, nous avons utilisé près de 127 000 tonnes de matériaux recyclés[1] comme alternative aux matériaux vierges, ce qui représente plus de 13 % des matières premières utilisés. Notre nouvel objectif fixé dans le cadre de notre stratégie *Change to Win* est de tripler la part de 10 % que nous avons en 2018 pour atteindre 30 % d'ici 2030.

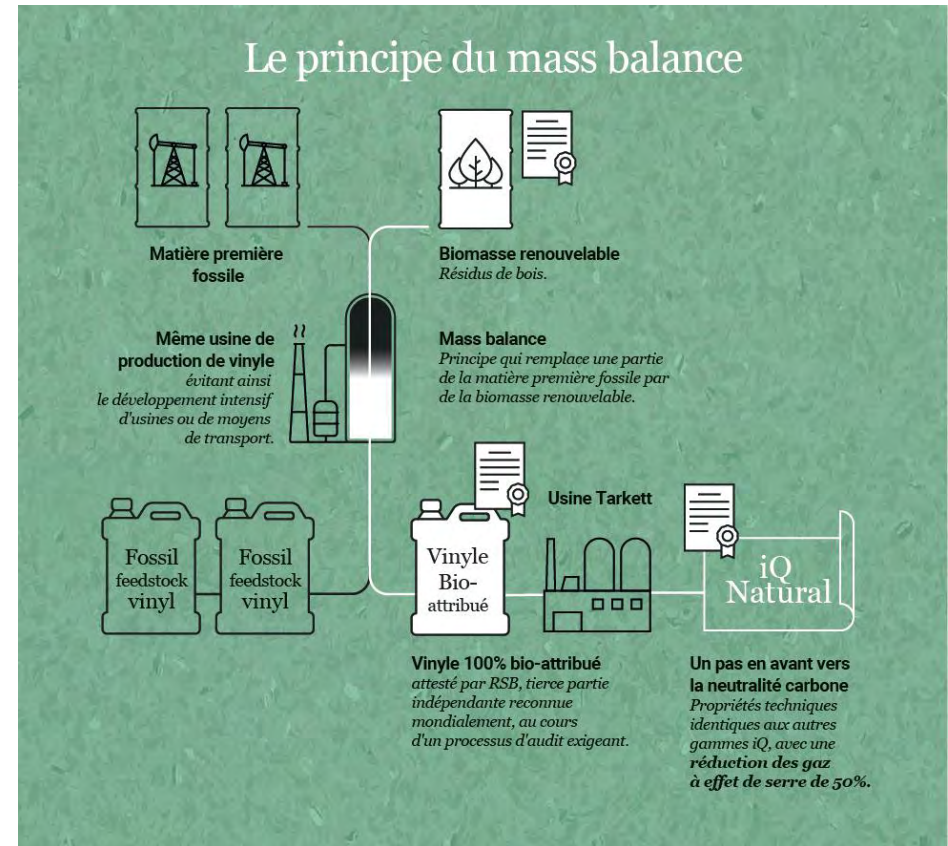
[1] Matériaux recyclés : matériaux qui auraient autrement été envoyés pour élimination des déchets (incinération ou mise en décharge) ; les chutes de production et autres déchets de fabrication recyclés en interne sont inclus.

3.7.2.5 Approvisionnement en matières premières renouvelables, à faible intensité de carbone

Les matières premières renouvelables, comme les matières premières secondaires recyclées, représentent une solution à faible intensité de carbone et un moyen de limiter les émissions de gaz à effet de serre du cycle de vie des revêtements de sol. Tarkett utilise diverses matières premières renouvelables, telles que le bois pour les parquets et les stratifiés, le jute pour les linoléums et les plastiques d'origine biologique pour les revêtements de sol souples modulaires comme iD Revolution (voir section 3.6.1.1 Sélection et approvisionnement de matériaux soutenable).

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

En 2020, Tarkett a lancé le premier revêtement de sol au monde à utiliser du PVC bio-attribué certifié par la Table ronde sur les biomatériaux durables (*The Roundtable on Sustainable Biomaterials* - RSB). Notre nouvelle collection de revêtements de sol en vinyle homogène iQ Natural avec la collection et le recyclage post-utilisation ReStart® de Tarkett apporte aux architectes, aux designers et aux propriétaires de biens immobiliers une solution de revêtements de sol offrant plus de 60 % de carbone intrinsèque en moins¹ (c'est-à-dire moins d'émissions de gaz à effet de serre pour les étapes du cycle de vie allant du berceau à la sortie d'usine et en fin de vie), par rapport aux revêtements de sol en vinyle homogène moyens² qui sont incinérés avec récupération d'énergie, ce qui en fait l'un des revêtements de sol ayant la plus faible empreinte carbone sur le marché. Notre revêtement de sol homogène en vinyle iQ Natural, qui utilisait déjà un plastifiant d'origine biologique, a été le premier produit à être lancé en utilisant un vinyle bio-attribué - BIOVYN™ - remplaçant 100 % de la matière première fossile par de la biomasse renouvelable. La biomasse utilisée pour Biovyn™ est obtenue selon les principes de bilan massique, où la matière première renouvelable remplace les matières fossiles en les mélangeant dans le même système. Le bilan massique est un moyen de suivre les quantités de matières premières renouvelables et de les attribuer à des produits spécifiques, ce qui constitue une approche viable pour promouvoir la transition écologique. Concrètement, cela signifie qu'un certain volume de déchets forestiers est utilisé pour Biovyn™, qui est ensuite mélangé à des matières premières de combustibles fossiles classiques pendant la production. Par conséquent, Biovyn™ est bio-attribué, ce qui signifie que la composante bio-sourcée est « attribuée » au produit final. Nous nous assurons que la bonne quantité de biomasse est utilisée pour produire la quantité équivalente de vinyle que nous utilisons dans iQ Natural. Toute la chaîne d'approvisionnement, y compris notre usine de Ronneby (Suède), est certifiée par une tierce partie, la Table ronde sur les biomatériaux durables (RSB), en vue de garantir le caractère soutenable et crédible du produit final. Cette nouvelle génération de revêtements de sol homogènes en vinyle iQ Natural bénéficie également de très faibles émissions de COV, d'une longue durée de vie et de la possibilité d'être entièrement recyclé après usage dans l'usine Tarkett de Ronneby. Comme les autres revêtements de sol en vinyle homogène de Tarkett, la surface de la couche d'usure de 2,0 mm d'iQ Natural peut être nettoyée par polissage à sec afin d'obtenir une surface lisse et résiliente nécessaire pour une hygiène et une résistance maximale, sans avoir recours à des cires. Dans l'ensemble, iQ Natural présente 61 % de carbone intrinsèque³ en moins par rapport à la moyenne des revêtements de sol homogènes (sur la base de l'EPD d'iQ Natural par rapport à la moyenne de l'industrie ERFMI 2019 Revêtements de sol homogènes en chlorure de polyvinyle).



¹ Les émissions générées lors des phases de production des matériaux et de construction (A1-5) ainsi que les émissions de carbone associées aux phases de post-utilisation (C1-4), où iQ Natural est collectée et recyclée par le biais du programme ReStart® de Tarkett et où le sol moyen du secteur est incinéré avec récupération d'énergie.

² EPD 2019 d'ERFMI pour les revêtements de sol homogènes en chlorure de polyvinyle

³ Carbone intrinsèque : émissions totales de gaz à effet de serre (GES) (souvent simplifiées en « carbone ») associées aux matériaux tout au long du cycle de vie d'un bâtiment (y compris les émissions initiales, les émissions en phase d'utilisation et les émissions en fin de vie). Source : « Bringing embodied carbon upfront » World Green Building Council 2019

Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire

3.7.3 Compenser les émissions de gaz à effet de serre restantes et proposer des produits neutres en carbone

Tout en se concentrant sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre Scope 1, 2 et 3 de Tarkett à travers des pratiques de management environnemental, d'éco-conception, d'engagement des fournisseurs et d'économie circulaire, Tarkett répond également à la demande des clients pour des produits qui contribuent aux normes de certification des bâtiments écologiques avec les produits Cradle to Cradle Certified™ et les produits neutres en carbone où les émissions de gaz à effet de serre restantes, partielles ou totales, sont compensées.

Sur notre marché nord-américain, Tarkett a annoncé, à l'occasion de l'exposition aux États-Unis 2020 GreenBuild, un nombre accru de produits de revêtement de sol neutres en carbone. Cette initiative s'appuie sur les mesures existantes visant à réduire le carbone intrinsèque¹ des produits Tarkett en concevant pour une économie circulaire, en augmentant l'utilisation de matériaux sains et recyclés, et en réduisant l'impact de la fabrication grâce à des progrès en matière d'efficacité énergétique et à l'augmentation de la part des énergies renouvelables.

Dans le cadre du programme de certification des produits Carbonfree® du site Carbonfund.org, Tarkett a mesuré les gaz à effet de serre émis lors de la fabrication, de la livraison et de l'installation de produits pour ses clients. Ces émissions sont ensuite neutralisées par l'achat de crédits carbone vérifiés par des tiers. La certification des produits Carbonfree® compense les émissions de gaz à effet de serre du cycle de vie, sur la base des ventes annuelles des produits et de l'empreinte carbone établie par les évaluations du cycle de vie.

La majorité de l'offre de Tarkett en Amérique du Nord sera donc neutre en carbone, y compris les dalles de caoutchouc, les revêtements de sol sportifs en caoutchouc, les dalles de moquette, les rouleaux de vinyle et les dalles et planches en vinyle haut de gamme (LVT), le revêtement de sol en linoléum étant déjà neutre en carbone du berceau à la sortie d'usine²

Le premier projet soutenu par cette certification de produit Carbonfree® est un projet Verified Carbon Standard pour la cogénération de récupération d'énergie à partir de déchets en Corée du Sud. Il consiste en une centrale de cogénération de 400 mégawatts chez Hyundai Steel, qui utilise les gaz résiduels excédentaires pour produire près de trois millions de mégawatts-heures d'électricité et plus d'un million de tonnes de vapeur, utilisés à la fois par la centrale et par le réseau électrique local.

Sur notre marché européen, Tarkett offrira également en 2021 la possibilité aux clients de compenser les émissions de gaz à effet de serre relatives à certains produits, du berceau à la sortie d'usine et en fin de vie, grâce au projet VCS (Verified Carbon Standard) de la réserve de biodiversité Tambopata-Bahuaja de « REDD+ Business Initiative ».

Tarkett compense déjà les émissions de gaz à effet de serre pour certains autres produits afin d'obtenir un niveau de certification dans le cadre de la certification des produits « Cradle to Cradle Certified™ ». Par exemple, les cinq produits « Cradle to Cradle Certified™ » de niveau Or de Tarkett (Dalles de moquette teintes dans la masse Desso Ecobase® PA6 et Support de dalles de moquette Desso EcoBase® ; Revêtements de sol résilients iQ One et iD Revolution ; Revêtements de sol en linoléum) doivent compenser 50 % des émissions de gaz à effet de serre de la dernière étape de fabrication. Tarkett obtient le nombre requis de crédits carbone par le biais du Projet de Réserve de Biodiversité REDD+ Business Initiative Tambopata-Bahuaja. Le projet est validé par le Verified Carbon Standard (VCS) et le Climate, Community, and Biodiversity Standard (CCB) (voir pour plus de détails, consultez la section 3.9.2.4 Soutenir des projets de développement durable).



¹ Carbone intrinsèque : émissions totales de gaz à effet de serre (GES) (souvent simplifiées en « carbone ») associées aux matériaux tout au long du cycle de vie d'un bâtiment (y compris les émissions initiales, les émissions en phase d'utilisation et les émissions en fin de vie). Source : « Bringing embodied carbon upfront » World Green Building Council 2019

² L'EPD certifié par une tierce partie pour le linoléum Tarkett 2,5 mm présente un bilan carbone négatif pour les phases du berceau à la sortie d'usine (A1-A3)

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

3.8 Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

Nous avons mis en place des politiques, des programmes et des initiatives spécifiques pour gérer les risques et les opportunités matériels identifiés. Nous suivons notre progrès dans la gestion de ces risques et opportunités à l'aide d'indicateurs de performance clés spécifiques. Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant, ainsi que nos objectifs et nos résultats.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2020	2019	2018	Objectif 2020	Section du Rapport RSE	Contribution aux ODD des Nations Unies
Qualité et sécurité des produits (évolution des réglementations, des normes et/ou des attentes des clients en matière de santé et d'environnement)	> Sélection et évaluation des matériaux dans le cadre du NPDP afin de développer des produits à faibles niveaux d'émissions de COV	Pourcentage des revêtements de sol à faibles niveaux d'émissions de COV	98%	98%	97%	75%	3.8.1	
	> Utilisation de technologie de plastifiants sans phtalate pour nos revêtements de sol en vinyle	Pourcentage de revêtements de sol sans phtalate ¹	97% ²	74%	65%	100%	3.8.1	

¹ Excepté contenu recyclé pour certains produits

² A fin 2020, 100 % de nos sites de production de vinyle en Europe, en Amérique du Nord, en Serbie et en Chine utilisent une technologie de plastifiant sans phtalate

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

Sécurité des produits

Tarkett entend garantir et améliorer la sécurité des produits grâce à son approche *Tarkett Human-Conscious Design™*. Cette approche applique les principes et la méthodologie *Cradle to Cradle®*, la conception et le choix attentif des matériaux contribuant à des espaces sains et à la qualité de l'air intérieur. Pour nos surfaces sportives, la sécurité des athlètes est et restera toujours la première priorité pour Tarkett. FieldTurf et Beynon Sports, nos marques spécialisées dans les terrains de sport et les pistes d'athlétisme, sont engagées dans l'amélioration des performances et de la sécurité grâce à la recherche et à l'innovation, en cherchant continuellement de nouvelles façons de réduire le risque et la gravité des blessures sportives. Cet accent mis sur la sécurité a conduit à un certain nombre d'innovations et d'améliorations visant à réduire les blessures, tant sur le terrain de sport que sur les pistes d'athlétisme.

En outre, le système de management de la qualité appliqué à l'ensemble du groupe Tarkett, avec 82 % des usines certifiées ISO 9001, garantit l'application stricte de procédures visant à assurer la qualité et la sécurité des produits, tant lors de leur installation que lors de leur utilisation. De la conception à l'installation sur le site du client, la gestion de la qualité chez Tarkett garantit la conformité des produits à toutes les normes et réglementations applicables, quel que soit le pays où le produit sera utilisé. Pour effectuer ces contrôles, Tarkett s'appuie sur la compétence de ses laboratoires internes ainsi que sur des laboratoires indépendants certifiés. Le système de management de la qualité est sous la responsabilité du Directeur de la Qualité du Groupe, qui relève de la Directrice de la R&D et des Opérations, membre du Comité exécutif de Tarkett. Ce système intègre des évaluations

pertinentes des risques liés à la sécurité des produits, un suivi, des enquêtes sur les incidents et un retour d'informations des utilisateurs finaux. En plus d'assurer la sécurité générale de ses revêtements de sol et de ses surfaces sportives, Tarkett fournit également des solutions de revêtements de sol à sécurité renforcée pour des applications spécifiques (par exemple, des revêtements antidérapants pour les trains, les bus, les avions, les salles d'eau, les écoles, les établissements de soins de santé, ...). Pour ces applications spécifiques, tous les produits sont validés et contrôlés selon des normes et réglementations spécifiques lorsqu'elles existent (par exemple la norme de l'OMI pour la réaction au feu, applicable dans le secteur maritime ou le test d'inflammabilité verticale FAR 25.853 pour l'aviation). Tarkett fournit des détails sur toutes les normes et spécifications pertinentes pour chaque produit par le biais de la fiche technique du produit.

En Australie, un manque de compréhension existe souvent en ce qui concerne la résistance durable au glissement dans des environnements où les revêtements de sol sont mouillés ou contaminés lors d'une utilisation normale, Tarkett a pris des mesures supplémentaires pour éduquer et rassurer les clients. Par exemple, Tarkett a mis à jour les présentations de formation professionnelle continue (CPD) pour les architectes sur le thème Glissement et bien-être (*Slip & Wellbeing*) afin de les aligner sur les exigences révisées de l'AIA (Institut des architectes d'Australie). Tarkett Australie a également publié un livre blanc spécifique intitulé « Relever le niveau de sécurité : Un guide de la résistance au glissement dans les spécifications des revêtements de sol » (*Raising the Safety Floor: A Guide to Slip Resistance in Flooring Specification*), qui fournit un guide concis sur les revêtements de sol de sécurité, les exigences et les tests de résistance au glissement durable et les considérations de conception relatives aux spécifications des revêtements de sol.

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

3.8.2 Contribuer à des espaces de vie sains et à la qualité de l'air intérieur

Des revêtements de sol à faibles émissions de COV

La volonté de Tarkett est de concevoir des produits qui contribuent à créer des espaces intérieurs sains et à préserver la qualité de l'air intérieur selon la démarche *Tarkett Human-Conscious Design™*. L'enjeu est d'autant plus important pour les populations les plus sensibles comme les personnes âgées, les jeunes enfants ou les personnes allergiques ou asthmatiques. Une étude internationale a révélé que 14 % des enfants souffrent d'asthme ("*International Study of Asthma and Allergies in Childhood*") et il est largement rapporté que c'est une cause majeure d'absentéisme scolaire. Il a également été constaté que la productivité peut augmenter lorsque la qualité de l'air intérieur s'améliore ("*Estimates of Improved Productivity and Health from Better Indoor Environments*"). Dans l'ensemble, aujourd'hui, les individus passent 90 % de leur temps à l'intérieur et, dans le contexte de la pandémie de Covid-19, cette pratique est devenue encore plus centrale dans notre vie quotidienne. Parmi les facteurs de pollution de l'air intérieur figurent les Composés Organiques Volatils (COV), des gaz émis à température ambiante par des produits chimiques présents dans tous les produits, des peintures, vernis et colles aux produits d'entretien quotidiens.

Depuis 2011, Tarkett est un pionnier du développement de revêtements de sol à faibles, voire extrêmement faibles, émissions de COV dans la quasi-totalité de ses gammes de produits. Tarkett propose des produits avec des niveaux d'émissions de COV totaux de 10 à 100 fois plus faibles que les standards mondiaux les plus stricts, à des niveaux tellement réduits qu'ils sont non-quantifiables (total COV à 28 jours < 100 µg/m³ voire < 10 µg/m³). Cet effort a été reconnu par plusieurs certifications, dont voici quelques exemples :

- > Le vinyle modulaire Starfloor Click a été recommandé par l'association suédoise contre l'asthme et l'allergie en 2015.
- > 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 toutes les gammes vinyle FiberFloor® ainsi qu'à d'autres produits (iD Inspiration®, Acczent, et plusieurs gammes de laminés). En 2020, Tarkett a ajouté 28 nouveaux designs aux revêtements de sol vinyle en rouleaux haut de gamme FiberFloor®, répondant ainsi à l'intérêt croissant des clients pour leur santé et leur bien-être. Les motifs sont disponibles dans les collections Fresh Start™, Easy Living™ et Lifetime® de Tarkett.
- > En 2020, Tarkett a obtenu le label « **Allergy UK Seal of Approval** » pour deux nouvelles gammes de produits, les gammes de revêtements de sol Omnisport de Tarkett pour les espaces de loisirs et de sport et pour la majorité de la gamme résidentielle en vinyle Iconik de Tarkett, qui rejoignent les gammes de linoléum qui ont reçu en 2018 le label de l'association britannique Allergy UK, qui est valable dans plus de 135 pays ;

- > Certaines gammes vinyle et linoléum produites en Europe font l'objet d'un audit usine régulier par **Eurofins (un réseau international de laboratoires réalisant des analyses sur les produits de consommation)** afin de s'assurer que les produits fabriqués ont de faibles, voire très faibles émissions de COV (labels Tarkett « Indoor Air Quality Gold » et « Indoor Air Quality Platinum »).

Aux États-Unis, Tarkett a organisé une série de webinaires gratuits en octobre 2020 dans le cadre du Mois National de la Qualité de l'Air Intérieur. La série intitulée « Apprendre.donner.respirer » (*Learn.Give.Breathe*) a souligné l'importance d'espaces intérieurs sains pour leurs habitants avec des panélistes d'organisations telles que la Fondation américaine contre l'asthme et les allergies (AAFA) et le Cradle to Cradle Products Innovation Institute. À cette même occasion, Tarkett s'est associé à Breathe DC, une organisation de santé locale à but non lucratif du district de Columbia, en faisant don de 24 520 pieds carrés (2 278 m²) de revêtements de sol certifiés *asthma & allergy friendly®* pour aider à créer des environnements domestiques sains pour les familles ayant des enfants asthmatiques à Washington, D.C., dans le cadre du projet Breathe EASY.

Tarkett Amérique du Nord propose des solutions de revêtements de sol résidentielles et commerciales qui ont été certifiées *asthma & allergy friendly®* par l'AAFA. Ce programme de certification aide les personnes à faire des achats avisés pour des maisons, des écoles et des lieux de travail plus sains. Seuls les produits qui passent des tests rigoureux reçoivent cette désignation. Pour que les revêtements de sol soient certifiés *asthma & allergy friendly®*, les tests indépendants effectués par l'AAFA doivent montrer que le sol s'entretient facilement et a une faible capacité de rétention des allergènes. Le processus de certification implique de tester non seulement le produit lui-même, mais aussi la méthode d'installation et le processus de nettoyage recommandé comme un système complet pour garantir qu'aucun matériau nocif n'est introduit lors de l'installation ou du nettoyage du sol.

Des revêtements de sol sans phtalate

Les phtalates sont principalement utilisés dans l'industrie des matières plastiques, pour conférer à celles-ci une certaine flexibilité. L'impact potentiel sur la santé humaine de certains phtalates de ce groupe de produits chimiques fait l'objet d'un débat scientifique et apparaît régulièrement dans l'actualité réglementaire et grand public, notamment à travers les travaux des agences sanitaires d'évaluation des substances pour la santé et l'environnement (ANSES en France, et EFSA au niveau européen) ; au niveau de l'ECHA (Agence Européenne des produits Chimiques), dans le cadre des évolutions des réglementations REACH et CLP¹ ; ou dans les campagnes d'information des associations de protection de la santé et de l'environnement.

¹ REACH : Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals - Enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des substances chimiques ; CLP : Classification, Labelling and Packaging of substances and mixtures - Classification, étiquetage et emballage des substances et mélanges

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

Dès 2010, Tarkett a proactivement recherché des alternatives aux plastifiants avec phtalates en collaboration avec ses fournisseurs. Nous avons considérablement investi dans la recherche et le développement et avons ainsi été capables de modifier nos formules et nos procédés afin de fabriquer des revêtements vinyles avec une technologie de plastifiants sans phtalate. Ces plastifiants alternatifs peuvent être utilisés dans les jouets des jeunes enfants et les récipients alimentaires, qui répondent aux normes sanitaires les plus strictes. La technologie de plastifiant sans phtalate a été tout d'abord mis en place par Tarkett en 2010 en Amérique du Nord et en 2011 en Europe, puis progressivement déployée en Ukraine et en Serbie depuis 2016, et enfin sur le site d'Otradny en Russie en 2019 et 2020.

A fin 2020, 100 % de notre production mondiale de vinyle, à l'exception d'un petit volume de production de vinyle dans nos usines du Brésil et de Russie, utilise une technologie de plastifiant sans phtalate¹. Sur certains sites, nous pouvons aussi utiliser des contenus recyclés en complément des matières premières vierges pour certains produits qui peuvent alors contenir des traces de plastifiants avec phtalate. Depuis, fin 2019, nos sites européens produisent 100 % de revêtements de sol en vinyle sans phtalate, contenu recyclé inclus.

L'industrie des revêtements de sol suit de plus en plus notre exemple au bénéfice des clients et utilisateurs : ainsi en Amérique du Nord, certaines chaînes de distribution de bricolage, de rénovation et de décoration, comme Lowe's, Menards et Home Depot, ont fait évoluer leurs exigences vis-à-vis de leurs fournisseurs en excluant les produits avec phtalates.

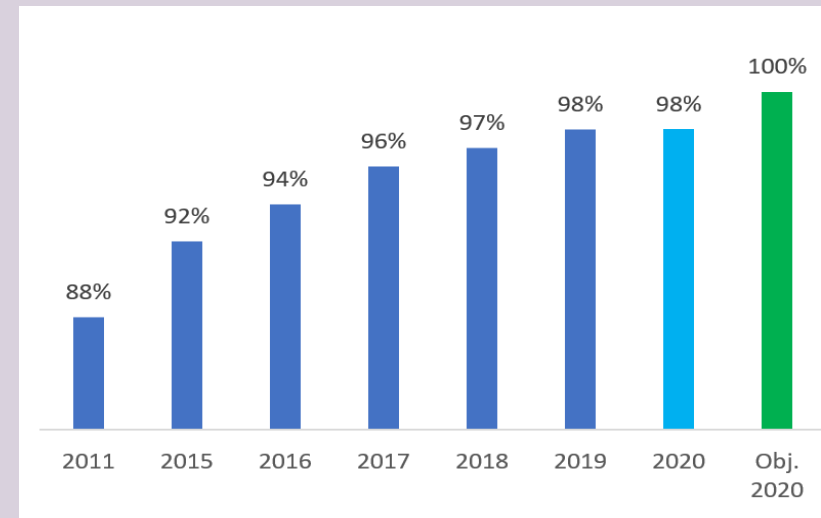
¹ Produits sans phtalate : excepté contenu recyclé pour certains produits.

Zoom sur les indicateurs clés

Qualité de l'air intérieur

Tarkett contribue à la santé et au bien-être de ses clients avec des revêtements de sol qui contribuent à la qualité de l'air intérieur. En 2020, 98 % de nos revêtements de sol ont atteint l'objectif consistant à être à 100 % avec de faibles émissions de COV totaux (<100 µg/m³). Ce résultat est juste en dessous de notre objectif de 100 % pour 2020, ce qui s'explique principalement par le fait qu'un petit volume de moquettes et de revêtements de sol en caoutchouc n'a pas encore atteint l'objectif.

Pourcentage des revêtements de sol à faibles niveaux d'émissions de COV



Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

Zoom sur les indicateurs clés

Revêtements de sol sans phtalate :

Nous avons atteint notre objectif pour 2020, à savoir atteindre 100 % de revêtements de sol en vinyle sans phtalate (hors contenu recyclé) dans toutes les usines, à l'exception de notre usine de revêtements de sol en vinyle au Brésil et d'un petit volume de revêtements de sol en vinyle produits dans notre usine en Russie. De plus, notre revêtement de sol en moquette était également à 100 % sans phtalates (à l'exception du contenu recyclé) en 2020, et à 98 % sans phtalates si on inclut le contenu recyclé. A fin 2020, 100 % de nos sites de production de vinyle en Europe, en Amérique du Nord, en Ukraine, en Serbie et en Chine utilisent une technologie de plastifiants sans phtalate. Pour l'ensemble de l'année 2020, au niveau mondial, cela signifie que 97 % des volumes sont sans phtalates, contre 74 % en 2019, 65 % en 2018 et 57 % en 2017. Ces progrès exceptionnels reflètent les efforts considérables entrepris pour déployer la technologie des plastifiants sans phtalates en Russie, en Ukraine et en Serbie, en tenant compte du fait que le déploiement dépend également de la disponibilité d'alternatives aux plastifiants (en volume et en qualité).

Pourcentage de revêtements de sol sans phtalate



Des revêtements de sol retenant les particules de poussière

Tarkett a développé des dalles de moquettes qui retiennent les particules de poussière : la dalle de moquette Desso AirMaster® associée à la gamme de sous-couches EcoBase® est conçue selon une technologie brevetée qui retient quatre fois plus de particules fines de poussière que les moquettes classiques. Depuis 2015, ce produit est le premier au monde à être certifié GUI (*Gesellschaft für Umwelt- und Innenraumanalytik*) Gold Plus Label, le niveau de certification le plus élevé accordé par GUI, l'institut indépendant allemand leader dans les analyses de la qualité de l'air. Le label Gold Plus a été attribué pour les performances élevées sur trois autres critères de test : l'aptitude aux personnes allergiques, la capacité importante de fixation des poussières fines et les propriétés de faibles émissions de composés organiques volatils (COV).

En Australie, Tarkett a poursuivi son action de sensibilisation avec Asthma Australia sur la qualité de l'air intérieur dans les établissements scolaires. Comme en 2019, l'action avec Asthma Australia, un organisme à but non lucratif qui se consacre au soutien et à l'éducation des Australiens souffrant d'asthme et d'allergies afin qu'ils puissent vivre leur vie et respirer facilement, comprenait un concours pour les écoles et les établissements de garde d'enfants afin de gagner un sol sain. Cette année, le gagnant était un centre de garde d'enfants à but non lucratif de la Côte centrale de la Nouvelle-Galles du Sud. Tarkett a travaillé avec le centre pour identifier les besoins de transformation du sol, en sélectionnant le revêtement de sol en vinyle Tarkett, les dalles de moquette Desso AirMaster et le gazon artificiel Field Turf. Tarkett a terminé l'installation en décembre 2020 dans le cadre de son programme en faveur des communautés locales Tarkett Cares.

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

3.8.3 Participer au bien-être des personnes

L'année 2020 a été marquée par la pandémie de Covid-19 qui a poussé à ses limites le secteur de santé qui était en première ligne de la crise. Les équipes de Tarkett ont réagi avec urgence et dévouement, démontrant ainsi que nous mettons les personnes au premier plan pour répondre aux besoins des autorités sanitaires locales et d'autres organisations alors qu'elles se sont efforcées d'augmenter la capacité de soigner des patients.

Dans le cadre d'une autre initiative pour le secteur de la santé en 2020, Tarkett a eu le plaisir d'apporter plus de 70 ans d'expérience dans la fourniture de solutions de revêtements de sol au secteur de santé, en rejoignant le réseau Clean Hospitals pour contribuer à améliorer l'hygiène des hôpitaux et promouvoir des directives de nettoyage efficaces, durables et fondées sur des preuves.

En 2020, Tarkett a continué à développer et offrir des solutions et des conseils afin d'améliorer le bien-être des personnes avec son approche *TarkettHuman-Conscious Design™*, dont des solutions pour le bien-être des personnes âgées, la perception des couleurs, l'éclairage et l'acoustique, et la santé et la sécurité.

Aider le secteur de la santé à répondre à la crise sanitaire liée au Covid-19

Les équipes de Tarkett ont été mobilisées dans de nombreux pays pour aider les organisations de la santé à répondre à la crise sanitaire liée au Covid-19.

Aux **États-Unis**, Tarkett Amérique du Nord a pu exécuter et livrer en 48 heures une commande de 11 000 mètres carrés de feuilles de vinyle destinées à un hôpital temporaire de Cranston, dans le Rhode Island. En Géorgie, Tarkett s'est associé à un producteur de tissu local pour fabriquer des blouses médicales pour les hôpitaux locaux. Tarkett a adapté son processus de production dans son usine de Dalton afin de livrer rapidement un premier lot de 500 blouses, passant à 3 000 blouses par jour.

En **Serbie**, des volontaires de Tarkett ont installé 4 000 m² de revêtements de sol Tarkett, contribuant ainsi à créer les conditions adéquates pour le traitement des patients dans un hôpital temporaire Covid-19 à Novi Sad.

En **Turquie**, Tarkett a pu réaliser rapidement la livraison et l'installation en avril de divers revêtements de sol homogènes en vinyle pour deux nouveaux hôpitaux de 1 000 lits chacun à Istanbul.

Au **Royaume-Uni et en Irlande**, Tarkett a réagi en créant de nouvelles installations d'urgence dans tout le pays. Par exemple, un nouvel hôpital au Centre national des expositions de Birmingham a été ouvert pour apporter un soutien aux patients des régions du centre du Royaume-Uni. Cet "hôpital de campagne" Nightingale a été équipé d'une capacité de 2 000 lits. Nos équipes locales de vente, de production et de logistique ont répondu rapidement et avec détermination à la demande de livraison d'environ 40 000 m² de revêtements de sol de sécurité Safetred sur le site à partir de notre stock local de Lenham.

En **Italie**, Tarkett a participé à la création accélérée d'un nouvel hôpital de soins intensifs de 200 lits à la Fiera Milano. Tarkett a fourni des conseils techniques pour la conception des sols et un soutien logistique spécial pour assurer la livraison en 48 heures depuis la Suède du revêtement de sol requis, dont une partie a été donnée. En plus de cet hôpital d'urgence à Milan, Tarkett Italie a installé des solutions de revêtement de sol dans plusieurs autres hôpitaux dédiés au Covid-19 dans tout le pays.

Soutenir la communauté de la santé par l'approche Tarkett Human-Conscious Design™.

Depuis des décennies, Tarkett s'est engagé à développer des solutions de revêtements de sol innovantes en pensant aux personnes : patients, personnels médicaux et agents de nettoyage. En 2013, Tarkett a pris la décision de renoncer à l'utilisation d'antimicrobiens sur ses sols et de promouvoir plutôt des standards élevés de nettoyage et des procédures de contrôle des infections avec une utilisation appropriée de désinfectants. Cette décision pionnière était fondée sur le risque inhérent à la surutilisation des antimicrobiens, qui peut entraîner une résistance aux antimicrobiens.

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

Exemple

Tarkett collabore avec Clean Hospitals pour contribuer à une meilleure hygiène environnementale

Tarkett a rejoint en 2020 le réseau Clean Hospitals pour contribuer à améliorer l'hygiène des hôpitaux et promouvoir des directives de nettoyage efficaces, durables et fondées sur des preuves. La crise sanitaire liée au Covid-19 a fourni des preuves solides du rôle important des agents de nettoyage dans les établissements de santé pour suivre rigoureusement les protocoles de nettoyage. Clean Hospitals (une association à but non lucratif qui rassemble l'industrie, des membres du monde académique, des hôpitaux, des organismes gouvernementaux et des acteurs clés de différents pays) a pour objectif de relever les normes de l'industrie et d'accroître la visibilité de l'hygiène environnementale dans les soins aux patients grâce à une approche fondée sur des preuves. Grâce à ce partenariat, l'objectif de Tarkett est de développer et de déployer les meilleurs protocoles de nettoyage et de désinfection avec un impact minimum sur la santé humaine, l'environnement et la biodiversité en limitant la surutilisation des biocides et de désinfectants. À terme, ces améliorations de l'hygiène environnementale devraient profiter à la santé publique en réduisant les taux d'infections en milieu médical et en diminuant la résistance aux antimicrobiens.

Concevoir pour les soins aux personnes âgées

Grâce à des recherches approfondies sur le terrain, à des entretiens avec le milieu des soins aux personnes âgées et à des années d'expertise en matière de solutions de revêtement de sol, nous avons élaboré des recommandations claires quant au bon choix de revêtement de sol dans les résidences pour personnes âgées. Notre objectif est de soutenir ceux qui conçoivent et gèrent les établissements de soins pour personnes âgées, afin d'assurer le bien-être de toutes les personnes concernées. Cela signifie aider les résidents à se sentir à l'aise et chez eux, préserver leur autonomie et leur indépendance et limiter les facteurs qui peuvent entraîner de l'anxiété ou de la confusion. C'est aussi aider les personnels soignants à mieux exercer leur métier et aider les propriétaires et gestionnaires d'établissements à maîtriser leur budget afin que leurs établissements continuent à offrir le meilleur service possible.

En 2019, Tarkett a publié un livre blanc ("Designing for Dementia") suite à une étude visant à explorer et à mieux comprendre l'impact du design sur le bien-être des personnes âgées et sur l'importance de comprendre les problèmes posés par le vieillissement, avec et sans démence. De plus, Tarkett au Royaume-Uni a adopté la Virtual Reality Empathy Platform (VR-EP), un outil approuvé par les principaux experts en conception pour la démence, qui fournit un filtre de démence basé sur des preuves permettant aux architectes, aux concepteurs de bâtiments ou d'intérieurs de créer des environnements accueillants et familiers qui pourraient réduire les accidents, diminuer l'anxiété et aider les personnes atteintes de démence à vivre une vie plus indépendante en comprenant mieux comment la couleur, le contraste, la texture et le matériau jouent un rôle clé. Dès 2012, Tarkett avait réalisé une étude scientifique, auprès de médecins et de spécialistes d'Alzheimer, afin d'analyser l'impact sensoriel et psychologique des sols sur la qualité de vie des patients. Outre l'hygiène, la sécurité et d'autres aspects réglementaires, les motifs des sols et les couleurs provoquent des émotions qui peuvent stimuler ou apaiser les patients atteints de la maladie d'Alzheimer, contribuant ainsi à mieux gérer les effets de la maladie. Les sols influencent aussi les rythmes biologiques et le confort acoustique des patients.

Perception des couleurs

Les produits Tarkett à destination des lieux éducatifs (écoles, crèches, etc.) et des résidences pour personnes âgées sont spécifiquement conçus avec des couleurs et des motifs qui stimulent la mobilité et les capacités cognitives.

Une étude a été menée en 2017 par Tarkett sur l'impact des couleurs sur le développement et le bien-être des enfants dans des environnements éducatifs, en collaboration avec des spécialistes des couleurs, des designers et des spécialistes de l'éducation. Les résultats montrent que les enfants et adolescents développent leurs capacités d'apprentissage de manière différente selon les âges, mais toujours avec une interaction forte avec le monde qui les entoure, et avec les couleurs qui le composent. Ainsi par exemple, les capacités mémorielles sont supérieures de 55 à 78 % lorsque l'enfant est placé dans un environnement dont il apprécie les couleurs (Source: "Kids Study").

Créer des solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur et des espaces sûrs et sains pour nos clients

Exemple

Accompagner les architectes, les concepteurs et les prescripteurs dans leurs réflexions sur la santé et le bien-être à l'intérieur des bâtiments, Australie

Tarkett fournit régulièrement des conseils et sensibilise à la santé et au bien-être relatifs aux revêtements de sol, notamment sur des sujets tels que la qualité de l'air intérieur, la prévention des chutes, l'acoustique et la couleur. Par exemple, en Australie, Tarkett a revu ses présentations de Formation Professionnelle Continue (CPD - *Continuing Professional Development*) pour les architectes sur les questions de glissades et de bien-être afin de les aligner sur les nouvelles exigences de l'AIA (Institut des architectes d'Australie) et a développé une nouvelle présentation CPD sur le thème de l'acoustique afin de sensibiliser les architectes à l'impact des revêtements. Des informations sur la couleur dans l'éducation ont également été partagées par le biais d'une série de courriels envoyés aux clients, soulignant l'importance de la couleur et des matériaux dans la conception des espaces d'enseignement pour les différents groupes d'âge. La campagne s'est déroulée localement en Australie d'avril à août, avec une série de présentations en ligne aux clients. Des actions similaires sont menées ailleurs, des livres blancs locaux étant régulièrement publiés sur des sujets tels que la Conception d'environnements propices à la guérison pour les hôpitaux ; Les écoles du futur : la conception pour la santé, bien-être et performance des étudiants et des enseignants en éducation ; Relever le seuil de sécurité : un guide sur la résistance au glissement dans les spécifications des revêtements de sol ; et Les remèdes sonores : spécification des revêtements de sol acoustiques pour le contrôle du bruit, la performance et le confort.

Eclairage et Acoustique

Tarkett a développé des moquettes permettant d'améliorer l'environnement lumineux et acoustique des bâtiments : la moquette Desso Light Reflection Master® permet d'accroître la luminosité au niveau des murs et plafonds de 14 %, conduisant à une réduction de 10 % de l'utilisation de lumière artificielle ; la moquette Desso SoundMaster® permet quant à elle d'améliorer l'isolation au bruit jusqu'à +10 dB¹ comparé aux moquettes standards.

¹ Une réduction du niveau sonore de 10 dB est ressentie par l'ouïe humaine comme une division du bruit par deux.

Hygiène et Sécurité

Dans les pièces des hôpitaux où le risque d'infection nosocomiale est élevé – telles que les salles d'opération, les laboratoires médicaux ou les salles blanches – les revêtements de sol doivent répondre aux standards d'hygiène les plus élevés afin de minimiser le risque d'infection et de garantir une bonne qualité de l'air. A cette fin, nos revêtements de sol fournissent des surfaces hermétiques avec un minimum de joints, et sont résistants aux tâches et aux produits chimiques. Ils empêchent également les décharges électrostatiques, permettant de réduire significativement le risque de dysfonctionnement des équipements ou d'inconfort au cours d'interventions chirurgicales. Nos solutions, incluant plusieurs produits vinyles homogènes de notre gamme iQ et nos sols en linoléum prévenant l'électricité statique, offrent ainsi des options durables et faciles à entretenir qui répondent aux exigences d'hygiène et de sécurité du secteur de la santé.

Tarkett a également mis au point des revêtements de sol en vinyle antidérapants et sans joints spécialement conçus pour renforcer la sécurité et l'hygiène des salles d'eau (solutions « concept douche »).




Le revêtement de sol en vinyle iQ One de Tarkett a été choisi par l'hôpital vétérinaire universitaire de Melbourne (Australie) et ses bâtiments d'enseignement pour son important réaménagement. Le revêtement de sol certifié Cradle to Cradle™ niveau Or et Gold Plus GreenRate niveau A, a contribué au réaménagement du bâtiment qui a obtenu la certification « 6 Star Green Star » du *Green Building Council of Australia*. Les principales caractéristiques de ce revêtement de sol en vinyle sont l'absence de phtalates ; les protocoles de nettoyage facile par polissage à sec qui permettent de réaliser des économies importantes en termes d'énergie, de main-d'œuvre et de quantités d'eau et de produits de nettoyage nécessaires ; les propriétés auto-réparatrices de la surface homogène qui permettent d'effacer les rayures - un critère important pour l'hygiène ; les couleurs et les motifs du revêtement de sol qui favorisent le bien-être et la tranquillité ; la durabilité des produits et leur long cycle de vie.

Dans le domaine sportif, Tarkett développe aussi des gazons synthétiques pour terrains de sports avec l'objectif de renforcer le confort de jeu et la sécurité des athlètes.

Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

3.9 Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

Nous avons mis en place des politiques, des programmes et des initiatives spécifiques pour gérer les risques et les opportunités matériels identifiés. Nous suivons notre progrès dans la gestion de ces risques et opportunités à l'aide d'indicateurs de performance clés spécifiques. Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant, ainsi que nos objectifs et nos résultats.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2020	2019	2018	Section du Rapport RSE	Contribution aux ODD des Nations Unies
<p>Dépendance à l'égard des fournisseurs (risque lorsque le choix du fournisseur est limité pour certaines matières premières)</p> <p>Evolution du marché des revêtements de sol (les attentes en matière de transparence accrue ; de nouveaux produits et services et plus de participation des parties prenantes; fournisseurs non conformes à nos standards RSE ; attentes et exigences de la société civile et des communautés locales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Programme d'approvisionnement responsable > Implication des fournisseurs dans la sélection et l'évaluation des matériaux, et dans l'approche C2C > Diversification de notre portefeuille fournisseurs, et utilisation de fournisseurs locaux 	Pourcentage (en dépenses) des fournisseurs prioritaires qui ont adopté le code de conduite de Tarkett ou équivalent pour un approvisionnement responsable	75%	/	/	3.9.1	
	<ul style="list-style-type: none"> > Tarkett Academy > Tarkett Cares > Soutien à des projets de développement dans le monde entier 	Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires Tarkett Cares (valeurs des dons produits, financiers et des heures des salariés)	445 k€	710 k€	808 k€	3.9.2	 

Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

3.9.1 S'engager avec les fournisseurs pour promouvoir la responsabilité sociale et une économie circulaire

La volonté de Tarkett de passer à un modèle d'économie circulaire, fondé sur les principes du Cradle to Cradle®, dépend nécessairement de l'engagement et de la coopération des différentes parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur. À cette fin, nous nous engageons avec des fournisseurs avec lesquels nous pouvons développer de véritables partenariats et nous cherchons également à développer des relations commerciales à long terme avec des entreprises qui partagent nos valeurs éthiques.

3.9.1.1 Déployer notre programme d'approvisionnement responsable

Depuis 2011, nous avons engagé nos principaux fournisseurs de matières premières à respecter les principes du Pacte Mondial des Nations Unies (UNGC), qui couvrent les thèmes des droits humains, des conditions de travail, de la lutte contre la corruption et du respect de l'environnement.

Sur la base de cette action, nous avons développé et lancé en 2018 un programme plus large d'approvisionnement responsable afin de nous engager davantage auprès de nos fournisseurs et de garantir et promouvoir des pratiques bonnes et positives tout au long de la chaîne d'approvisionnement, en nous concentrant sur trois piliers principaux :

- > s'approvisionner en matériaux sains et durables ;
- > s'assurer que les fournisseurs mènent leurs activités de manière éthique, dans le respect des droits humains et avec un traitement équitable d'une main-d'œuvre sûre et saine ;
- > s'assurer que les fournisseurs gèrent leurs opérations avec une responsabilité environnementale.

Avec ce programme, Tarkett vise à aligner ses fournisseurs de matières premières et de produits semi-finis sur ses propres ambitions et objectifs en matière de développement durable, à s'assurer que les risques environnementaux et sociaux liés à la chaîne d'approvisionnement sont correctement évalués et à améliorer progressivement les performances de ses fournisseurs en matière de développement durable grâce à des plans d'action convenus.

Dans certains domaines spécifiques, Tarkett encourage l'approvisionnement durable par le biais de programmes de tierces parties, tels que l'approvisionnement en bois où nous avons établi des partenariats avec des fournisseurs de bois certifiés FSC® (Forest Stewardship Council®) et/ou PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), ce qui permet d'améliorer la gestion durable des forêts et le respect des droits humains tout au long de la chaîne de valeur. Depuis la fin des années 90, nous renouvelons chaque année en EMEA notre certification « Chaîne de contrôle », qui couvre aujourd'hui 12 sites de production et filiales commerciales ; plus de 60 % de notre bois est certifié FSC® (FSC® C008972) ou PEFC™ (PEFC™/05-35-125). En Amérique du Nord, sur la gamme ClutchCourt en bois d'érable, utilisée pour la fabrication des terrains de basket, nous proposons une version du produit certifiée FSC®.

En Italie, notre usine de fabrication de linoléum à Narni a obtenu la certification de responsabilité sociale SA 8000 en 2016 qui a été renouvelée pour une seconde fois en 2019.

Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

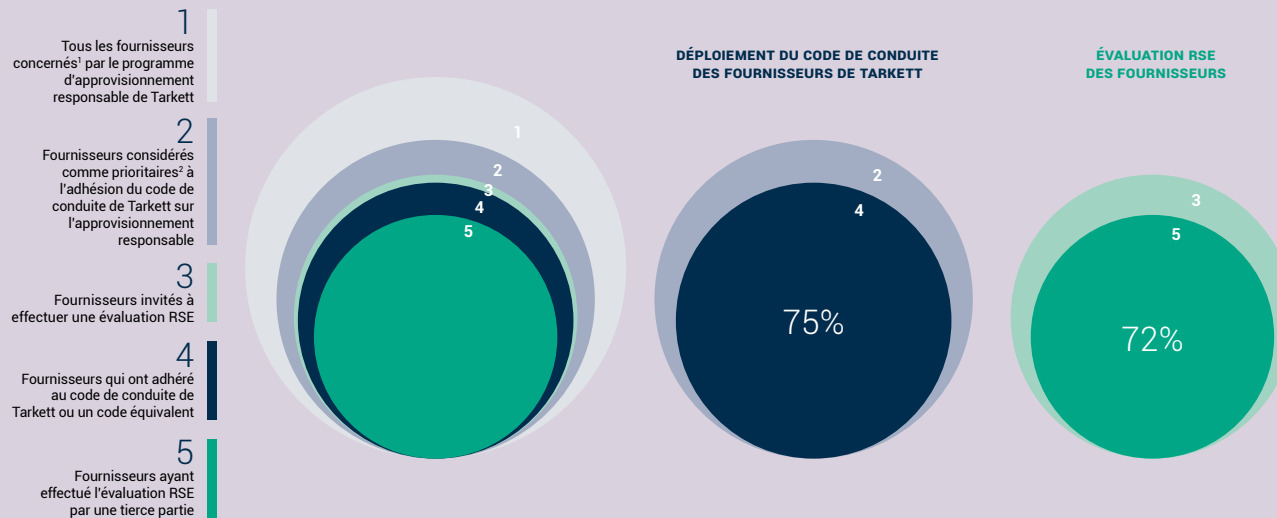
Zoom sur les indicateurs clés

Approvisionnement responsable

Suite au lancement de notre Code de Conduite Fournisseurs pour un approvisionnement responsable en 2019, 75 % des fournisseurs prioritaires ciblés (en dépenses, focalisés sur les fournisseurs basés sur des catégories de produits à plus haut risque et basés sur les dépenses de Tarkett) ont adhéré à notre Code de Conduite ou équivalent. Tarkett vise à intégrer 100 % de ces fournisseurs prioritaires d'ici à la fin 2021 et tous les fournisseurs d'ici la fin 2022.

Le Code de Conduite Fournisseurs de Tarkett pour un approvisionnement responsable souligne l'importance de la collaboration pour construire une économie circulaire avec des matériaux de bonne qualité, créant des espaces plus sains et plus beaux. Il énonce les exigences que Tarkett impose à ses fournisseurs, notamment les normes fondamentales internationales du travail telles que définies par la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies et toutes les lois nationales et/ou locales applicables. En plus de faire adhérer les fournisseurs au Code de conduite Tarkett pour un approvisionnement responsable, nous demandons également aux fournisseurs identifiés comme présentant le plus grand risque de procéder à une évaluation RSE par un tiers. À fin 2020, Tarkett a demandé à des fournisseurs représentant 56 % des dépenses, de réaliser une évaluation RSE par une tierce partie.

Part des fournisseurs représentés en termes de dépenses



Le programme d'approvisionnement responsable de Tarkett : adhésion des fournisseurs au Code de conduite Tarkett et réalisation d'évaluations RSE par un tiers pour les fournisseurs présentant les plus grands risques potentiels pour Tarkett en matière de RSE

1. Tous les achats directs (fournisseurs de matières premières et de produits finis) et indirects (fournisseurs locaux et prestataires de services pour les opérations de production) des sites de fabrication (à l'exception des achats pour Lexmark), à l'exclusion des dépenses interentreprises de produits semi-finis et des achats indirects du siège
 2. Les fournisseurs prioritaires sont les fournisseurs considérés comme présentant des risques plus importants en matière de RSE en raison des dépenses de Tarkett et de la catégorie de produits

Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

En 2020, nous avons poursuivi l'élaboration et la mise en œuvre de notre **programme d'approvisionnement responsable**, qui comprend les éléments suivants :

- > **Une cartographie des risques RSE des achats couvrant la majorité de nos fournisseurs** (dépenses d'achats équivalentes à 87 % de notre valeur totale d'achats) a été réalisée en 2018 en partenariat avec une entreprise spécialisée dans l'évaluation de la performance en matière de développement durable et dans la veille de la chaîne d'approvisionnement. Elle nous a permis d'identifier les principaux risques environnementaux, sociaux et éthiques tout au long de notre chaîne d'approvisionnement, en fonction des catégories d'achats, des pays d'implantation, de la flexibilité de notre panel de fournisseurs et de notre volume d'achats. Cette cartographie des risques constitue le point de départ de notre programme d'approvisionnement responsable, qui vise à limiter les risques RSE dans la chaîne d'approvisionnement et à encourager et accompagner les fournisseurs dans l'adoption de pratiques plus responsables.
- > **Le Code de conduite Fournisseurs de Tarkett pour l'approvisionnement responsable** fournit un ensemble d'exigences claires et communes relatives aux trois piliers du Programme d'approvisionnement responsable de Tarkett et vise à promouvoir l'amélioration continue. Il est conforme aux principes du Pacte mondial des Nations unies (UNGC) et aux normes internationales du travail telles que définies par l'Organisation internationale du travail (OIT) et comprend des attentes en matière de responsabilité sociale concernant l'esclavage moderne, le travail des enfants, la liberté d'association, la discrimination, la santé et la sécurité, les conditions de travail, l'éthique des affaires et le respect de l'environnement. Le Code de Conduite a été publié sur le site Internet de Tarkett et traduit en 11 langues. Nous demandons progressivement à nos fournisseurs de signer notre Code de Conduite ou de démontrer leur adhésion à des normes équivalentes, notre objectif étant d'embarquer tous les fournisseurs d'ici la fin de l'année 2022. Dans le cadre de ce processus, nous concentrons nos efforts immédiats sur l'intégration des fournisseurs dans les catégories de produits présentant les risques les plus élevés, en fonction des dépenses de Tarkett. L'objectif est d'intégrer ces fournisseurs prioritaires d'ici à la fin 2021. À la fin de 2020, 75 % de ces fournisseurs prioritaires avaient adhéré au code de conduite de Tarkett ou à un code équivalent.
- > **Meilleure intégration des exigences sociales et environnementales dans les contrats des fournisseurs**, par le respect des attentes de Tarkett telles que définies dans le Code de conduite pour un approvisionnement responsable des fournisseurs de Tarkett et le respect des dix principes du Pacte mondial des Nations unies.
- > **L'évaluation et le contrôle des fournisseurs** par une évaluation détaillée de la RSE des fournisseurs. Sur la base des résultats de la cartographie des risques RSE des achats, nous avons lancé en 2019 une évaluation RSE plus détaillée par un tiers des fournisseurs considérés comme présentant le plus de risques en matière de responsabilité sociale. En 2020, Tarkett a demandé à quelques nouveaux fournisseurs supplémentaires de compléter l'évaluation, ce qui a porté à 208 le nombre total d'évaluations de fournisseurs en cours. L'objectif de l'évaluation de la responsabilité sociale des fournisseurs, administrée par EcoVadis, est de mesurer le niveau de gestion (politique, actions et

résultats) dans quatre domaines : environnement, travail et droits humains, éthique et achats durables. Les fournisseurs sont notés sur 100, sur la base de leurs réponses à un questionnaire et sur la base des pièces justificatives qu'ils fournissent. Leur score reflète le niveau de maturité de l'entreprise en matière de développement durable et le risque correspondant pour Tarkett. Les fournisseurs qui ont déjà rempli le questionnaire pour d'autres clients peuvent partager leur évaluation directement avec Tarkett, ce qui leur évite de suivre un processus distinct. En fonction du résultat de l'évaluation, le fournisseur sera considéré comme étant soit conforme aux exigences de performance de Tarkett en matière de développement durable, soit nécessitant une amélioration ou soit non conforme. Tarkett est conscient que le respect de son Code de conduite peut nécessiter un processus d'analyse des écarts, de planification des mesures correctives, de formation de la direction et des collaborateurs, de renforcement des capacités et d'autres mesures. Pour cette raison, les fournisseurs non conformes se verront accorder un an pour démontrer qu'ils ont réalisé suffisamment de progrès avant que Tarkett ne décide de cesser de s'approvisionner. Ces fournisseurs, ainsi que les fournisseurs nécessitant des améliorations, seront réévalués pour mesurer les progrès. Les fournisseurs jugés conformes seront réévalués tous les trois ans. A la fin de 2020, 72 % des fournisseurs (en termes de dépenses d'achat, sur ceux demandés) avaient terminé l'évaluation RSE.

- > Le développement des capacités des fournisseurs sur les questions environnementales ou sociales est assuré par la plateforme d'évaluation RSE des fournisseurs, car celle-ci permet à ces derniers d'identifier les principaux enjeux sociaux et environnementaux de leur activité, de mesurer leur degré de maturité en termes de politiques, d'actions et de performances, notamment par rapport à leurs pairs, et de leur fournir une analyse pratique des faiblesses pour faciliter l'élaboration de plans d'action visant à améliorer leur performance.
- > **Des systèmes d'alerte** sont en place via notre *Compliance Hotline* et notre *Ethics Hotline* (voir section 3.2.4.1 Assurer l'éthique et l'intégrité des affaires).

Garantir le succès du déploiement du programme d'approvisionnement responsable de Tarkett

En vue d'accompagner et de promouvoir le déploiement rapide de ce programme, Tarkett a détaillé une procédure en matière d'approvisionnement responsable, a fourni divers outils de communication et a mis en place une formation dédiée à l'intention de ses acheteurs et responsables des achats. Ces outils permettent de situer le contexte, d'expliquer les enjeux et objectifs de Tarkett et d'exposer les procédures à suivre. Les actions individuelles et les progrès relatifs au déploiement du programme sont passés en revue avec les acheteurs dans le cadre de leur dialogue annuel sur les performances et le développement (PDD).

Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

Exemple

Évaluer les risques RSE des fournisseurs

Une première évaluation des risques des fournisseurs en matière de RSE a été réalisée en 2018. L'évaluation prend en compte l'activité du fournisseur (basée sur la classification internationale par type d'industrie - CITI - de l'ONU), le pays où le produit est fabriqué (ou le service fourni), les dépenses de Tarkett et son interdépendance avec le fournisseur. Un risque global de sourcing est défini pour chaque fournisseur avec la pondération suivante :

- > 70 % de risque RSE global avec : 50 % en fonction de la catégorie d'activité et 50 % en fonction du risque pays
- > 30 % de risque lié à la passation de marchés (lié aux dépenses de Tarkett avec le fournisseur et à son interdépendance)

Le risque qui en résulte est alors évalué sur 6 niveaux, de très faible (niveau 1) à sévère (niveau 6).

Tarkett a actuellement retenu les services d'EcoVadis, une entreprise spécialisée dans l'évaluation de la performance en matière de développement durable et dans la veille de la chaîne d'approvisionnement, afin de réaliser la cartographie de nos risques RSE achats

Leur méthodologie couvre 21 critères répartis en 4 thèmes : environnement, conditions de travail équitables & droits humains, éthique des affaires (incluant la corruption), et achats responsables. Elle repose sur des standards internationaux du développement durable, en particulier le Global Reporting Initiative, l'UNGC et la norme ISO 26000, et utilise une base de données exhaustive couvrant plus de 50 000 entreprises, 190 catégories d'achats et 150 pays.

Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

3.9.1.2 Collaborer avec les fournisseurs pour atteindre nos objectifs d'éco-conception

Pour atteindre le premier pilier de **notre programme d'approvisionnement responsable**, à savoir l'approvisionnement en matériaux sains et durables, nous nous engageons et collaborons activement avec nos fournisseurs de matières premières dans le développement et l'évaluation de nouveaux matériaux, conformément aux principes du Cradle to Cradle® (C2C) ou lorsque nous avons besoin de données pour l'analyse du cycle de vie de nos produits.

En 2020, Tarkett s'est principalement concentré sur l'évaluation des matériaux, notamment les stabilisants et les retardateurs de flamme, ainsi que sur les matériaux spécifiques à l'activité des entités sportives récemment acquises à Toronto (Canada) et à Botany (Australie).

Comme décrit dans la section 3.6.1.1 Sélection et approvisionnement de matériaux soutenable, Tarkett développe son approvisionnement en matières premières secondaires, en matériaux à base de ressources renouvelables et en autres matériaux abondants. Par exemple, Tarkett a poursuivi en 2020 sa collaboration avec des fournisseurs de craie recyclée, de fibres régénérées, de PVB recyclé et d'un polymère bio-attribué.

En 2020, nous avons lancé le « **Tarkett Innovation Challenge** » avec pour objectif d'accélérer la collaboration avec les fournisseurs clés en matière de co-innovation, notamment dans les domaines de l'économie circulaire et de la santé et du bien-être. L'initiative, qui a été soigneusement conçue avec le service juridique de Tarkett pour garantir le respect de la propriété intellectuelle et de la confidentialité, a débuté en mai 2020 par une journée virtuelle de l'innovation ouverte. 21 fournisseurs, choisis sur la base de trois critères (faire

partie de notre écosystème, partager nos valeurs et avoir les compétences techniques nécessaires), se sont réunis pour connaître le défi, les objectifs et rencontrer les équipes de R&D et d'Achats de Tarkett. En octobre 2020, un atelier créatif a été organisé dans le centre de R&D de notre groupe à Wiltz (Luxembourg) pour aborder l'un des thèmes du Challenge : le défi de l'économie circulaire et du recyclage de Tarkett. Dans un esprit de collaboration et d'ouverture, l'événement a permis de dégager 48 idées qui ont débouché sur 31 concepts, dont cinq ont été sélectionnés par les participants pour l'étape suivante. Tarkett va maintenant poursuivre le chemin de l'économie circulaire en travaillant avec les partenaires impliqués dans ces cinq concepts pour les traduire dans la réalité industrielle. D'autres ateliers sont prévus sur des thèmes stratégiques conçus pour nos clients : Design to Cost (*Conception à Coût Objectif*) ; Facile à installer ; et Santé et bien-être.

De la conception du produit à la pose et l'entretien du revêtement de sol, Tarkett ne limite pas son champ de recherche uniquement à son produit. Dans une démarche holistique, nous nous intéressons également à l'ensemble du « système », c'est-à-dire à l'impact de nos produits sur la santé et l'environnement pendant la phase d'installation, d'utilisation et d'entretien. Dans le cadre de notre engagement C2C, nous cherchons ainsi à développer des partenariats avec d'autres industriels engagés dans cette même démarche afin de pouvoir recommander des solutions complètes C2C produits, pose et entretien.

En Amérique du Nord, par exemple, Tarkett a travaillé en étroite collaboration avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement pour s'assurer que les adhésifs que nous fournissons sont évalués et possèdent un certificat C2C Material Health.

Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

3.9.2 S'engager dans les communautés locales

3.9.2.1 Contribuer à l'économie locale

La nature des activités de Tarkett, son développement par acquisition d'entreprises locales et la structure décentralisée du Groupe contribuent au développement de l'activité économique locale. Tarkett vend ses produits dans plus de 100 pays et est présent dans le monde entier à travers ses 33 sites industriels, ses réseaux commerciaux et antennes locales, ainsi que ses centres de recherche et de design. La fabrication des produits est ainsi répartie dans 18 pays (Suède, France, Italie, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Royaume-Uni, Allemagne, Pologne, Russie, Serbie, Ukraine, Turquie, États-Unis, Canada, Brésil, Chine et Australie), implantée au cœur des zones de commercialisation, afin de servir notre clientèle très fragmentée et diversifiée.

3.9.2.2 Partager l'expertise à travers la Tarkett Academy

La Tarkett Academy forme les professionnels et les futurs soliers (poseurs de revêtement de sols) aux techniques de pose des revêtements de sols. Ces formations sont dispensées au sein de onze centres Tarkett Academy situés dans huit pays : Australie, Brésil, Chine, France, Pologne, Suède, Russie et Serbie. Ces formations sont destinées aux jeunes professionnels comme aux installateurs expérimentés. Les sessions peuvent durer de quelques heures à une semaine, et portent, entre autres, sur la pose et l'entretien des revêtements de sol.

En Amérique du Nord, les experts Tarkett forment directement les architectes et designers, via leurs organisations professionnelles, leur permettant ainsi d'obtenir un certain nombre de crédits de formation continue. En France, la Tarkett Academy, créée dès 1993 dans l'usine de Sedan, forme des professionnels ou de futurs professionnels aux techniques d'installation de revêtements de sol en vinyle, linoléum, bois ou moquette. La formation est validée par un diplôme (CAP de solier moquettiste) reconnu par le Ministère de l'Éducation Nationale ou un titre professionnel (solier-moquettiste) reconnu par le Ministère Chargé de l'Emploi ou une attestation de compétences.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, la Tarkett Academy a adapté son approche et, dans la mesure du possible, a effectué des formations en ligne.

Tarkett tisse ainsi des relations avec les acteurs locaux - installateurs, sous-traitants ou encore distributeurs - tout en respectant les cultures locales : à sa manière, Tarkett est russe en Russie, américain aux États-Unis et chinois en Chine. Tout en bénéficiant d'une présence mondiale, le Groupe a toujours cherché à ancrer ses activités localement, en privilégiant la qualité et la pérennité des relations avec ses clients, afin d'offrir un service de proximité. Nous adaptons notre offre de produits ainsi que les caractéristiques techniques, en particulier les designs (couleurs, motifs, formats, matières), aux goûts et aux habitudes locales de nos clients et aux réglementations locales. En complément de nos sites de production, nous 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 production locaux en Chine ou au Brésil, aux centres de distribution et de services clients en Russie, en passant par une forte présence en Amérique du Nord et en Europe, le réseau Tarkett représente un choix pertinent pour de nombreux projets d'installations de sols dans le monde, tant pour des clients locaux que pour des grands comptes internationaux.

Par exemple, le centre de la Tarkett Academy en France a organisé divers webinaires avec plus de 800 participants d'Europe, d'Amérique latine et d'Asie, tels que des architectes / concepteurs, des gestionnaires d'installations, des ingénieurs techniques et civils et des propriétaires de bâtiments. De nouveaux contenus de formation ont été développés pour ces sessions en ligne destinées aux partenaires externes, avec des formations sur des sujets tels que la qualité de l'air intérieur, l'économie circulaire et l'éco-conception *Cradle to Cradle*.

Nos centres d'Academy russes et chinois ont également organisé des webinaires sur la pose et le nettoyage des revêtements de sol au plus fort de la pandémie.

En Australie, la Tarkett Academy a été en mesure de fournir plus de formations en ligne qu'il n'en fallait à ses distributeurs néo-zélandais en raison du dispositif de confinement local.

Zoom sur les indicateurs clés



De 2012 à 2020, Tarkett a formé plus de 36 000 professionnels ou élèves aux métiers de soliers ou aux techniques de pose dans le cadre de *Tarkett Academy*, dont 5 176 en 2020.

Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

3.9.2.3 Offrir du temps, de l'aide et d'autres contributions aux communautés locales : Tarkett Cares

Tarkett Cares est le programme de volontariat et de soutien aux communautés locales de Tarkett, qui incarne l'approche de Tarkett visant à faire passer les personnes au premier plan. Lancé en 2016, le programme Tarkett Cares encourage la participation des employés de Tarkett et des entités de Tarkett aux initiatives locales qui contribuent à améliorer la qualité de vie de la communauté et à répondre à ses besoins. Tarkett Cares est un programme flexible qui apporte un soutien de différentes manières, correspondant à nos valeurs d'entreprise et à nos engagements en matière de développement durable :

- > le **volontariat** : Tarkett encourage chaque employé à consacrer jusqu'à 2 jours par an sur son temps de travail à une initiative de soutien à des associations caritatives ou aux communautés locales et partager ainsi son temps et son expertise, sur la base du volontariat. Cela peut se faire individuellement ou en équipe ;
- > la **donation** : les entités de Tarkett peuvent également soutenir les initiatives locales par le biais de donations de matériaux, de produits ou financières, et en impliquant leurs employés dans ces projets.

Au cours des quatre dernières années, Tarkett a contribué à plus de 600 initiatives locales. Les employés de Tarkett ont effectué plus de 3 200 jours de travail volontaire pour les communautés, tandis que Tarkett a fait don de plus d'un million d'euros de revêtements de sol et de surfaces sportives à des projets destinés aux communautés locales. Chaque année les initiatives locales sont nombreuses et variées : participation à la construction ou l'embellissement d'espaces de vie, amélioration de la qualité de vie et de la santé des populations locales, partage de compétences et développement des talents, encouragement de l'esprit d'entreprise ou encore protection de l'environnement. Pour les équipes Tarkett, ces initiatives fondées sur le bénévolat offrent des moments forts de partage de valeurs communes, notamment les valeurs de générosité, solidarité, mais aussi d'esprit d'équipe au service des autres.

Zoom sur les indicateurs clés



- > 2 jours de volontariat possibles pour tous les employés pour des initiatives de soutien à des associations caritatives ou aux communautés locales ;
- > plus de 130 initiatives à l'échelle mondiale, qui est inférieur aux années précédentes en raison de la pandémie de Covid-19 et des mesures de distanciation sociale associées. ;

- > plus de 700 salariés impliqués, correspondant à 6 % des employés de Tarkett, ont participé en 2020, soit une augmentation de 6 % par rapport à 2019 ;
- > 692 jours de travail, correspondant à 4 842 heures de travail ;
- > 20 187 m² de revêtements de sols en don ;
- > Une valeur totale de plus de 400 k€ (valeurs des dons produits et financiers et des heures des salariés).

Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

En 2020, Tarkett Cares a soutenu de nombreuses communautés, notamment en apportant son aide lors de l'actuelle crise sanitaire liée au Covid-19 et en contribuant par d'autres initiatives, dont voici quelques exemples :

- > En **Italie**, Tarkett a fait don d'environ 1 300 m² de revêtements de sol pour aider à la création d'un hôpital de soins intensifs d'urgence à Milan, entièrement dédié à la prise en charge des patients Covid-19.
- > En **Allemagne**, Tarkett a fait don de plus de sept mille arbres avec l'organisation "Je plante un arbre", dont 5 085 pour les visiteurs du stand Tarkett 2019 au salon international BAU de l'architecture, des matériaux et des systèmes à Munich. Les arbres, qui permettront d'économiser 57 tonnes de CO₂, ont été plantés dans le nord de la Saxe-Anhalt. Tarkett a également marqué son déménagement dans de nouveaux bureaux dans la ville de Ludwigshafen en faisant don de cinq arbres à l'association locale *Green circle* qui promeut les espaces publics verts dans la ville.
- > En **France**, Tarkett fait don de revêtements de sol pour la rénovation des espaces de repos du personnel soignant dans les hôpitaux publics français. Le projet, mené par l'association française Architectes Solidaires, vise à rénover les espaces de repos du personnel soignant des hôpitaux publics français afin de leur offrir des conditions plus confortables et plus agréables pour se détendre et discuter avec leurs collègues. Tarkett s'est engagé à fournir gratuitement des revêtements de sol pour la rénovation de ces espaces.
- > Aux **Pays-Bas** (ville de Tilburg), Tarkett a fait don, pour la quatrième année consécutive, de revêtements de sol à la Ronald Mc Donald House, une organisation qui soutient les parents lorsque leurs enfants sont à l'hôpital.
- > En **Serbie**, certains employés ont aidé la Fondation Novak Djokovic, avec une conférence visant à soutenir les jeunes dans leur recherche d'emploi et leurs entretiens d'embauche. Tarkett a également collaboré avec la Fondation en fournissant un revêtement de sol pour un jardin d'enfants à Topola. Dans le cadre d'une autre initiative, des employés ont aidé à l'installation de revêtements de sol Tarkett pour un hôpital temporaire Covid-19 à Novi Sad. Enfin, les employés ont participé à l'installation de 33 ordinateurs de bureau offerts par Tarkett dans des écoles primaires de Bačka Palanka pour soutenir l'éducation en ligne.
- > En **Australie**, Tarkett a mené une campagne avec la Foodbank Victoria - la seule organisation australienne d'aide alimentaire qui est membre certifié du Réseau mondial des banques alimentaires. L'objectif était de soutenir les habitants de Victoria touchés par la pandémie de Covid-19, en faisant don de 1 dollar australien par mètre carré pour la vente d'un produit soutenu. Tarkett Australia a ainsi récolté suffisamment de fonds pour aider à nourrir plus de 16 000 habitants de Victoria en difficulté financière.

- > À Calhoun, aux **États-Unis**, les employés de FieldTurf ont fait un « pink-out », portant des t-shirts de sécurité roses avec des dons à Susan G. Komer, une organisation à but non lucratif dédiée à sauver des vies et à mettre fin au cancer du sein.
- > Dans le Grand Dallas, aux États-Unis, 50 membres de l'équipe résidentielle de Tarkett Amérique du Nord ont consacré quelques heures au service de la communauté lors d'une réunion nationale des ventes en février. L'équipe a aidé l'organisation « Together We Rise », une association à but non lucratif qui s'efforce de transformer la façon dont les enfants sont placés en famille d'accueil dans la région du Grand Dallas, au Texas.
- > Dans le cadre de la pandémie de Covid-19, Tarkett Amérique du Nord a fait un don de 10 000 USD à la Croix-Rouge locale et les employés ont également contribué à hauteur de 5 500 USD.
- > Tarkett Amérique du Nord s'est associé à @fillitforward et au projet « Navajo Water » de DIGDEEP afin d'aider à fournir de l'eau courante chaude et froide aux familles du Nouveau-Mexique, de l'Utah et de l'Arizona qui n'ont pas accès à l'eau ou aux égouts. Tarkett a financé le projet avec succès et a contribué à détourner quelques 5 635 bouteilles à usage unique, évitant du même coup une tonne de CO₂ d'émissions associées aux bouteilles à usage unique.
- > Tarkett Amérique du Nord a également fait don de matériel et de temps de ses employés à la série télévisée « *Military Makeover* », qui fait appel à des entreprises, des designers, des entrepreneurs et d'autres professionnels de la rénovation des logements pour transformer les maisons et la vie des familles de militaires à travers le pays et améliorer activement leurs communautés.

Exemple

Tarkett Cares fournit des revêtements de sol et une assistance aux hôpitaux endommagés à Beyrouth, au Liban

À Beyrouth (Liban), Tarkett a aidé les autorités locales à examiner les besoins en revêtements de sol dans quatre hôpitaux locaux (St Georges, l'hôpital libanais Geitaoui, le Centre libanais de cancérologie pour enfants et l'hôpital Had Des Soeurs Du Rosaire) endommagés par l'explosion catastrophique du 4 août 2020. Par la suite, Tarkett a organisé l'expédition depuis son usine de Ronneby (Suède) de plus de sept mille mètres carrés de revêtements de sol en vinyle, que Tarkett a donné pour aider à restaurer les hôpitaux.

Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

3.9.2.4 Soutenir des projets de développement

Le Groupe soutient également certains projets de développement durable.

Exemple

Lutter contre le changement climatique et améliorer les conditions de vie en Amazonie péruvienne

Tarkett soutient un projet d'agro-forêt durable en Amazonie péruvienne dans le cadre du programme REDD+ Business Initiative. En aidant les agriculteurs locaux à passer à une production durable de cacao dans les marges de la zone protégée, les terres dégradées sont restaurées afin d'atténuer les pressions de la déforestation et de fournir aux communautés locales des moyens de subsistance durables et respectueux de la forêt. Le projet Tambopata-Bahuaja Biodiversity Reserve vise d'ici 2021 à protéger la biodiversité locale (qui inclut plus de 30 espèces de haute valeur de conservation comme les tatous géants, les aras à tête bleue, les jaguars et, loutres de rivière géantes), en conservant 591 851 ha de forêts menacées - une superficie qui représente la taille de Los Angeles - et en restaurant 4 000 ha de terres endommagées, tout en soutenant les communautés locales et leurs moyens de subsistance grâce à la création ou au soutien de 632 emplois et en restituant 3,1 millions d'euros à l'économie locale, notamment en développant une coopérative de cacao et une usine de transformation du cacao. Tarkett et plus de 30 autres entreprises soutiennent ce projet qui devrait permettre d'éviter l'émission de 4 millions de tonnes de carbone d'ici 2021. Cela correspond à la consommation d'énergie de 453 000 foyers pendant un an. Tarkett utilise son quota d'émissions de carbone évitées, dans le cadre de sa démarche de compensation carbone des produits, où nous compensons périodiquement les émissions de gaz à effet de serre pour certains produits afin d'obtenir un degré de certification selon le standard « Cradle to Cradle Certified™ ». Par exemple, les dalles de moquette teintes dans la masse Desso Ecobase® PA6 de Tarkett ont atteint le niveau d'Or de « Cradle to Cradle Certified™ », ce qui a nécessité la compensation de 50 % des émissions de gaz à effet de serre de la dernière étape de fabrication. Le projet fait partie du Fonds Althelia pour le climat et est mis en œuvre en partenariat avec AIDER, une ONG péruvienne locale. Il est validé par le Verified Carbon Standard (projet VCS ID 1067) et le Climate, Community, and Biodiversity Standard (CCB) au niveau Or, tant pour la biodiversité que pour l'adaptation au changement climatique.




Le projet Tambopata-Bahuaja fait progresser un grand nombre des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies :



Développer notre capital humain

3.10 Développer notre capital humain

Nous avons mis en place des politiques, des programmes et des initiatives spécifiques pour gérer les risques et les opportunités matériels identifiés. Nous suivons notre progrès dans la gestion de ces risques et opportunités à l'aide d'indicateurs de performance clés spécifiques. Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant, ainsi que nos objectifs et nos résultats.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2020	2019	2018	Objectif 2025	Section du Rapport RSE	Contribuer aux ODD des Nations Unies
Santé, Sécurité et Sureté des personnes (accidents sur les sites de production ; exposition du personnel à des substances dangereuses ; santé de nos employés)	> Programme <i>World Class Manufacturing</i> (WCM)	Pourcentage des sites de production certifiés OHSAS 18001 / ISO 45001	69%	67 %	69 %	-	3.10.1	
	> Système de Management de la Santé et la Sécurité certifié OHSAS 18001 / ISO 45001)	Taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable (FR1 ¹ pour tous les employés	2.62	2,19	2,18	1,0	3.10.2	
Fidélisation et recrutement de collaborateurs clés (perte de talent / de compétence ; discrimination ; manque d'égalité des chances)	> Politiques antidiscriminatoires	Pourcentage des postes de management occupés par des femmes	26 %	27 %	27 %	30%	3.10.3	
	> Favoriser l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes							
	> Emploi des personnes en difficulté (handicapés, chômage de longue durée, migrants)							
	> Systèmes d'alerte professionnelle							
	> Marque employeur reconnue	Pourcentage des employés ayant bénéficié d'au moins 1 jour de formation pendant l'année	34 %	58 %	60 %	-	3.10.4	
	> Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents	Pourcentage des employés permanents ayant bénéficié d'une « Revue de Développement et Performance » (ou équivalent) pendant l'année	50 %	55 %	53 %	-		
	> Revue de Développement et Performance						3.10.5	
> Programmes de formation et de développement professionnel, ex : Manager@Tarkett	Pourcentage des postes de management ouverts pourvus par des candidats internes	56 %	65 %	53 %	70 %			
> Mobilité interne	Taux d'absentéisme (employés)	3,9 %	2,6 %	2,7 %	-			
> Enquête interne de satisfaction	Taux de rotation du personnel permanent	13 %	17 %	16 %	-			

¹ Nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou inférieur à 24 h par million d'heures travaillées.

Développer notre capital humain

« One Tarkett, Agile and Performance-driven » (« Un Tarkett, Agile et mené par la Performance »)

One Tarkett pour les clients est l'un des quatre piliers de la stratégie *Change to Win* de Tarkett, annoncée en 2019. Les équipes des ressources humaines de Tarkett jouent un rôle clé en aidant l'organisation à développer la capacité à devenir *One Tarkett*, plus agile et menée par la performance.

En 2019, Tarkett a décidé d'investir dans l'acquisition et le déploiement d'une plateforme mondiale de système d'information sur les ressources humaines (SIRH) afin de simplifier et d'aligner les processus RH. Les solutions de gestion du capital humain et de gestion des talents de Workday ont été retenues pour digitaliser et moderniser les processus de gestion et de développement des RH de Tarkett. Tarkett souhaite également simplifier et donner plus d'autonomie aux responsables et aux employés, afin d'accroître la rapidité, d'améliorer l'efficacité et de renforcer l'expérience des employés et des responsables. Ce projet commun RH & Informatique qui est une initiative alignée sur les piliers stratégiques « One Tarkett » et « People & Planet » de la stratégie *Change to Win* de Tarkett. Workday est devenu opérationnel à la fin de 2020 après 12 mois de préparation, de mise en œuvre et de formation. Le projet a concerné tous les pays et toutes les divisions et a été mené par une équipe de projet dédiée, composée d'employés Tarkett et de consultants. Bien que le système soit convivial et intuitif, Tarkett a organisé divers outils et sessions de formation pour s'assurer que les employés et les responsables puissent s'adapter rapidement et facilement au nouveau système.

3.10.2 Développer une culture de la sécurité

Au-delà de la conformité réglementaire, le Groupe Tarkett considère la sécurité comme sa priorité numéro un, et travaille constamment pour s'assurer que tous les employés, contractuels et visiteurs s'engagent à respecter les pratiques et procédures de travail en toute sécurité, chaque jour et partout. Ces principes sont affichés dans toute l'entreprise et constituent la base de l'engagement de Tarkett en matière de culture de sécurité.

Tarkett a présenté sa stratégie *Change to Win* en 2019 avec 4 piliers stratégiques, dont un sur les personnes et la planète avec un accent sur la sécurité. En 2020, Tarkett a créé un nouveau rôle pour accélérer la mise en œuvre de notre ambition en matière de sécurité dans le cadre de la stratégie *Change to Win* et pour faire de Tarkett une référence en matière de santé et de sécurité. Le Directeur de la Sécurité du Groupe, nommé en septembre, élaborera de nouvelles règles applicables à l'échelle mondiale pour renforcer les normes de sécurité de Tarkett et leur application quotidienne et assurer le partage des bonnes pratiques au sein du Groupe. Avec cette nouvelle organisation, le programme WCM de Tarkett continue à jouer un rôle actif en apportant l'appui, la formation et le coaching nécessaires, tout en continuant à inclure la sécurité dans les audits WCM réguliers.

Nous avons développé notre stratégie « People » (personnel) sur la base de quatre priorités stratégiques : Favoriser l'engagement et la performance des équipes ; Développer de manière proactive nos talents ; Gagner en flexibilité et en simplicité pour gagner en agilité ; Promouvoir la culture de développement durable et l'orientation client.

Nos objectifs sont d'accroître notre capacité à accélérer notre développement et de renforcer notre capacité à servir au mieux nos clients en étant « One Tarkett, Agile and Performance-driven » (Un Tarkett, Agile et mené par la performance), avec quatre actions prioritaires :

- > appliquer nos Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents ;
- > promouvoir et développer les sept traits de leadership Tarkett : Orienté(e) business, Fiable, Risque pour résultats, Attentif/ve aux clients, Favorise la collaboration, Développeur/se de talents, et Rigoureux/se ;
- > disposer des meilleurs talents aux postes clés ; et
- > mettre en place une marque employeur attractive, basée sur trois promesses : « Elargir vos horizons, Changer la donne, Concevoir la société de demain. Ensemble. »

Notre stratégie « People » se traduit par des objectifs globaux et concrets en matière de ressources humaines pour 2021 et par une feuille de route du Groupe avec un plan d'action détaillé, tandis qu'un tableau de bord des indicateurs de ressources humaines de Tarkett a été élaboré pour suivre les progrès et mesurer les performances.

Les procédures et les standards de sécurité de Tarkett incluent déjà :

- > L'évaluation des risques pour la santé et la sécurité dans chaque usine, en anticipant les risques relatifs aux changements dans les opérations ;
- > la fourniture et l'utilisation d'équipements de protection individuelle (EPI), le cas échéant ;
- > les procédures de manipulation des produits chimiques et des substances dangereuses ;
- > les mesures visant à limiter le bruit et les autres facteurs de stress ;
- > le signalement systématique et l'analyse des causes profondes des incidents ; et
- > des inspections régulières pour assurer la sécurité des équipements et l'application des procédures de sécurité.

Développer notre capital humain

Les procédures de sécurité sont traduites dans les langues locales, avec des panneaux de sécurité, des avertissements et des symboles utilisés sur le lieu de travail pour améliorer la compréhension et la sensibilisation de tous. Des formations sur les risques en matière de santé et de sécurité, les règles et les bonnes pratiques de Tarkett sont régulièrement dispensées aux employés et aux sous-traitants travaillant sur les sites de Tarkett, les visiteurs étant également informés des principales règles et comportements en matière de sécurité.

Les employés bénéficient, conformément aux exigences légales locales, de contrôles de santé réguliers et, le cas échéant, un comité mixte de santé et de sécurité est mis en place.

Des progrès au sujet de la sécurité ont été réalisés au cours des dix dernières années, réduisant le nombre d'accidents (51 accidents avec arrêt déclarés en 2020 contre 148 en 2010).

Ces progrès sont encourageants, mais Tarkett s'est engagé à faire davantage pour atteindre une culture de sécurité plus forte.

Pour y parvenir, le Comité exécutif de Tarkett a renouvelé son engagement en faveur de la sécurité en 2018 avec un plan d'action visant à renforcer les mesures de sécurité et à mobiliser tous les employés autour de la sécurité. Les principales actions sont les suivantes :

- > **Pacte pour la sécurité** : Les 100 leaders du Groupe ont signé un Pacte pour la sécurité en décembre 2018 : « La sécurité est notre engagement premier. A chaque instant. Partout ». A partir de décembre 2018, tous les employés de Tarkett signent chaque année un pacte pour la sécurité lors de la journée mondiale de la sécurité.
- > **La Journée mondiale de la sécurité** : Une Journée mondiale de la sécurité est organisée chaque année dans toutes les usines Tarkett du monde, après la première journée de ce type en décembre 2018. En 2020, la Journée mondiale de la sécurité a eu lieu en novembre avec un message vidéo de la Directrice R&D et Opérations, et le Directeur de la Sécurité du Groupe où ils ont réitéré l'importance de la sécurité en tant qu'engagement numéro un chez Tarkett. L'objectif de la Journée mondiale de la sécurité est de renforcer la culture de la sécurité, la sensibilisation aux risques, le respect des procédures et des règles de sécurité et de donner aux employés les moyens d'identifier et de signaler les zones de risque pour eux-mêmes et pour leurs collègues. Tarkett a assuré la participation de tous ses sites de production dans le monde entier, en organisant des sessions supplémentaires pour les employés absents le jour même. L'accent de l'édition 2020 dans les usines a été mis sur l'interaction entre les piétons et les véhicules sur site (chariots élévateurs, petits trains, AGV - véhicules guidés automatisés, etc.), rappelant l'importance de maintenir une bonne séparation et un comportement approprié pour limiter les risques d'accidents. Dans les bureaux, une présentation sur les risques liés à l'utilisation des escaliers a été faite ainsi qu'une session sur la culture de la sécurité intitulée « Risques de blessures lors du travail au bureau ». Les événements de la journée de la sécurité en novembre 2020 ont été organisés sur plusieurs jours pour assurer le respect des mesures sanitaires liées au Covid-19 et la distanciation sociale.

- > **Plan d'action pour la sécurité** : Un plan d'action rigoureux dans chaque usine, notamment en ce qui concerne l'évaluation des risques spécifiques aux lignes de production de Tarkett. Ce plan est suivi au niveau du Comité exécutif. En 2020, le plan d'action a mis l'accent sur les piétons et les chariots élévateurs ainsi que sur le suivi de la mise en œuvre des actions relatives à l'élimination des principaux risques liés aux points de pincement. Un point de pincement est tout point où il est possible qu'une personne ou une partie du corps d'une personne soit coincée entre les parties mobiles d'une machine. Un autre domaine du plan d'action concerne le développement d'une culture de la sécurité, le travail sur l'évaluation des risques (identification continue des conditions potentiellement dangereuses), la reconnaissance des risques et le leadership en matière de management.
- > **Procédures et règles de sécurité** : Revue et amélioration constantes des procédures et des normes de sécurité WCM et de leur application. En 2020, Tarkett a créé une nouvelle fonction de sécurité mondiale chargée de fixer des règles, une stratégie et des objectifs en matière de sécurité. L'organisation WCM continue à soutenir la mise en œuvre et l'application des procédures et des standards de sécurité. Dans le cadre de la nouvelle organisation de la sécurité, Tarkett a développé et commencé à déployer un standard de sécurité élaboré sur les "baies de chargement". Ce standard définit les exigences minimales qui doivent être mises en œuvre dans toutes les usines pour limiter les risques d'accidents sur les quais de chargement. Le prochain standard du Groupe sera axé sur la mise en œuvre de solutions visant à sécuriser les passages entre les véhicules et les piétons. Auparavant, en 2019, l'accent a été mis sur le déploiement de la procédure de « lock-out tag-out » (LOTO) destinée à assurer la maintenance des équipements en toute sécurité, ainsi que sur le plan d'action sur les points de pincement. En 2018, une attention particulière a été accordée aux équipements de protection individuels, aux règles vestimentaires, aux installations à risque et à la protection des machines.
- > **Formation à la sécurité** : formation en continu de l'organisation à tous les niveaux, avec davantage de formation en 2020 pour plus de 60 cadres supérieurs au cours de 4 sessions de formation axées sur la manière de faire preuve de leadership en matière de sécurité. Ceci fait suite à une session de formation dédiée, organisée en 2019, pour le Comité exécutif de Tarkett sur son site de Dendermonde en Belgique et qui a appliqué l'approche fréquemment utilisée de la « Gemba Walk ». La *Gemba Walk* vient du terme japonais signifiant « lieu réel », en d'autres termes « là où cela se passe réellement », le but étant d'observer la situation de travail réelle, d'engager le dialogue avec les employés, d'acquérir des connaissances sur le processus de travail et les possibilités d'amélioration.

Développer notre capital humain

- > **Mesures d'incitation à la sécurité** : Tous les responsables des opérations concernés par le dialogue annuel sur les performances et le développement (DDP) ont des critères de sécurité inclus dans leur prime. Cela concerne les managers, les chefs de service et, dans certains cas, les superviseurs de ligne.
- > **Audits de sécurité** : La sécurité fait partie de l'audit annuel des usines WCM et les usines sont également auditées régulièrement dans le cadre de leur certification ISO 45001. Les assureurs mondiaux de Tarkett mènent également des audits périodiques qui incluent les aspects de sécurité dans le cadre de l'attention qu'ils portent aux risques d'incendie.
- > **Le suivi en matière de sécurité et le partage des bonnes pratiques** : Chaque mois, une réunion téléphonique sur la sécurité est organisée, au cours de laquelle les derniers chiffres mondiaux sur la sécurité sont partagés, les incidents du mois précédent et des actions et bonnes pratiques à mettre en place sont discutés. Cette réunion s'adresse aux responsables de la sécurité et aux directeurs d'usine, mais elle est également ouverte aux directeurs d'entrepôts et à toute personne intéressée dans l'usine.

L'enjeu de renforcer la culture sécurité, de former et responsabiliser chaque employé pour qu'il ait un comportement sûr à tout moment, dans toutes les situations, n'est pas limité aux usines, mais s'applique à tous les employés du Groupe (force de vente, bureaux, siège). En plus des initiatives ci-dessus, Tarkett poursuit les mesures déjà mises en œuvre à différents niveaux de l'organisation, notamment :

- > **La Direction générale est informée immédiatement après chaque accident**, puisque les directeurs d'usine informent directement le Président du Directoire de Tarkett, la Directrice des Ressources Humaines et de la Communication, la Directrice R&D et Opérations, le Directeur de la Sécurité du Groupe et le Président de la Division correspondante.
- > **Les résultats sécurité (incluant les risques incendie) sont suivis et discutés au Comité exécutif** du Groupe, ainsi qu'au **Conseil de surveillance**.
- > Ils sont également **présentés et commentés auprès des cadres dirigeants** en introduction aux présentations trimestrielles des résultats financiers (« Quarterly Information Sessions »), ainsi qu'au séminaire annuel des cadres dirigeants (« Top 100 »).

- > **Le thème de la sécurité est également évalué par tous les employés** lors de l'enquête interne réalisée tous les deux ans et est inclus dans le feedback 360° des managers.
- > **Le développement des compétences en matière de sécurité** sur les sites de production est un axe majeur du soutien du programme World Class Manufacturing, grâce à des mesures complémentaires : formations régulières, audits fréquents sur les pratiques de nos sites (via notre processus d'audits du management de la sécurité – SMAT), dialogue ouvert et continu entre les managers et les employés sur les risques et les comportements sécurité spécifiques aux postes de travail, test des meilleures pratiques mises en commun après les audits annuels des sites.
- > **L'animation d'un réseau mondial d'experts sécurité** assure le partage d'expérience entre les usines, et favorise les échanges sur l'identification et la réduction des risques, les conclusions des audits et les résultats des mesures testées et mises en place sur le terrain. Ce réseau permet également de relayer les actualités et les informations sécurité auprès des usines. En complément des réunions téléphoniques mensuelles, le réseau sécurité élargi se réunit en forum mondial une fois par an.
- > Après chaque incident ou accident, une **analyse rigoureuse des causes principales** (« root cause analysis ») est menée. Des plans d'action sont ensuite élaborés et déployés dans le cadre de la méthodologie WCM d'amélioration continue. Des alertes sécurité présentant les causes de l'incident, ses conséquences, et les actions correctives mises en place afin d'éviter que l'incident ne se répète sont systématiquement préparées et partagées avec tous les sites.

A fin 2020, 69 % des sites du Groupe ont obtenu la certification OHSAS 18001 ou ISO 45001 pour la santé et la sécurité. La certification ISO 45001 remplacera définitivement OHSAS 18001 à partir de mars 2021 et en 2020 toutes les usines qui avaient leur nouvelle certification ISO 45001 ont réussi le changement. Ces standards internationaux constituent des références en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Développer notre capital humain

Exemple

Partager les meilleures pratiques en matière de sécurité par le biais des forums et des conférences téléphoniques de la WCM

Les Forums WCM offrent aux professionnels de Tarkett des occasions uniques de partager les bonnes pratiques et de discuter de solutions pragmatiques, tout en observant l'action concrète d'une usine sur des sujets clés de la WCM tels que la sécurité. En 2020, l'usine Tarkett de Bačka Palanka en Serbie a accueilli 39 personnes de 18 usines, dont des représentants de Tarkett Amérique du Nord. Le Forum a été l'occasion de rappeler aux participants les règles et procédures de sécurité de Tarkett, notamment la procédure d'analyse des causes profondes de Tarkett qui s'applique non seulement aux incidents de sécurité mais aussi aux incendies et aux incidents environnementaux. Le Forum a également mis l'accent sur le partage des bonnes pratiques et l'identification des actions et initiatives de sécurité que chaque participant pourra reproduire dans son usine respective.

De façon plus régulière, le Directeur de la Sécurité du Groupe organise une conférence téléphonique mensuelle avec les responsables de la sécurité des usines. En 2020, le réseau commercial de la division EMEA & LATAM de Tarkett et le réseau de sécurité des bureaux ont organisé des conférences téléphoniques mensuelles similaires avec leurs 15 correspondants. Les chiffres les plus récents sur les incidents de sécurité sont communiqués, ainsi qu'un retour d'information sur les derniers incidents et les mesures de suivi à prendre. Il est rappelé au réseau que des rapports de sécurité et des analyses de causes profondes doivent être établis et communiqués à la suite de tout incident. Les activités de sécurité locales et les bonnes pratiques sont partagées avec une brève présentation faite chaque mois par deux correspondants différents. En 2020, dans le contexte de la pandémie de Covid-19, les bonnes pratiques ont également été partagées sur les mesures sanitaires prises localement.

Zoom sur les indicateurs clés

Sécurité

Le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail déclarés (FR1t) pour l'ensemble des employés de Tarkett a légèrement augmenté, passant à 2,62 (contre 2,19 en 2019). L'objectif de Tarkett, fixé en 2019 dans le cadre de sa stratégie *Change to Win*, est de réduire ce taux de fréquence à 1,0 d'ici 2025.

Cet indicateur (FR1t) mesure le nombre d'accidents avec ou sans arrêt de travail, par million d'heures travaillées.

Tarkett a noté des progrès dans toutes les usines en matière de signalement des incidents, avec davantage de quasi-accidents et d'actes dangereux signalés et analysés. Suivant l'approche pyramidale de Heinrich, c'est l'identification et l'élimination des actes dangereux, des conditions dangereuses et des quasi-accidents (incidents sans blessures) qui conduisent à une réduction globale de la probabilité d'accidents avec blessures.

Nous suivons également les accidents concernant nos équipes hors usines (dans les bâtiments administratifs et pour nos forces de ventes). Depuis 2018, les experts WCM de Tarkett ont davantage collaboré avec les équipes des Divisions afin de partager les meilleures pratiques et conseils sur le thème de la sécurité avec les réseaux de vente. En 2019, de nouvelles règles de sécurité pour les réseaux de vente et les bureaux ont été élaborées et partagées. Elles définissent les comportements obligatoires et préconisés pour les collaborateurs des réseaux de vente et des bureaux couvrant les visites de sites industriels, la manipulation d'échantillons, la conduite, le travail en entrepôt et dans les bureaux. En Australie, les équipes locales de Tarkett ont mis en place un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail (SST) comprenant des politiques et un comité SST qui se réunit régulièrement et assure un suivi.

Développer notre capital humain

3.10.3 Prendre soin de la santé et du bien-être de nos collaborateurs

Tarkett sait que la bonne exécution de son plan stratégique *Change to Win* dépend de ses équipes, de leur talent et de leur engagement. Tarkett apprécie ses employés et respecte leurs besoins en matière de conditions de travail sûres et de rémunération équitable. Tarkett s'engage à respecter les réglementations locales sur les conditions de travail et à se conformer aux pratiques du marché en matière de rémunération et d'avantages sociaux. Plus important encore, Tarkett accorde la priorité à la santé et à la sécurité de ses employés et a continué à le démontrer en 2020 par la réponse de l'entreprise à la pandémie et par l'attention constante que Tarkett porte à la sécurité, au quotidien et partout.

Les personnes au premier plan : répondre à la pandémie sans précédent de Covid-19

Lorsque le coronavirus a commencé à se propager, le Président du Directoire de Tarkett a rapidement réitéré la préoccupation de Tarkett, avant toute autre considération, pour la santé et le bien-être de ses employés. Il a confirmé qu'en tant qu'entreprise citoyenne, Tarkett soutient les efforts visant à ralentir la propagation du virus et qu'en tant qu'individus responsables, les employés doivent respecter les directives relatives à la distanciation sociale et aux mesures sanitaires.

En vue d'accroître les possibilités de développement des employés pendant la crise sanitaire et de donner aux individus les moyens d'investir une partie de leur temps disponible dans des activités de développement, une plateforme d'apprentissage en ligne Covid-19 a été créée pour partager les bonnes pratiques au niveau mondial entre toutes les entités. La formation en ligne a été encouragée avec des séminaires en ligne et du matériel de formation en ligne sur des sujets tels que le travail à distance, le leadership, l'éthique des affaires, la sécurité, le développement durable et le marketing.

Les équipes locales de management et de ressources humaines de Tarkett ont relayé et régulièrement mis à jour les informations de sources officielles sur la pandémie, les symptômes, les principales mesures sanitaires pour prévenir la propagation du virus, ainsi que les consignes de l'entreprise en ligne, les messages de la direction générale et diverses autres ressources pour aider nos employés à gérer le stress et à s'adapter aux nouvelles conditions de travail :

- > Sur les sites où Tarkett avait besoin de la présence du personnel, comme dans les usines et les centres de distribution, Tarkett a assuré un **nettoyage rigoureux continu**, l'**application de la distanciation sociale** et l'obligation de porter des masques dans le cadre de nos EPI (équipements de protection individuelle). Lorsque des tests positifs ont été signalés, Tarkett a assuré la recherche des contacts de la personne infectée et a averti toute personne susceptible d'avoir été en contact étroit afin qu'elle puisse être testée et, si nécessaire, a arrêté les lignes de production pour effectuer un nettoyage complet.
- > Tarkett **Amérique du Nord** a fourni régulièrement des informations et des services de soutien, notamment des webinaires et des renseignements sur des sujets tels que l'organisation efficace de réunions virtuelles, des conseils sur le travail efficace à domicile, la gestion du stress et les questions fréquemment posées. Un groupe de travail a été créé rapidement afin d'aborder les capacités de travail à distance, en assurant l'accès à Internet ainsi que l'accès à d'autres outils spécifiques. En juin, une enquête spécifique Covid-19 a été organisée pour recueillir les commentaires des employés sur les efforts déployés, pour voir ce qui a bien fonctionné, ce qui pourrait être fait différemment et comment mieux travailler ensemble pour aller de l'avant. L'enquête a reçu un accueil très favorable avec 650 personnes qui ont fait part de leurs réflexions et de leurs commentaires sur la réponse locale de Tarkett à la pandémie.
- > Tarkett **Australie** a développé un important système de gestion Covid-19 avec une communication régulière aux employés.
- > La division **Europe de l'Est** de Tarkett a organisé un soutien pour les employés avec un coach / psychologue disponible pour aider à gérer le stress et l'anxiété, un café virtuel pour aider à maintenir le contact et la convivialité.
- > En **Italie**, le travail à domicile a été facilité de façon à limiter le nombre d'employés dans les bureaux où des protocoles sanitaires ont été mis en œuvre, avec des ajustements des horaires à l'usine pour assurer le respect de la distanciation sociale.
- > En **Suède**, nos deux usines ont agi pour limiter la propagation du virus, en appliquant la distanciation sociale, des protocoles sanitaires, en adaptant les équipes, en limitant les visiteurs aux usines, en arrêtant les voyages et en appliquant des congés temporaires, notamment pour les employés vulnérables.
- > Au **Luxembourg**, dans notre usine et dans notre centre d'innovation, des mesures ont été prises pour appliquer la distanciation sociale et assurer la fourniture de masques, de kits de désinfection et la communication claire des mesures d'hygiène. Des formations sur le terrain ont été organisées pour accroître la polyvalence des travailleurs afin de maintenir les opérations en l'absence de certains membres clés du personnel de la chaîne de production.
- > En **France**, au siège mondial de Tarkett à La Défense, les managers ont reçu une formation spécifique sur l'accompagnement des employés pendant cette période sans précédent, de la mise en place du travail à distance à la préparation du retour au bureau, en passant par l'importance de maintenir des contacts quotidiens avec les équipes et de connaître les réactions non verbales des employés. Un webinaire a été organisé pour présenter aux employés les nouvelles règles de fonctionnement du bureau pendant la période post-confinement. Une ligne d'assistance psychologique a été mise à la disposition de tous les employés.

Développer notre capital humain

> Dans notre **division de Sport**, les équipes de support se sont rapidement adaptées en adoptant des réunions et des communications en ligne. Par exemple, tous les employés de notre siège social pour le sport en Amérique du Nord, à Montréal (Canada), travaillaient à distance, à l'exception de ceux qui devaient être sur place. Un protocole a été préparé avec des conseils pour les travailleurs de la construction et de l'installation ainsi que pour les employés de bureau. Tous les membres de l'équipe de Tarkett Sports ont reçu une formation sur les politiques, la prévention et les mesures de réponse de Tarkett Sports au Covid-19.

Déployer le filet de sécurité de Tarkett « Tarkett's Safety Net »

Suite à un examen mondial des avantages sociaux des employés en 2018, Tarkett a décidé de mettre en place un programme mondial pour garantir des prestations minimales dans l'ensemble des pays sur les frais d'hospitalisation et l'assurance vie. Le bilan a confirmé qu'il n'y avait pas d'infractions aux réglementations locales, mais a identifié une opportunité dans certains pays d'améliorer les prestations minimales pour les employés relatives aux frais d'hospitalisation et aux indemnités en cas de décès. Ce programme, appelé « **Tarkett Safety Net** », a débuté en 2019 et a été progressivement mis en œuvre. Le niveau minimum demandé d'un an de salaire de base en cas de décès était effectif pour 53 % du total des employés à la fin de 2018. Fin 2020, plus de 90 % des employés dans le monde sont désormais couverts par ce minimum, y compris dans les pays comptant un nombre important d'employés comme la Serbie ou la Russie. Le déploiement de la couverture hospitalisation progresse également de manière satisfaisante. Le programme a été présenté et discuté par Tarkett avec les représentants des travailleurs, le cas échéant, dans chaque pays.

Par exemple, notre **usine de Mytischki (Russie)** est en train de cartographier, de comparer et de compléter progressivement son programme d'aide aux employés. Ce programme comprend une assurance pour frais médicaux et accidents, des contrôles médicaux périodiques, des vaccinations annuelles ainsi qu'un coaching et des initiatives en matière de santé et de bien-être, telles que des audits ergonomiques pour les nouveaux lieux de travail, une journée hebdomadaire de sensibilisation à des sujets spécifiques, la gestion de la santé des travailleurs en équipes, un centre de remise en forme subventionné, la gestion du stress et une formation à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En Allemagne, dans **notre usine de Konz**, les actions comprenaient une journée santé axée sur la santé du dos et des cours de premiers secours.

Temps de travail

Tarkett respecte les lois et les réglementations locales concernant les heures de travail, la compensation des heures supplémentaires ou des heures de travail atypiques et les congés. Tarkett développe des dispositifs dans chaque pays pour s'adapter aux exigences locales et aux pratiques du marché en matière d'heures de travail et de congés et, le cas échéant, les négocie avec les représentants des travailleurs.

Aux États-Unis, où les congés payés ne sont pas imposés par les autorités fédérales ou les états, Tarkett prévoit 10 jours de congés payés pour les dates de fêtes nationales ainsi qu'un système souple de congés payés. Le congé payé (*Paid Time-Off* PTO) combine les vacances, les congés de maladie et le temps personnel en une seule banque de jours à utiliser lorsque les employés prennent un congé payé. Les employés ont ainsi la possibilité de profiter de leur temps libre pour équilibrer leur vie. Il reconnaît que les employés ont des besoins divers en matière de temps libre et prévoit une approche flexible de ce dernier. Les employés sont responsables de la gestion de leurs propres heures de PTO, ce qui leur permet de constituer des réserves suffisantes en cas de maladie, de rendez-vous, d'urgence ou d'autres situations nécessitant un congé.

Santé et bien-être au travail

Les risques de maladies professionnelles, liés par exemple à l'exposition à des produits dangereux ou aux troubles musculosquelettiques, sont identifiés et atténués par les usines qui suivent les procédures et les directives du programme WCM et des systèmes de management de la santé et la sécurité certifiés OHSAS 18001 / ISO 45001 déployés sur nos sites de production. Le taux de fréquence des maladies professionnelles pour les employés de Tarkett est de 0,10 en 2020 avec 2 cas (contre 0,27 avec 6 cas en 2019 et 0,13 avec 3 cas en 2018).

La façon dont le travail est organisé sur les sites du Groupe varie en fonction du cadre réglementaire du pays 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, et des accords ont été conclus dans des domaines tels que l'organisation des périodes de travail, le travail à temps partiel et le télétravail. 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.

La promotion de la santé et l'amélioration du bien-être sur le lieu de travail viennent compléter les mesures liées à la prévention des maladies professionnelles et à l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Les initiatives engagées localement mettent l'accent sur la sensibilisation de tous les employés au travers de programmes de prévention et d'assistance dans les domaines du stress au travail, de l'alimentation, de l'activité physique, ou encore de la consommation de tabac.

Par exemple, **Tarkett Australie** a continué de développer son programme de bien-être, en ajoutant une série de courriels sur le bien-être à son programme en ligne existant, afin d'éduquer et d'encourager les employés à modifier leur comportement en matière de nutrition, d'activité physique, de gestion du stress et de sommeil, pour améliorer leur santé et leur bien-être. Une formation en ligne sur la sensibilisation, la prévention et la gestion de la santé mentale a été dispensée à tous les employés. Deux directeurs ont reçu une formation de secouriste en santé mentale et tous les directeurs ont reçu une formation sur la manière d'identifier les problèmes de santé mentale et de fournir un soutien aux employés.

Développer notre capital humain

La division **Tarkett Amérique du Nord** a développé un nouveau programme d'aide aux employés avec des services de soutien fournis par la société Carebridge. Ces services comprennent des webinaires sur « la réduction du stress : être parent pendant la pandémie » et sur « le maintien de la santé et de la résilience émotionnelle de votre famille - Covid-19 ».

Exemple

Lumière naturelle, qualité de l'air intérieur sain et mobilier réglable en hauteur pour la nouvelle succursale allemande de Tarkett

En 2020, Tarkett a déménagé sa succursale allemande, avec environ 90 employés, vers un nouveau site à Ludwigshafen (Rhénanie-Palatinat), en Allemagne. Le développement durable, la fonctionnalité, le confort et le design étaient des aspects particulièrement importants pour les nouveaux bureaux. Le confort du climat intérieur est assuré grâce à un concept innovant de chauffage, de refroidissement et de ventilation avec des flux d'eau à température contrôlée dans les plafonds et les sols pour fournir une chaleur rayonnante agréable en hiver et une douce fraîcheur en été. Une lumière naturelle abondante, des concepts d'éclairage LED optimisés, un air frais constant et un beau design ainsi qu'une efficacité énergétique élevée pour une meilleure protection du climat sont combinés dans le système innovant de construction de bureaux qui utilise l'énergie géothermique et l'électricité verte. Le bâtiment, où Tarkett occupe les deux derniers étages, vise la certification niveau or du Conseil allemand de la construction durable (German Sustainable Building Council - DGNB). Les bureaux sont divisés en espaces ouverts modernes avec des meubles réglables en hauteur, des niches de refuge, des salles communes, une terrasse et des salles de réunion, dont une nouvelle salle d'exposition avec des expositions évolutives pour donner aux visiteurs un aperçu de notre gamme de produits actuelle. Les revêtements de sol Tarkett, tels que les moquettes Desso AirMaster, contribuent à une bonne qualité de l'air intérieur.

Travail flexible

Face à la crise sanitaire liée au Covid-19, Tarkett a réagi rapidement pour mettre en place de nouvelles modalités de travail flexibles. Des solutions ont été élaborées au niveau local, en s'appuyant, le cas échéant, sur les pratiques existantes et en tenant pleinement compte des consignes et des règles des autorités locales. Par exemple :

- > **Tarkett Australie** a continué à offrir des modalités de travail flexibles, notamment le travail à domicile (télétravail), et des horaires de travail échelonnés ont été prévus pour aider les employés à concilier travail et vie privée. Le travail à distance et le travail à temps partiel sont également disponibles pendant une période de transition pour les employés qui ne peuvent pas se rendre au bureau et travailler à plein temps en raison de restrictions liées à la santé. Pour faciliter le travail à distance, Tarkett met en ligne les ressources d'information sur les produits et les activités administratives et fournit de nouveaux ordinateurs portables et une meilleure connectivité pour un accès facile/interface de base web afin d'améliorer la productivité et d'offrir une certaine flexibilité aux employés lorsque cela est possible.
- > **En France**, Tarkett a signé un accord collectif avec les représentants des travailleurs sur le travail à distance pour les employés de son siège mondial de La Défense. L'accord, entré en vigueur le 1er janvier 2020, prévoit un jour par semaine de travail à distance et confirme que les travailleurs à distance conservent les mêmes avantages et conditions de travail et qu'ils sont, le cas échéant, équipés d'un ordinateur portable et d'un casque.
- > À **l'usine Sedan** de Tarkett (France), un accord collectif sur le travail à distance permettant jusqu'à 4 jours de travail à distance par semaine ou 1 à 2 semaines par mois a été signé en 2018. Cela permet à tous les employés permanents de travailler à distance, lorsque cela est compatible avec la nature de leur travail et avec l'accord de leur responsable. Cet arrangement contribue à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à moins de stress pour les employés, car ils gèrent leurs responsabilités professionnelles et leurs besoins domestiques.
- > Au siège de **Tarkett à La Défense**, une approche flexible a été adoptée à la fin de la période de confinement officiel à la mi-mai, les travailleurs n'étant pas obligés de retourner au siège dès le premier jour. Les bureaux ont été ouverts à tous les employés à partir du 2 juin, mais uniquement sur une base volontaire et après avoir reçu une formation sur les règles spécifiques de distanciation sociale et des mesures d'hygiène. D'autres mesures ont été prises, notamment l'introduction de calendriers de rotation, avec l'attribution d'une présence les jours bleus ou verts pour limiter la densité de personnes dans les bureaux, et l'application d'horaires flexibles pour aider les travailleurs à éviter les heures de pointe dans les transports publics.

Développer notre capital humain

3.10.4 Encourager la diversité et l'inclusion

Nous pensons que la constitution d'équipes diversifiées nous permet d'être plus créatifs et plus compréhensifs dans les solutions que nous proposons à nos clients et partenaires dans le monde entier, plus attractifs pour les nouvelles générations qui aspirent à s'enrichir de cette diversité, plus ouverts et inclusifs dans la manière dont nous travaillons ensemble pour la réussite de Tarkett. Notre ambition est de créer une culture plus inclusive et de constituer des équipes qui reflètent la diversité de notre société et de nos clients dans le monde entier (nationalités, origines, parcours, genres, générations), chacun se sentant habilité à apporter un large spectre de points de vue et de talents au travail quotidien.

La Diversité et l'Inclusion sont l'un des cinq piliers des Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents de Tarkett à l'échelle mondiale. Ils se définissent comme la création d'un environnement diversifié et inclusif où toutes les perspectives sont entendues, respectées et valorisées.

Les principes fondamentaux de non-discrimination et d'égalité sont intégrés au Code Éthique de Tarkett et aux politiques de Ressources Humaines afin que chaque collaborateur les mette en pratique au quotidien. Ces principes couvrent notamment les sujets de l'égalité hommes / femmes, le respect du handicap, la diversité des âges, 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.

Tarkett attache une grande importance au principe de la diversité et de l'inclusion, et défend l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. En 2020, conformément au code de gouvernance révisé d'AFEP-MEDEF, Tarkett a proposé au Conseil de surveillance un **nouvel objectif de 30 % de femmes parmi les cadres et dirigeants d'ici 2025**. Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du Conseil de surveillance a approuvé l'objectif proposé qui s'applique à une population de plus de 1 700 responsables, y compris les cadres dirigeants de Tarkett.

Tarkett déploie cet objectif à tous les niveaux de l'organisation et encourage localement l'adoption d'objectifs de diversité complémentaires qui répondent aux priorités locales.

Ces actions s'appuient sur les initiatives existantes visant à promouvoir le rôle des femmes au sein de l'entreprise, notamment par la mobilité interne ou lors du processus de recrutement externe en intégrant au moins une femme dans la liste de sélection de recrutement. Nous suivons les progrès en mesurant la part des femmes dans différentes populations de cadres et la proportion de postes d'encadrement ouverts pourvus par des candidates.

En Allemagne, Tarkett a participé à divers événements visant à promouvoir les femmes dans l'industrie, tels que "Girls with MINTerresse" (les filles qui s'intéressent aux mathématiques, à l'informatique et aux sciences naturelles), un événement organisé avec un centre d'emploi pour les jeunes femmes qui cherchent une formation ou une reconversion afin de connaître nos métiers en personne en visitant notre usine. industries du design et de l'innovation.

Zoom sur les indicateurs clés

La parité entre hommes et femmes

Plusieurs indicateurs nous permettent de suivre la part de femmes parmi les managers.

Premièrement, dans la population générale des managers, la part des femmes à la fin de 2020 s'établit à 26 % (soit 449 femmes parmi 1 737 managers), en très légère baisse par rapport aux années précédentes (27 % en 2019, 2018 et 2017). Tarkett vise à porter cette part à 30 % d'ici 2025 en mettant davantage l'accent sur le déploiement d'actions spécifiques et le suivi de nouveaux paramètres, tels que le suivi de la part des postes d'encadrement ouverts pourvus par des candidates, qui a débuté en 2020 (31 %).

Deuxièmement, la proportion de femmes parmi les cadres dirigeants, correspondant au comité exécutif et ceux leur reportant directement, était stable en 2020 (25 % en 2020, soit 18 femmes sur 72 cadres dirigeants, contre 25 %^[1] en 2019, 27 % en 2018, 24 % en 2017 et 18 % en 2016).

Suite aux changements intervenus en 2020 au sein du Comité exécutif, deux femmes et un homme ont rejoint le Comité (respectivement la nouvelle Directrice de la Recherche et Développement et des Opérations du Groupe ; la Directrice Juridique du Groupe et le Directeur du Développement Durable du Groupe), portant la part des femmes à 30 % (contre 18 % en 2019 et 27 % en 2018). La part des femmes au sein du Conseil de surveillance est stable avec 44 % (conformément à la réglementation française et au Code AFEP-MEDEF). En novembre 2020, une représentante des employés a été nommée au Conseil de surveillance, rejoignant ainsi l'actuel représentant des employés.

[1] Retraité en 2020, les 30 % précédemment indiqués pour 2019 incluaient les cadres qui relevaient temporairement des membres du Comité exécutif, mais qui ne sont pas considérés dans la catégorie « cadres dirigeants ».

Développer notre capital humain

En France, Tarkett a calculé et publié, conformément à la législation sur l'égalité Femmes – Hommes (La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel), **l'indice de l'égalité salariale Femmes-Hommes** pour ses trois entités juridiques. Cet indice est composé de cinq indicateurs couvrant les écarts de rémunération entre les sexes, les différences d'augmentation de salaire individuel, les différences de promotion, le pourcentage de salariées augmentées au retour d'un congé de maternité et la représentation des femmes dans les dix premiers salaires. En 2020, Tarkett (équipes corporate en France) a obtenu un score de 92/100 (vs 90 en 2019), Tarkett France (équipes des activités de revêtement de sol en France et équipe de la division EMEA) un score de 87/100 (vs 82 en 2019) et FieldTurf France a maintenu son score de 92/100. Ces résultats démontrent l'engagement de Tarkett et la poursuite de ses efforts en matière d'égalité des genres et notamment d'égalité salariale entre les femmes et les hommes en France. Depuis plusieurs années, une partie du budget d'augmentation en France est réservé à la réduction des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes.

Au-delà de la diversité des genres, Tarkett est également attentif à d'autres aspects de la diversité et de l'inclusion. Par exemple, à certains endroits, Tarkett a une main-d'œuvre vieillissante et se concentre donc localement sur le recrutement de jeunes candidats.

À cet égard, en France, notre usine de Sedan a développé des **partenariats avec des universités locales** pour aider à accroître la visibilité et la connaissance des possibilités de stages et d'apprentissage à Tarkett, alors que l'usine cherche à accroître la diversité générationnelle avec de jeunes employés. En 2020, l'usine a accueilli 10 apprentis. En outre, l'équipe locale des ressources humaines saisit cette occasion pour essayer d'apporter d'autres sources de diversité à la production. Par exemple, profitant du pic d'activité pendant la période estivale, elle a embauché 4 personnes de plus de 50 ans, 3 femmes et plusieurs personnes bénéficiant d'allocations de chômage. Dans certains cas, l'usine est en mesure de conserver ces travailleurs dans des rôles plus permanents, ce qui a été le cas pour 2 anciens travailleurs seniors qui ont reçu des contrats à durée déterminée et une travailleuse qui est toujours présente aujourd'hui.

La division de **Tarkett en Amérique du Nord** s'est associée à Korn Ferry pour développer un programme intégré d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), une approche globale impliquant et interviewant des experts, organisant des groupes de discussion, des analyses de données, une revue des processus/politiques et des avis des employés. Les actions spécifiques comprenaient une enquête EDI auprès des employés et l'organisation d'une série de webinaires en trois parties visant à aider le personnel à écouter, apprendre et comprendre pour devenir des défenseurs du changement en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Deux groupes de ressources pour les employés (*Employee Resource Groups* - ERG) ont été créés, dirigés par des membres de la direction. Ces groupes sont des groupes volontaires, dirigés par des employés, qui visent à favoriser un lieu de travail

diversifié et inclusif en rassemblant des individus sur la base d'intérêts, d'antécédents ou de facteurs démographiques communs tels que le genre, la race ou l'ethnicité. En outre, un programme pilote EDI a été lancé en 2020 dans une usine de production de l'Ohio pour améliorer la compréhension interne.

En **Australie**, Tarkett a élaboré et publié à l'intention de tous ses employés une politique de lutte contre la violence, le harcèlement et l'intimidation.

Selon les pays, la législation autorise ou non l'identification et le suivi des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise. Pour cette raison, il est difficile de déterminer un indicateur mondial unique pour suivre les progrès dans ce domaine. En 2020, la part de salariés Tarkett déclarés handicapés était de 1 %.

Tarkett s'emploie à faciliter **l'intégration des employés handicapés** dans l'environnement de travail, par la mise en œuvre de mesures concrètes à l'échelle locale. Par exemple, à Clervaux (Luxembourg), nous travaillons avec un organisme d'Etat pour aider à l'adaptation des postes de travail pour les salariés handicapés. A Sedan (France) nous avons un partenariat avec CapEmploi, une agence pour l'emploi spécialisée autour de l'emploi des professionnels handicapés. En novembre 2020, l'usine de Sedan a participé à la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées en organisant un « Duo Day ». La journée Duo, un événement promu par le gouvernement français, permet à une personne handicapée de découvrir une entreprise en passant du temps avec un employé, en apprenant à connaître son rôle et l'entreprise. Le salarié et la personne handicapée en ressortent plus riches, le salarié avec un regard différent sur l'insertion et la personne handicapée une étape supplémentaire dans son projet professionnel.

Dans notre usine de Hanaskog en Suède, nous avons coopéré avec les initiatives gouvernementales pour **faciliter l'intégration des chômeurs de longue durée**, notamment les immigrants. Face au vieillissement de la main-d'œuvre, l'usine a cherché des occasions d'intégrer des travailleurs plus jeunes. Cela a été réalisé grâce à l'initiative gouvernementale qui consistait à accueillir des personnes pour qu'elles bénéficient d'une expérience de travail pratique et d'une formation sur une période de deux mois, avant de leur offrir des possibilités d'emploi à court ou à long terme. En 2019, 18 personnes ont bénéficié du programme, dont 8 ont été embauchées sur un contrat à court terme et 2 immigrants provenant de zones de guerre ont été embauchés de façon permanente. En 2020, 2 autres employés, qui étaient sous contrat à court terme, ont été embauchés de façon permanente. De la même manière, notre usine de Ronneby en Suède a offert des possibilités aux travailleurs immigrants avec l'aide d'une entreprise de placement et de formation qui participe à la même initiative gouvernementale visant à faciliter l'intégration des chômeurs de longue durée.

Développer notre capital humain

En 2020, Tarkett a réalisé un projet mondial de classification des emplois avec le soutien d'une grande société de conseil. En établissant de larges équivalences dans les rôles et les contributions au-delà des frontières organisationnelles et géographiques, nous visons à promouvoir la cohérence interne en alignant les salaires sur les performances et les

pratiques du marché d'une manière cohérente, équitable et compétitive. Avec le nouveau catalogue mondial des emplois Tarkett, qui constitue l'épine dorsale de Workday, développé et alimenté par les résultats du projet de classement mondial, cela contribuera aux objectifs de notre entreprise en matière de mobilité interne et de diversité.

3.10.5 Appliquer nos Principes Directeurs en matière de gestion des talents

3.10.5.1 Identifier et promouvoir les talents

Les plus de 12 000 employés de Tarkett sont un atout essentiel et les principaux acteurs de la réalisation de nos objectifs, ce qui rend la fonction des ressources humaines hautement stratégique. Bien que Tarkett se soit constitué sur la base de nombreuses acquisitions, le sentiment d'appartenance au Groupe est très fort. Il est le fruit d'une politique de Ressources Humaines qui a permis de préserver à la fois l'esprit entrepreneurial sur le terrain et les avantages d'un groupe international.

Pour accompagner encore davantage la croissance de Tarkett et le développement des talents, nous avons renforcé notre gestion des Ressources Humaines et le développement des talents en établissant clairement des **Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents**, qui reposent sur cinq grands piliers :

1. **Diversité et inclusion** : Créer un environnement diversifié et inclusif où toutes les perspectives sont entendues, respectées et valorisées
2. **Habilitation** : Mener l'appropriation et obtenir des résultats
3. **Engagement** : Créer une expérience positive pour les employés qui illustre nos valeurs
4. **Excellence** : Attendre et permettre une haute performance durable
5. **Esprit de croissance** : Se concentrer sur l'apprentissage et la croissance continus

Ces principes, qui s'appuient sur la philosophie des talents précédemment développée, se concentrent sur la manière de cultiver les talents, par exemple en promouvant systématiquement la mobilité interne, en recrutant à l'extérieur des candidats à haut potentiel, en favorisant toujours la diversité des talents ; en développant nos collaborateurs, en attendant et en permettant des performances élevées avec des objectifs ambitieux et un retour d'information régulier ; en promouvant l'apprentissage continu et en anticipant les évolutions de carrière.

L'équipe mondiale de talents créée en 2019 par le Groupe, avec des directeurs de talents dans nos divisions **EMEA, Europe de l'Est et Amérique du Nord**, a continué à échanger régulièrement en 2020. L'équipe a échangé et s'est alignée sur les processus, les outils et les principes de la gestion des talents ; elle a partagé les initiatives des divisions et examiné les souhaits de mobilité interne et les ouvertures dans le but de générer davantage d'opportunités et de mouvements entre les divisions et les fonctions. Parmi ses résultats, cette équipe a co-construit, développé et proposé à l'équipe centrale des RH du Groupe l'ambition de la Gestion des Talents et des lignes directrices détaillées pour chaque domaine de la fonction de gestion des talents. Ces Principes Directeurs globaux de la Gestion des Talents ont été déclinés en nouvelles règles et processus, et mis en œuvre dans notre nouveau SIRH Workday. La présence de l'équipe a renforcé l'approche One-Tarkett, l'identification des synergies entre les divisions et avec le Groupe et a généré des économies. Afin de tirer parti de l'approche One-Tarkett en matière de Gestion des Talents, chaque Directeur des Talents de Division (ainsi que l'équipe de Développement des Ressources Humaines du Groupe) a pris une Direction Fonctionnelle Globale, en plus de ses responsabilités de Gestion des Talents de Division. Celles-ci couvrent les Opérations, la Chaîne d'approvisionnement et la R&D ; les Ventes, le Marketing, l'Innovation et le Digital ; la Finance, l'Informatique, le Juridique et les RH. Les missions du Responsable fonctionnel mondial sont de contribuer au développement des opportunités de carrière au sein de la fonction au niveau international, et de capitaliser sur les bonnes pratiques de la division pour mettre en place des initiatives de développement mondial pour leur fonction respective, en partenariat avec les Responsables du Groupe et de la Division, et la communauté des RH.

Une autre action prioritaire de notre stratégie « *One Tarkett, Agile and Performance-driven* » consiste à promouvoir et à développer les **sept traits de leadership entrepreneurial** de Tarkett : Orienté(e) business, Fiable, Risque pour résultats, Attentif/ve aux clients, Favorise la collaboration, Développeur/se de talents, et Rigoureux/se. Ces sept traits sont inclus dans l'outil d'évaluation de la performance annuelle (pour tous les employés non cols bleus), avec des exemples fournis des comportements correspondants attendus à chaque niveau de l'organisation. De plus, un guide pour la communauté des ressources humaines est disponible pour aider à la compréhension et à l'application des traits, ainsi qu'un autre guide spécifique pour aider les responsables et les professionnels des ressources humaines à mieux identifier les sept traits dans le processus de recrutement.

Développer notre capital humain

Le sondage à 360 degrés (« **360-feedback** »), lancé en 2019, offre une autre occasion d'analyser la manière dont les responsables incarnent les traits de leadership, pour ensuite les accompagner à identifier les domaines de développement et pour initier des plans d'action avec l'appui d'un Coach RH neutre. Ce processus de retour d'information comprend les réactions des collègues, des membres de l'équipe, des managers et d'autres personnes concernées. À ce jour, 178 managers ont bénéficié de ce processus, recevant collectivement le feedback de plus de 2 500 personnes. Chaque manager est débriefé par un coach RH pour l'aider à identifier les principaux domaines de développement et à rédiger les premiers plans d'action. Sur la base du feed-back à 360°, l'importance de la diversité et de la sécurité au travail est apparue comme les qualités les plus appréciées de ces managers. Enfin, divers programmes de formation ont été mis à jour, intégrant les traits de leadership.

Exemple

Valoriser notre « marque employeur »

Pour valoriser les expertises de ses équipes, les opportunités de parcours professionnels et l'expérience de travail au sein du Groupe, Tarkett a décidé de lancer en 2017 une démarche pour promouvoir sa « marque employeur », autant en interne qu'en externe. L'objectif est d'attirer les meilleurs talents et de valoriser les équipes du Groupe. Un site web carrières (<https://careers.tarkett.com/>) dédié a été mis en place avec des vidéos de témoignages de salariés, pour faire connaître les métiers et la culture d'entreprise. Trois promesses de Tarkett en tant qu'employeur ont été définies à l'occasion de cette nouvelle politique :

- > « *Expand your horizons. Together.* – Élargir vos horizons. Ensemble. », car Tarkett offre un environnement de travail très riche de par la diversité de ses types de clients, des métiers exercés et de sa couverture géographique, créant des opportunités de développement et d'évolution pour les équipes.
- > « *Change the game. Together.* – Changer la donne. Ensemble. », en lien avec nos racines entrepreneuriales, nous attendons de nos collaborateurs qu'ils prennent activement des initiatives et créons un environnement de confiance et de responsabilisation pour que leurs talents et leur personnalité puissent s'exprimer totalement et contribuer ainsi directement au succès du Groupe.
- > « *Design the future of society. Together.* – Concevoir la société de demain. Ensemble. », en ayant une vision de long terme, Tarkett invite ses employés à intégrer les dimensions RSE et de développement durable dans leurs décisions, leurs opérations et activités, pour concevoir des solutions et des modèles économiques durables.

En Australie en 2020, nos équipes de RH ont capitalisé sur la marque des employés de Tarkett, les engagements en matière de développement durable et les initiatives de recrutement avec l'engagement de Tarkett d'améliorer le bien-être et la santé des clients en se concentrant sur la fabrication de produits durables : une valeur clé pour attirer et retenir les talents au sein de l'entreprise. Tarkett reconnaît que l'équilibre entre le travail et la vie privée et les options de travail flexibles sont de plus en plus importants pour l'engagement, l'attraction et la rétention. Tarkett Australie s'est beaucoup plus orientée vers le numérique pour simplifier les communications et la disponibilité des informations et améliorer l'expérience des employés et des candidats en mettant en place Workday, en utilisant la vidéoconférence pour les réunions et les entretiens, les programmes de formation en ligne et les présentations de formation en ligne.

Tarkett a développé avec succès un certain nombre de programmes de stages et de recrutement avec les meilleures écoles d'ingénieurs, comme son partenariat avec l'Ecole des Mines de Nancy à Clervaux (Luxembourg) qui comprend la participation de Tarkett aux journées de l'emploi et aux conférences organisées par l'école ainsi que l'organisation de visites d'usines pour les étudiants. Narni (Italie) a également établi ces dernières années des partenariats avec 4 universités, une académie spécialisée et 5 écoles secondaires, offrant des stages réguliers. Les managers locaux donnent des cours sur la qualité, la sécurité, l'environnement et la stratégie des ressources humaines dans les écoles et les étudiants ont la possibilité de visiter l'usine (350 participants aux visites de Narni « *Green Tours* » en 2019). Wiltz (Luxembourg) dispose d'un programme permettant d'accueillir des doctorants sur des sujets de recherche spécifiques tels que la résistance à l'utilisation de différents traitements de surface ou l'interaction entre les revêtements de sol et la lumière. D'autres usines Tarkett ont développé des programmes similaires comme Sedan (France), Konz (Allemagne) et Lenham (Royaume-Uni) dans la zone EMEA et Bačka Palanka (Serbie) en Europe de l'Est. Aux États-Unis, Tarkett a mis en place un programme national de stages en collaboration avec plusieurs universités et écoles dans différents États, qui offre des possibilités de stages à la fois dans les fonctions de siège et dans les fonctions techniques/production sur ses sites (en Géorgie, Alabama et Ohio) et à son siège social à Solon (Ohio).

Développer notre capital humain

Tarkett organise la revue et le développement continu des talents à l'aide des processus clés suivants :

- > **La Revue de Développement et de Performance** : cet entretien annuel constitue le socle de notre système de gestion de la performance. C'est une opportunité 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.
- > **La revue des talents** est un processus structuré qui a pour objectif d'évaluer les opportunités de carrière en fonction des besoins à long terme de l'entreprise et des possibilités d'évolution des collaborateurs. Elle implique la direction et les Ressources Humaines lors de réunions régulières où sont examinés les changements d'organisation anticipés selon les besoins et l'environnement de l'entreprise, au regard des compétences, du potentiel et des souhaits d'évolution des collaborateurs. La revue des talents, qui concerne essentiellement les managers, experts et postes clés (« critical positions ») indispensables pour le fonctionnement et l'expertise du Groupe permet ainsi de définir des plans de succession et de mobilité interne.

3.10.5.2 Faciliter les programmes de formation et développement professionnel

Nous sommes convaincus que les programmes de formation sont essentiels pour aider nos employés à se développer et à réaliser notre capacité à accélérer notre développement et renforcer notre approche centrée sur le client. En 2020, la capacité de Tarkett à mettre en œuvre son programme de formation et de développement a été fortement affectée par la pandémie de Covid-19. Tarkett s'est efforcé de faciliter une formation en ligne plus adaptée aux conditions de travail à distance et d'assurer une formation sur des sujets essentiels tels que la connaissance des produits, la durabilité, la santé et la sécurité, le travail à distance et la conformité :

- > Diverses **formations sur les thèmes de la santé, la sécurité et l'environnement** sont mises en place dans les usines dans le cadre du programme WCM.
- > Nous avons développé des **programmes de formation spécifiques sur le thème du développement durable**, principalement pour notre force de vente et nos équipes marketing, afin de valoriser au mieux notre approche et les caractéristiques de développement durable de nos produits. Au sein de la **division EMEA**, Tarkett fournit un appui et une formation aux équipes de marketing et de vente afin de les aider à communiquer sur l'engagement de Tarkett en matière de transparence et de développement durable, et à le valoriser comme facteur clé de différenciation. Des modules de formation et de webinaires existent sur des sujets spécifiques tels que les principes Cradle to Cradle®, l'économie circulaire, la transparence des produits et les avantages des produits Tarkett en matière de développement durable. **Tarkett Amérique du Nord** a mis en œuvre le programme « *Sustainability Leaders* », formant 10 leaders régionaux en matière de développement durable pour qu'ils deviennent des associés LEED (les titres LEED sont délivrés par le US Green Building Council - USGBC et reconnaît le niveau de compétence en matière de normes de conception, de construction et d'exploitation durables). Ces professionnels de la vente

- > **Le plan de développement du programme WCM** a pour objectif d'identifier les compétences clés pour la mise en œuvre du programme WCM et l'atteinte des objectifs industriels. Des programmes structurés de formation WCM sont alors mis en place dans les usines en fonction des priorités et visent à développer le potentiel de croissance de tous les employés, qu'ils soient cadres ou ouvriers.

Zoom sur les indicateurs clés

La Revue de Développement et de Performance

50 % des employés permanents de Tarkett ont bénéficié d'une Revue de Développement et de Performance (ou équivalent) en 2020, contre 55 % en 2019 et 53 % en 2018.

sont formés au développement durable en général et sur l'approche de Tarkett en la matière grâce à des formations régulières et des webinaires mensuels. Ils se concentreront sur les 10 principaux marchés pour les projets axés sur le développement durable. En 2020, Tarkett a mis au point un deuxième programme de formation pour nos directeurs de showrooms nord-américains. Ils sont formés et appuient notre équipe sur le terrain et nos clients qui recherchent des informations sur le développement durable. **En Australie**, en plus des présentations sur le développement durable et le bien-être destinées aux nouveaux employés, Tarkett s'est associé à un consultant certifié pour la norme WELL™ pour dispenser un programme de formation destiné à l'équipe de vente senior en vue de comprendre comment nos produits sont conformes à la norme WELL™ pour des bâtiments plus sains. Tarkett cherche à sensibiliser ses employés et à partager des connaissances sur des sujets liés au développement durable, notamment par des bulletins d'information réguliers, des webinaires et des événements. Par exemple, Tarkett Amérique du Nord a étendu la reconnaissance de la Journée de la Terre tout au long du mois d'avril, en mettant en évidence les meilleures pratiques, les objectifs et les actions, parmi lesquels le soutien à un programme d'eau propre « Fill it Forward ». Cette initiative a encouragé l'utilisation de récipients de boisson réutilisables, un don étant fait à un projet d'eau propre chaque fois que les participants remplissaient leur récipient. Les forces de vente des pays nordiques de Tarkett (**Suède, Finlande, Norvège et Danemark**) ont organisé des webinaires internes sur le développement durable à l'intention des employés de Tarkett. Ces webinaires portaient sur le recyclage, l'économie circulaire, les caractéristiques en matière de développement durable des revêtements de sol en vinyle modernes et les déclarations environnementales de produits (EPD). Les équipes de vente en **Allemagne, Autriche, Suisse et Espagne** ont également reçu une formation sur la certification des produits et les outils de transparence (C2C & MHS) et sur la qualité de l'air intérieur.

Développer notre capital humain

- > La poursuite de la **formation à la conformité** axée sur la concurrence loyale et la lutte contre la corruption, de modules de formation en ligne personnalisés (voir section 3.2.4 Maintenir un engagement pour les standards commerciaux et éthiques élevés) ainsi que la formation en personne des collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption et de concurrence.
- > Par ailleurs, nous formons nos collaborateurs et **développons leurs compétences par l'expérience**, en leur faisant participer à des initiatives transversales et des projets pluridisciplinaires, et en favorisant les échanges de bonnes pratiques et le transfert de connaissances (pour plus de détails, voir section 3.10.4.4 Partager l'expertise et reconnaître les initiatives réussies).

Promotion de la formation en ligne pendant la période de travail à distance associée au Covid-19

L'équipe RH du Groupe a mis en place une plateforme mondiale d'apprentissage Covid-19 en vue d'accroître les possibilités de développement pendant la crise sanitaire et de donner aux personnes les moyens d'investir une partie de leur temps disponible dans des activités de développement ciblées. La formation en ligne a été encouragée avec des webinaires et du matériel de formation en ligne sur des sujets tels que le travail à distance, le leadership, l'éthique des affaires, la sécurité, la conformité, le développement durable. En Europe, nos équipes de formation ont développé de nouveaux contenus et ont organisé des formations en ligne à nos équipes de marketing / communication et aux réseaux de vente, notamment pendant la période de travail à distance due au Covid-19. Les sujets de développement durable, tels que la qualité de l'air intérieur, l'économie circulaire, l'éco-conception Cradle to Cradle et la collecte et le recyclage ReStart® ont été exposés, de même que le contenu détaillé des portefeuilles de produits.

En Australie, notre équipe de vente a suivi une formation en ligne sur les produits et les segments pendant la période de travail à domicile due au Covid-19, d'autres employés ayant suivi des formations en informatique et en compétences générales.

L'équipe d'apprentissage et de développement de la division Amérique du Nord de Tarkett a élaboré un programme complet de développement de la vente de solutions pour nos équipes de vente intégrées.

Dans la division Europe de l'Est de Tarkett, nos équipes de Ressources Humaines ont organisé des formations pendant la période de Covid-19 pour 280 employés, sur des sujets allant de la finance, au WCM et aux ventes.

Exemple

Un programme complet de formation « Operations Leadership » destiné aux directeurs d'usines a été mis en place en 2018 et 2019

29 directeurs d'usine de Tarkett de 12 pays (France, Espagne, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Pologne, Russie, Serbie, Ukraine, Chine, Brésil et Etats-Unis) ont participé en 2018 et 2019 au programme « Operations Leadership », composé de trois sessions de formation qui ont eu lieu sur trois différents sites de production de Tarkett. La première session a été dédiée aux enjeux de développer une « culture » World Class Manufacturing et au rôle du management au-delà des aspects méthodologiques et techniques du WCM. La dimension sécurité était bien entendu incluse dans ce programme. La seconde session a repris les fondamentaux de la formation de Manager@Tarkett et de la gestion de projet tout en les adaptant au rôle du directeur d'usine. La troisième session a permis aux directeurs de mettre en pratique la formation par des ateliers, notamment sur la gestion de projet, la méthodologie de résolution de problèmes, le rôle de leadership, l'évaluation de la performance, et les plans d'actions liés aux enquêtes internes de satisfaction des employés. Aucune nouvelle formation n'a eu lieu en 2020 en raison de la pandémie de Covid-19.

Zoom sur les indicateurs clés

La formation

34 % des employés de Tarkett ont bénéficié d'au moins 1 jour de formation en 2020, contre 58 % en 2019, 60 % en 2018 et 56 % en 2017. Cette réduction résulte du fait que les programmes de formation ont été fortement touchés par la pandémie de Covid-19 et les mesures de distanciation sociale, la réduction de l'activité et la généralisation du chômage partiel qui y sont associées. En outre, ce chiffre ne tient pas compte de tout l'apprentissage en ligne qui a été encouragé et suivi pendant la période de télétravail.

Développer notre capital humain

3.10.5.3 Favoriser la mobilité professionnelle

La dimension internationale croissante du Groupe confère une importance certaine à la mobilité professionnelle et offre ainsi aux salariés des perspectives motivantes de carrière. Afin de favoriser les opportunités de mobilité professionnelle, Tarkett a mis en place les processus et outils nécessaires :

- > **Tarkett Careers**, la plateforme pour la mobilité internationale et le recrutement, est désormais animée par Workday : tous les postes ouverts non confidentiels seront accessibles à tous les employés dans le monde entier via l'interface Workday. Tous les processus RH de Tarkett étant désormais centralisés en un seul endroit, il sera plus facile pour les employés de consulter plus souvent les postes ouverts chez Tarkett. Le module de recrutement Workday permet également aux employés de partager leurs parcours et leurs intérêts professionnels et de s'inscrire pour recevoir des offres d'emploi recommandées en fonction de leurs préférences et de leur profil. Les managers et les équipes des Ressources Humaines pourront également se servir de Workday pour identifier des profils et pour gérer et suivre les processus de recrutement associés.
- > **Le processus de revue des talents** met l'accent sur l'évolution de carrière et la mobilité interne en tenant compte des possibilités de mobilité internationale.
- > **Des documents d'orientation** sont disponibles, tels que la Charte Interne de Mobilité, disponible pour tous les employés via l'intranet, et le Guide de la Mobilité, document de référence utilisé par le réseau des Ressources Humaines.

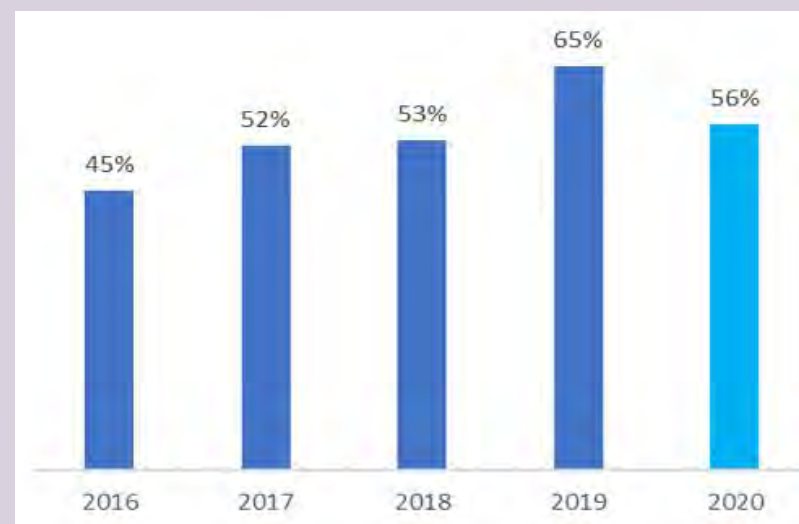
Toutes les formules de mobilité internationale sont conformes à la politique de mobilité internationale de Tarkett, qui comprend la préparation à la nouvelle affectation, le soutien à l'immigration, la réinstallation, la rémunération, les avantages sociaux (assurance médicale et assurance vie), les conseils fiscaux, les cours de langue, l'orientation culturelle et la facilitation du retour dans le pays d'origine. En plus des actions du Groupe, les équipes locales facilitent et organisent également les mobilités internationales.

Zoom sur les indicateurs clés

La mobilité interne

Tarkett a fixé un nouvel objectif de 70 % de mobilité interne d'ici 2025 ce qui représente plus de 2 postes de management sur 3 ouverts et occupés par des candidats internes. En 2020, 56 % des postes de management ouverts ont été pourvus par des candidats internes, ce qui marque un recul par rapport aux progrès réalisés ces dernières années (65 % en 2019, 53 % en 2018, 52 % en 2017 et 45 % en 2016). Notons que cette baisse s'inscrit dans un contexte spécifique où globalement le nombre de postes de management ouverts et pourvus a diminué de 19 %, sans doute impacté par la crise sanitaire. En 2020, le contexte sanitaire et les mesures de confinement mises en œuvre dans le monde entier ont limité les possibilités de mobilité internationale, d'autant plus que nous plaçons la santé, la sécurité et le bien-être de nos collaborateurs au premier plan. En arrivant dans un nouveau pays, rencontrer de nouveaux collègues et s'adapter à la culture du pays d'accueil sont des critères importants qui ne pouvaient pas être assurés aussi facilement. Les restrictions actuelles en matière d'immigration aux États-Unis ont également limité les possibilités de mobilité vers ce pays.

Pourcentage des postes de management pourvus par un candidat interne



Développer notre capital humain

3.10.5.4 Partager l'expertise et reconnaître les initiatives réussies

Le développement de la « compétence collective » est un élément clé pour anticiper les évolutions nécessaires à la réalisation de la stratégie d'entreprise. Il passe par le partage de l'expertise qui permet également aux collaborateurs d'améliorer leur savoir-faire, leur employabilité et leur mobilité. L'entreprise peut ainsi valoriser son vivier de compétences et améliorer ses résultats.

De nombreuses initiatives et réseaux favorisent le **partage d'expertise et développement des compétences**, par exemple :

- > Nous encourageons fortement le travail en équipes pluridisciplinaires, en associant des employés de profils divers sur des projets à l'échelle du Groupe ou des divisions.
- > Nous favorisons également le travail en réseau, les échanges de bonnes pratiques, les forums de « benchmark » interne (analyse comparative), ainsi que le transfert de connaissances.
- > Dans le cadre du programme WCM, nous organisons chaque année une série de réunions spécifiques sur l'un des sites de production de Tarkett. L'objectif est de développer les compétences de nos experts en fabrication et de partager le savoir-faire en matière d'excellence opérationnelle. Depuis 2012, ces initiatives d'analyse comparative ont été organisées au sein des usines du Groupe.
- > 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 et de l'amélioration de leur environnement de travail.
- > Le **Programme d'Experts de Tarkett**, mis en place depuis 2015, valorise au mieux l'expertise technique de nos services Recherche & Développement 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. Ce réseau est appuyé par une plateforme informatique dédiée où chaque Expert Technique Tarkett est présent avec une mention claire de son expertise, facilitant ainsi leur identification par les autres experts techniques et la connexion entre eux, ainsi que l'utilisation de leur expertise par les autres « consommateurs d'Expertise Technique ». De plus, ils peuvent identifier et contacter, via la plateforme, certains Experts Techniques clés externes, si l'expertise n'est pas présente chez Tarkett. Afin de dynamiser le programme d'experts de Tarkett, un audit a été réalisé fin 2019. Il a conduit à une nouvelle revue de l'expertise critique avec une analyse des insuffisances, le renforcement des volets de l'industrie 4.0¹, la révision et la mise à jour des participants au programme, et à l'élaboration et au déploiement de nouveaux plans d'action mettant davantage l'accent sur l'animation et le développement des réseaux d'experts.

- > Une communication interne régulière, par le biais de courriels, de podcasts, de bulletins d'information et d'événements pour partager des nouvelles et des informations locales et du Groupe.
- > Un soutien spécifique pour nos nouveaux Responsables du programme d'Innovation Mondial. Tarkett a organisé des **programmes de formation sur mesure pour les 7 nouveaux Responsables du programme Mondial d'Innovation** au centre d'innovation de Tarkett à Wiltz, au Luxembourg. Avec le concours de la fonction RH, les programmes de formation ont été élaborés conjointement par notre Directeur de l'Innovation du Groupe, notre Directeur de la Prospection des Perspectives et des Opportunités du Groupe et avec la collaboration externe de la Maison de la formation du Luxembourg. En plus de la formation, ils ont également procédé à des évaluations psychométriques et ont été débriefés afin d'améliorer leur conscience de soi, d'identifier les domaines comportementaux à développer en lien avec leur nouvelle fonction et de bénéficier de plans de développement adaptés. Pour compléter le tout, ils ont bénéficié de l'enquête de feedback 360°.

Tarkett met également à l'honneur ses équipes, les initiatives réussies et les meilleures pratiques à travers son programme reconnu des **Tarkett Awards**, initié en 2010. L'objectif est d'encourager les réalisations exceptionnelles la collaboration et le travail d'équipe.

L'édition 2019 a récompensé 7 projets sur plus de 300 soumis. Un projet a été reconnu par le Président du Directoire (« *President Award* »), un autre a été sélectionné par les employés et cinq autres par les Divisions. Parmi les projets gagnants, plusieurs étaient liés à la sécurité et à l'économie circulaire comme par exemple :

- > une journée familiale consacrée à la sécurité à Bačka Palanka (Serbie) où la famille et les amis ont participé à des activités organisées sur place pour développer la sensibilité à la sécurité, applicable à la fois à la maison et au travail ;
- > le centre de recyclage de moquettes à Waalwijk (Pays-Bas) – voir section 3.6.2.1 Travailler collectivement vers une économie circulaire ;
- > le remplissage ProMax HydroFlex avec du gazon artificiel recyclé en fin de vie, produit sur une nouvelle ligne de notre usine MET d'Abtsteinach (Allemagne).

L'édition 2020 a été annulée en raison de la crise sanitaire liée au Covid-19.

¹ Également connue sous le nom de 4ème révolution industrielle, relative à l'automatisation en cours et à l'utilisation des technologies intelligentes dans l'industrie manufacturière.

Développer notre capital humain

3.10.6 Promouvoir le dialogue social

3.10.6.1 Ecouter le feedback des employés

Afin d'organiser efficacement un dialogue continu avec tous nos salariés, sur tous nos sites, nous menons une enquête de satisfaction interne tous les deux ans couvrant toutes les divisions et fonctions du Groupe et à destination de tous les employés, partout dans le monde. L'enquête est traduite en 17 langues, totalement anonyme et entièrement gérée par une tierce partie, afin d'éviter tout parti pris éventuel. Elle est composée de 69 questions réparties en 15 catégories : engagement des employés, moyens donnés aux employés, loyauté et engagement, responsabilisation et responsabilité, gestion de la performance, communication, management, formation et développement, leadership entrepreneurial, travail d'équipe et collaboration, organisation du travail, éthique et intégrité, leadership, image de l'entreprise, World Class Manufacturing.

Exceptionnellement cette année, Tarkett a décidé de différer l'enquête de feedback jusqu'en 2021, se concentrant plutôt sur le soutien aux employés dans la réponse et l'adaptation à la pandémie de Covid-19. Dans la dernière enquête de retour d'information en 2018, 88 % des employés, soit 10 635 collaborateurs, ont participé à l'enquête (vs. 89 % en 2016). Ce niveau élevé de participation traduit l'engagement des collaborateurs et leur confiance dans le caractère indépendant de cette enquête et sur le fait que les résultats sont suivis d'effets.

L'édition 2018 de l'enquête interne de satisfaction montre que, malgré des disparités dans les résultats selon les divisions, fonctions ou pays où nous opérons, les employés de Tarkett sont d'une manière générale plutôt satisfaits de leur situation professionnelle, ce qui se traduit par un certain nombre de progrès dans les résultats de l'enquête :

- > Sur 54 questions comparables entre 2016 et 2018, 26 ont fait l'objet d'une amélioration significative, principalement concernant le management (notamment sur la capacité des managers à développer et à responsabiliser leurs équipes, l'attention qu'ils accordent à leurs équipes et à donner du feedback), la communication de la stratégie du Groupe, et l'engagement à participer au succès de Tarkett.

- > Les résultats sont en outre généralement meilleurs que les standards de l'industrie : sur 44 questions ayant des éléments de benchmark, 29 sont au-dessus des références de l'industrie, en particulier sur les thèmes de la sécurité, la responsabilité environnementale, l'intérêt pour son travail, l'opportunité de faire bon usage de ses compétences, la compréhension sur la manière dont la performance est évaluée, la confiance dans le succès de l'entreprise, et l'intention de rester longtemps chez Tarkett.

À l'échelle du Groupe comme à l'échelle locale, l'enquête de satisfaction des employés de Tarkett est un outil de management précieux et utilisé. Sur la base de l'analyse des résultats de l'enquête, 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 des divisions, et mis en œuvre en cohérence.

En 2018 et 2019, nos équipes ont développé plus de 400 plans d'action à travers le monde en s'appuyant sur les résultats de l'enquête 2018.

En 2020, la division Amérique du Nord de Tarkett a continué à mesurer les progrès réalisés dans le cadre du suivi de l'enquête bisannuelle sur l'engagement des employés. Tarkett a collaboré avec une tierce partie, en garantissant l'anonymat, pour déployer une courte enquête afin de suivre les progrès réalisés sur des paramètres clés, de mesurer les résultats des plans d'action et des initiatives, d'apporter des ajustements aux initiatives lorsqu'elles n'avaient pas l'impact escompté et de recueillir les commentaires des employés sur les événements récents. Plus de 90 % des employés interrogés ont convenu que Tarkett Amérique du Nord avait pris des mesures appropriées en réponse à la pandémie de Covid-19 et que l'organisation avait fourni une communication claire et efficace concernant la pandémie de Covid-19.

Développer notre capital humain

3.10.6.2 Maintenir le dialogue social

Le cadre réglementaire du dialogue entre les employeurs et les représentants des salariés varie d'un pays à l'autre. Cependant, au-delà du respect de la législation locale du travail, Tarkett applique dans tous les pays dans lesquels il opère le même respect des valeurs et des principes fondamentaux de la liberté d'association, et en particulier le respect des syndicats.

Le Tarkett Forum, Comité d'entreprise européen du Groupe, constitue une plateforme pour le dialogue social en Europe. Plusieurs fois par an, 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. En 2020, le Forum Tarkett a tenu quatre réunions, dont certaines virtuelles, pour discuter, entre autres, de la pandémie de Covid-19, de ses répercussions sur la situation commerciale et financière ainsi que de la réponse de Tarkett pour préserver la santé des employés. Les autres thèmes abordés incluent la sécurité, la mise en œuvre du SIRH mondial Workday et les projets stratégiques de la division.

3.10.6.3 Établir des accords collectifs

Tarkett s'engage – en complément des obligations légales 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.

En lien avec cette politique, 153 accords collectifs sont en place chez Tarkett (accords répertoriés en 2017), et dont 18 % couvrent des thèmes liés à la santé et à la sécurité au travail. Ces accords couvrent des domaines variés, tels que la rémunération et les avantages sociaux, le temps de travail, l'organisation du travail, le travail à distance, et la

Pendant la crise sanitaire liée au Covid-19, Tarkett a renforcé le dialogue et la concertation avec les représentants des travailleurs pour co-élaborer et définir des mesures adaptées au contexte local. Par exemple, en France, la crise sanitaire et les adaptations relatives aux modalités de travail ont été pleinement discutées avec les représentants des travailleurs.

Lors de l'Assemblée Générale annuelle de Tarkett en avril 2020, les actionnaires ont voté la modification des statuts de Tarkett pour se conformer à la loi française PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) concernant la représentation des salariés dans son organe de direction. Par la suite, le Comité économique et social de Tarkett a engagé des procédures pour identifier une candidate féminine afin d'assurer la parité entre les deux membres du Conseil de surveillance de Tarkett représentant les salariés. Cette nouvelle représentante des salariés a débuté son mandat au sein du conseil de surveillance en décembre 2020.

classification de l'emploi. Ils s'appliquent dans 16 pays où Tarkett exerce une activité commerciale et / ou industrielle. En décembre 2019, un nouvel accord collectif sur le travail à distance a été signé pour le siège mondial de Tarkett à La Défense pour les équipes du siège et de la division EMEA. Ce dispositif de travail à distance répond à un double objectif de performance et de meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, tout en maintenant l'esprit d'équipe et les liens sociaux avec l'entreprise et la communauté de travail. En 2020, un nouvel accord d'intéressement a été signé pour la période 2020-2022 pour les salariés du site Tarkett de La Défense. Cet accord s'inscrit dans la continuité du précédent, qui accordait déjà l'intéressement aux salariés.

Développer notre capital humain

3.10.6.4 Accompagner les évolutions et les ajustements des effectifs

Tarkett a une vision à moyen et à long terme 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 et accompagner l'évolution de l'organisation. Dans la mesure du possible, le Groupe s'attache également à anticiper les conséquences des variations d'activité. En cas de baisse d'activité, 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 d'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 et intérimaires), favoriser le reclassement interne, et prendre en compte les critères sociaux dans les mesures de départs (retraite, âge, projets professionnels ou personnels).

L'année 2020 a été marquée par la pandémie de Covid-19, où la première préoccupation de Tarkett a été d'assurer la santé et la sécurité de ses équipes. La pandémie a également provoqué d'importantes perturbations économiques, ce qui a conduit Tarkett à réduire son activité en réponse aux mesures de confinement qui ont eu un impact sur ses activités et celles de ses clients. Au cours de la période de Covid-19, Tarkett a mis en œuvre un ensemble de mesures importantes, couvrant tous les niveaux d'employés de l'organisation, notamment : licenciements temporaires, congés et réduction du temps de travail dans tous les lieux concernés, y compris pour les fonctions de support, conformément aux plans proposés par les gouvernements locaux.

Suite à la décision prise par Tarkett en 2019 d'optimiser son dispositif industriel dans le cadre de sa stratégie *Change to Win*, la fermeture définitive, qui a eu lieu en 2020, a concerné le site de Goirle (Pays-Bas) qui employait moins de 40 personnes. La moitié des employés a pu être transférée dans l'entrepôt voisin de Waalwijk (Pays-Bas). Les autres employés ont bénéficié d'indemnités de licenciement majorées ainsi que de services de reclassement.

Aux États-Unis, l'activité de gazon artificiel Easy Turf de Tarkett a été réorganisée. Les licenciements ont été limités par un transfert interne à FieldTurf et par une attrition normale. Enfin, Easy Turf a facilité les entretiens et a assuré une rémunération et des avantages équivalents pour les possibilités d'emploi avec son partenaire contractuel local. Environ 80 % des 44 employés qui ont quitté l'entreprise ont ainsi trouvé un nouvel emploi.

Dans l'ensemble, le nombre de départs volontaires et involontaires a considérablement diminué en 2020 (plus de 25 % de départs en moins par rapport à 2019). Cela reflète l'effort de Tarkett pour maintenir l'emploi malgré le ralentissement de l'activité dû à la crise sanitaire, aidé en partie par les mesures des autorités locales pour soutenir le chômage partiel. De plus, elle témoigne de nos efforts pour faire de l'humain une priorité, en mettant l'accent sur la santé, le bien-être et la sécurité de nos employés avec une gestion humaine de la crise sanitaire. Elle traduit probablement aussi les besoins de stabilité des salariés en cette période d'incertitude. Ainsi, le taux de rotation du personnel permanent est tombé à 13 % en 2020 contre 17 % en 2019, 16 % en 2018 et 13 % en 2017.

3.11 Rapport Social et Environnemental

3.11.1 Tableau de bord des indicateurs RSE

Indicateurs Sociaux

GRI	Indicateur	Variation 2020 vs. 2019	Variation 2020 vs. année de référence	2020	2019	2018
Effectifs						
102-7a	Effectif total (au 31/12)	-3,4 %	-	12 160	12 592	13 255
102-8a	Nombre total d'employés féminins en contrat permanent	-4,1 %	-	3 245	3 385	3 520
102-8a	Nombre total d'employés masculins en contrat permanent	-2,6 %	-	8 123	8 338	8 855
102-8a	Part d'employés en contrat permanent	=	-	93 %	93 %	93 %
102-8a	Nombre d'employés féminins en contrat à durée déterminée	-0,9 %	-	233	235	215
102-8a	Nombre d'employés masculins en contrat à durée déterminée	-11,8 %	-	559	634	665
102-8a	Part d'employés en contrats à durée déterminée	=	-	7 %	7 %	7 %
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	-3,0 %	-	11 368	11 723	12 375
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	-8,9 %	-	792	869	880
102-8d	Nombre de travailleurs externes (équivalent temps plein - ETP)	-12,4 %	-	427	488	572
102-8d	Part de travailleurs externes (% ETP)	-0,3 %	-	3,5 %	3,8 %	4,3 %
-	Total des rémunérations et salaires (millions d'euros)	-6,9 %	-	669	718	669
Embauches et Taux de Rotation des Effectifs						
401-1a	Nombre d'embauches	-25,3 %	-	1 834	2 454	2 690
401-1a	Taux d'embauche	-4,4 %	-	15 %	19 %	21 %
-	Nombre de contrats à durée indéterminée résiliés par le salarié (par exemple démission, départ à la retraite)	-20,8 %	-	900	1 136	1 311
-	Nombre de contrats à durée indéterminée terminés par l'employeur (par exemple licenciement)	-32,2 %	-	601	886	624
-	Taux de rotation du personnel permanent	-4,0 %	-	13 %	17 %	16 %
401-1b	Nombre de départs	-25,9 %	-	2 155	2 910	2 873
401-1b	Taux de rotation du personnel total	-5,4 %	-	18 %	23 %	22 %

GRI	Indicateur	Variation 2020 vs. 2019	Variation 2020 vs. année de référence	2020	2019	2018
Diversité						
405-1a	Pourcentage d'administrateurs féminins au sein du Conseil de surveillance de Tarkett	=	-	44 %	44 %	44 %
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett ayant moins de 30 ans	=	-	0 %	0 %	0 %
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett ayant entre 30 et 50 ans	=	-	22 %	22 %	22 %
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett ayant plus de 50 ans	=	-	78 %	78 %	78 %
405-1b	Pourcentage de femmes au Comité exécutif de Tarkett	12 %	-	30 %	18 %	27 %
405-1b	Pourcentage de femmes dirigeants (Comité exécutif et N-1)	=	-	25 %	25 % ¹	27 %
405-1b	Pourcentage de femmes cadres supérieurs (Comité exécutif à N-2)	2 %	-	26 %	24 %	25 %
405-1b	Pourcentage de femmes managers	-0,7 %	-	26 %	27 %	27 %
405-1b	Pourcentage de femmes parmi les autres employés	=	-	29 %	29 %	28 %
405-1b	Pourcentage d'employés féminins	=	-	29 %	29 %	28 %
405-1b	Pourcentage d'employés ayant moins de 30 ans	-1 %	-	12 %	13 %	14 %
405-1b	Pourcentage d'employés ayant entre 30 et 49 ans	=	-	57 %	57 %	56 %
405-1b	Pourcentage d'employés ayant plus de 50 ans	1 %	-	31 %	30 %	30 %
405-1b	Pourcentage d'employés déclarés handicapés	=	-	1,1 %	0,9 %	1,2 %
Formation et Développement des Compétences						
-	Part d'employés ayant bénéficié de formations [année de référence 2011]	-23,5 %	-2,5 %	34 %	58 %	60 %
-	Nombre d'heures de formation (en milliers d'heures) [année de référence 2013]	-35,4 %	-17,3 %	165	256	268
412-2a	Nombre total d'heures de formation des employés sur l'éthique des affaires	-3,2 %	-	14 326	14 806	11 422
412-2b	% d'employés qui ont bénéficié d'une formation sur l'éthique des affaires au cours des deux dernières années	=	-	59 %	59 %	-
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par employé	-33,1 %	-	14	20	21
404-3	Part des employés ayant suivi une « revue de développement et de performance » ou équivalent	-5,7 %	-	48 %	53 %	52 %
-	Part des employés permanents ayant suivi une « revue de développement et de performance » ou équivalent	-5,5 %	-	50 %	55 %	53 %
-	Pourcentage des postes de management pourvus par un candidat interne	-9,4 %	-	56 %	65 %	53 %
203-2	Nombre de personnes externes qui ont bénéficié de formations à la Tarkett Academy	-37,1 %	-	5 176	8 229	3 669

¹ Retraité - voir la note méthodologique pour plus de détails

GRI	Indicateur	Variation 2020 vs. 2019	Variation 2020 vs. année de référence	2020	2019	2018
Communication Interne Proactive et Dialogue Social						
-	Progrès sur « Écoute des employés et participation au dialogue social » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence : 2010]	-	-	-	-	54,0
-	Progrès sur « Communication proactive envers tous les employés » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence : 2010]	-	-	-	-	66,0
Santé et Sécurité au Travail						
403-9a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] – Tous les employés	-22 %	-	1,28	1,64	1,46
403-9a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail déclaré (arrêt de travail et absence < 24h) [FR1t] – Tous les employés	20 %	-	2,62	2,19	2,18
403-9a	Taux de gravité des accidents avec arrêt de travail [TG0t] – Tous les employés	29 %	-	0,100	0,077	0,055
403-10a	Taux de fréquence des maladies professionnelles – Tous les employés	-62 %	-	0,10	0,27	0,13
403-9a	Taux d'absentéisme – Tous les employés	1,3 %	-	3,9 %	2,6 %	2,7 %
403-9a	Nombre d'accidents mortels	-	-	0	0	1
403-9b	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] – Travailleurs externes	5 %	-	8,73	8,28	7,90
-	% d'accords formels portant sur des sujets de santé et de sécurité	-	-	18	-	-
-	Progrès sur « Respect et intégrité via l'adhésion aux valeurs de Tarkett » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence 2010]	-	-			68,0
Tarkett Cares						
203-1	Nombre d'initiatives Tarkett Cares en faveur des communautés locales (en heures travaillées, en don de produits et autres matériaux, ou dons financiers)	-26 %	-	135	182	168
203-1	Nombre d'employés impliqués dans des initiatives soutenues par Tarkett Cares	-48 %	-	730	1 401	1 288
203-1	Nombre de jours de temps donné par le biais du bénévolat (sur la base de 7 heures par jour)	-25 %	-	692	921	978
203-1	Quantité de produits Tarkett donnés aux initiatives communautaires (m ²)	2 %	-	20 187	19 864	17 560
203-1	Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires Tarkett Cares (en k€)	-37 %	-	445	710	808

Indicateurs Environnementaux

GRI	Indicateur	Variation 2020 vs. 2019	Variation 2020 vs. année de référence	2020	2019	2018
Matériaux de Qualité						
416-1	Part de matières premières dont l'impact sur la santé et l'environnement a été évalué par une tierce partie sur la base des critères Cradle to Cradle® (% du volume acheté) [année de référence 2011]	=	90 %	98 %	98 %	98 %
-	Part des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (% des matières premières en masse) [année de référence 2011]	-2,8 %	1,4 %	68 %	67 %	70 %
301-1	Part des matières premières renouvelables et recyclées (% des matières premières en masse)	=	-	30 %	30 %	38 %
301-2	Part des matières premières recyclées (matières premières secondaires) (% des matières premières en masse)	1,3 %	-	13 %	12 %	10 %
Gestion Raisonnée des Ressources						
303-5	Consommation d'eau (litres/m ²) [année de référence 2010]	-8,0 %	-54 %	2,4	2,6	2,9
303-5	Consommation d'eau (millions de mètres cubes)	-13,0 %	-	0,63	0,73	0,86
-	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) [année de référence 2010]	4,9 %	10 %	71 %	66 %	68 %
302-3	Intensité énergétique (kWh/m ²) [année de référence 2010]	-2,1 %	-2,1 %	4,00	4,09	4,05
302-1a	Consommation d'énergie combustible non renouvelable (GWh)	-8,3 %	-	472	514	565
302-1b	Consommation d'énergie combustible renouvelable (GWh)	-15,8 %	-	80	95	96
302-1c	Consommation d'électricité et de vapeur achetée (GWh)	-5,0 %	-	500	527	532
302-1d	Électricité produite et vendue (GWh)	-	-	-	-	5
302-1e	Consommation totale d'énergie (GWh)	-7,4 %	-	1 052	1 136	1 188
305-4a	Intensité des émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 & 2) (kgCO ₂ eq/m ²) [année de référence 2010]	-13,5 %	-26,8 %	0,76	0,87	0,92
305-1a	Émissions brutes directes de gaz à effet de serre (Scope 1) (tCO ₂ équivalent)	-8,8 %	-	89 196	97 805	108 743
305-1c	Émissions de CO ₂ biogénique (tCO ₂)	-16,2 %	-	27 655	32 982	32 739
305-2a	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2 / location-based) (tCO ₂ équivalent)	-10,4 %	-	170 512	190 387	202 401
305-2b	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2 / market-based) (tCO ₂ équivalent)	-24,6 %	-	109 293	144 873	161 761

GRI	Indicateur	Variation 2020 vs. 2019	Variation 2020 vs. année de référence	2020	2019	2018
Des Espaces de Vie Sains et de Qualité						
416-1	Produits sans phtalate (% de m ² produits, revêtements en vinyle uniquement) [année de référence 2010]	23 %	97 %	97 %	74 %	65 %
416-1	Produits à faibles émissions de COV (% de m ² produits, revêtements de sol uniquement) [année de référence 2010]	=	77 %	98 %	98 %	97 %
Recyclage et Réutilisation						
-	Déchets non recyclés (g/m ²) [année de référence 2015]	7 %	25 %	154	143	104
306-2a	Déchets dangereux (milliers de tonnes)	18 %	-	5,0	4,2	7,4
306-2b	Déchets non dangereux (milliers de tonnes)	=	-	35,4	35,5	23,2
306-2	Déchets envoyés en décharge (milliers de tonnes) [année de référence 2015]	1 %	40 %	27,6	27,3	16,4
306-2	Part du total des déchets envoyés en décharge (%)	=	-	28 %	28 %	17 %
306-2	Part du total des déchets envoyés en recyclage externe (%)	=	-	59 %	59 %	67 %
306-2	Part du total des déchets envoyés en valorisation énergétique (%)	=	-	9 %	9 %	7 %
306-2	Part des déchets non recyclés envoyés en décharge [année de référence 2015]	=	15 %	68 %	69 %	54 %
301-3	ReStart® – Quantité de chutes d'installation et de produits usagés collectés (en tonnes) [année de référence 2010]	-9 %	-84 %	3 000	3 300	3 300
Indicateurs sur l'approvisionnement responsable						
-	Part des achats de matières premières auprès de fournisseurs prioritaires ciblés* (en dépenses, *focalisés sur les fournisseurs basés sur des catégories de produits à plus haut risque et basés sur les dépenses de Tarkett) adhérant à notre Code de Conduite ou équivalent s'engageant pour le Pacte Mondial des Nations unies (% de valeur d'achat) [année de référence 2011]	-1 %	26 %	68 %	69 %	76 %
	Part (en dépenses) des fournisseurs prioritaires ciblés* adhérant à notre Code de Conduite ou équivalent *focalisés sur les fournisseurs basés sur des catégories de produits à plus haut risque et basés sur les dépenses de Tarkett	-	-	75 %	-	-
	Part (en nombre) des fournisseurs prioritaires ciblés* adhérant à notre Code de Conduite ou équivalent - *focalisés sur les fournisseurs basés sur des catégories de produits à plus haut risque et basés sur les dépenses de Tarkett	-58 %		23 % ¹	81 %	

¹ 12 % de fournisseurs en plus ont adhéré au Code de conduite de Tarkett en 2020 par rapport à 2019, mais comme la base de fournisseurs a augmenté suite au déploiement du programme d'approvisionnement responsable de Tarkett, la part est plus faible.

Indicateurs Sociaux par Région

GRI	Indicateur	2020	Europe ⁽¹⁾	Amérique du Nord ⁽²⁾	Reste du Monde ⁽³⁾
Effectifs					
102-7a	Effectif total (au 31/12)	12 160	36,7 %	31,3 %	32,1 %
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	11 368	4 223	3 547	3 598
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	792	236	255	301
Embauches et Taux de Rotation des Effectifs					
401-1a	Nombre de nouvelles embauches	1 834	466	878	490
401-1a	Taux d'embauche des employés	15 %	10 %	23 %	13 %
401-1b	Nombre de départs	2 155	543	1 108	504
401-1b	Taux de rotation de l'effectif	18 %	12 %	29 %	13 %
Santé et Sécurité au Travail					
403-2a	Taux de fréquence d'accidents avec arrêt de travail enregistrable [FR1t] – Tous les employés	2,62	2,71	4,47	1,16
403-2a	Taux de gravité des accidents [TG0t] – Tous les employés	0,100	0,113	0,152	0,044
403-2a	Taux de fréquence de maladies professionnelles – Tous les employés	0,10	0,29	0,00	0,00
403-2a	Taux d'absentéisme (%) – Tous les employés	3,9 %	4,3 %	3,7 %	3,3 %
403-2b	Taux de fréquence des accidents avec arrêts de travail [FR0t] – Travailleurs externes	8,73	9,79	0,00	21,40

(1) Europe : Corporate, EMEA & Tarkett Sports EMEA

(2) Amérique du Nord : Tarkett Amérique du Nord & Tarkett Sports Amérique du Nord

(3) Reste du Monde : Tarkett Europe de l'Est, Asie, Australie & Nouvelle Zélande, Amérique Latine & Tarkett Sports Australie

3.11.2 Note méthodologique du reporting RSE

Depuis que Tarkett est coté en bourse (Euronext Paris), et en vertu des exigences réglementaires françaises en vigueur, Tarkett publie des informations sur les dimensions sociales, environnementales et sociétales de ses activités dans son document universel d'enregistrement (URD). Ces informations incluent notamment les Indicateurs de Performance Clés (KPI) de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et du Tableau de Bord de Développement Durable de Tarkett. Ce Tableau de Bord est un outil essentiel pour suivre les progrès et orienter les performances. Son principal objectif est de procurer au Groupe des indicateurs pertinents lui permettant d'évaluer le déploiement de sa stratégie et de remplir ses obligations du point de vue réglementaire. Les progrès sont mesurés par rapport à une année de référence qui a été définie pour certains indicateurs clefs de performance.

Conformément aux exigences réglementaires françaises, les informations sociales et environnementales de l'entreprise ont été vérifiées par un organisme tiers indépendant (le rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales a été vérifié par l'un des commissaires aux comptes, désigné en tant qu'organisme tiers indépendant).

Cadre de référence

Le *reporting* RSE et le tableau de bord de développement durable de Tarkett ont été développés en s'appuyant sur les référentiels suivants :

- > La stratégie *Change to Win* du Groupe et son engagement historique en matière de RSE, où chaque initiative stratégique s'appuie sur un ou plusieurs indicateurs quantifiés, dont certains font l'objet d'objectifs à long terme (objectifs 2020 fixés en 2011 et objectifs 2025 / 2030 fixés en 2019 et 2020).
- > La Directive de l'Union Européenne 2014/95/EC et la réglementation française en matière de communication extra-financière, connues sous le nom de Déclaration de Performance Extra-Financière : les informations sociales, environnementales et sociétales requises par l'article L.225-102-1 du Code de commerce français sont incluses sous la forme d'indicateurs ou de statistiques quantifiées dans le tableau de bord (les informations qualitatives sont présentées dans d'autres rubriques du rapport d'activité).
- > Le Pacte Mondial des Nations-Unies : en lien avec l'engagement du Groupe, le tableau de bord représente un outil de gestion de la performance sur toutes les dimensions du Pacte Mondial.

- > Les standards du référentiel international du Global Reporting Initiative (GRI) de 2016. Le rapport de Tarkett fait état autant que possible du référentiel « GRI Standard : core option » (option de base). Une table de concordance GRI (voir section 3.11.3 Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF) indique les domaines où les déclarations standard pertinentes peuvent être retrouvées dans ce rapport.
- > Les recommandations de la Task-force sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD).
- > Le Protocole sur les gaz à effet de serre : les émissions de gaz à effet de serre sont quantifiées et déclarées conformément au Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) et au Protocole GHG du World Resources Institute (WRI).
- > Les principes du Cradle to Cradle® (C2C) pour la conception de nos produits, depuis la sélection des matériaux et la fabrication des produits jusqu'à l'installation, l'utilisation, l'entretien, la fin de l'utilisation et la récupération des produits.

Le tableau de bord de développement durable est construit selon trois dimensions : la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale et la gouvernance d'entreprise.

Procédures méthodologiques

Les procédures de reporting RSE de Tarkett sont documentées dans un manuel complet de reporting RSE (« *CSR Reporting Handbook* ») qui a été établi en 2017, en consultation avec les différents responsables internes des sujets RSE. Ces procédures ont permis d'aligner davantage le reporting RSE de Tarkett sur les lignes directrices de GRI de 2016 : option core. Le manuel de reporting RSE a été présenté et approuvé par le comité exécutif et est revu et mis à jour chaque année en tenant compte des retours et de toute modification des exigences ou des objectifs en matière de reporting. Le manuel de reporting RSE définit :

- > Les objectifs du reporting RSE de Tarkett et les objectifs du pilier « *People & Planet* » de la stratégie *Change to Win* pour 2025 et 2030 ;
- > Les principes de reporting, le périmètre de reporting, les outils de reporting, les contrôles internes et les règles sur lesquelles repose la consolidation des données ;
- > L'organisation, les responsabilités et la planification du reporting ; et
- > Les définitions détaillées, les conditions spécifiques et les points de contrôle de tous les indicateurs inclus dans le reporting.

Les informations suivantes présentent un résumé du manuel de reporting RSE :

Principes de reporting

Inclusion des parties prenantes

Tarkett s'engage à répondre aux attentes de ses parties prenantes en s'investissant dans des relations à long terme. Tarkett s'engage auprès des parties prenantes par le biais de divers moyens pour s'assurer que ses stratégies et que le reporting rendent compte de leurs attentes.

Contexte de développement durable

Tarkett est déterminé à contribuer, chaque fois que ses activités le lui permettent, à relever les défis les plus importants et les plus urgents auxquels la société est confrontée au XXI^e siècle (lutte contre le changement climatique, gestion durable des ressources naturelles rares, promotion du bien-être des espaces de vie).

Matérialité

Tarkett a mené une enquête auprès des parties prenantes au cours de l'année 2016 afin d'identifier les sujets pertinents (« matériels ») au regard des activités de Tarkett et de s'assurer que ses politiques de développement durable correspondent aux attentes des parties prenantes.

Exhaustivité

Le rapport RSE de Tarkett couvre le même périmètre que le rapport financier consolidé. Les domaines abordés dans le rapport reflètent les impacts économiques, environnementaux et sociaux importants de l'organisation, dans l'objectif qu'aucun sujet RSE dit « matériel » pour Tarkett ne soit omis par ce rapport. En outre, Tarkett s'efforce d'identifier et de passer en revue tout nouveau sujet émergent ou futur pouvant concerner ses activités.

Exactitude

Tarkett s'efforce d'assurer l'exactitude des données déclarées, à l'aide de définitions et de procédures clairement documentées dans son Manuel de reporting RSE et par le biais de plusieurs contrôles.

Equilibre

Tarkett suit sa performance afin de rendre compte des progrès réalisés ainsi que des défis, reflétant ainsi de manière transparente les dimensions positives et négatives de ses performances en matière de RSE.

Clarté

L'information RSE est présentée par Tarkett de manière claire et détaillée afin d'être facilement comprise par les parties prenantes.

Comparabilité

Tarkett encourage la cohérence du reporting grâce à des procédures bien documentées et présente les indicateurs en les comparant avec les périodes précédentes et les années de référence.

Fiabilité

Les données rapportées sont documentées et vérifiées lors d'audits internes et tiers externes afin d'apporter une confiance supplémentaire dans la véracité du contenu publié.

Rapidité

Tarkett publie des informations RSE chaque année avec les rapports financiers annuels publiés en mars / avril.

Période de reporting

La période de reporting annuelle correspond à celle de l'exercice financier, à savoir l'année civile du 1^{er} janvier au 31 décembre. Le présent rapport concerne la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020.

Fréquence de reporting

Le reporting RSE est réalisé chaque année à des fins de publication externe. Les rapports intermédiaires à des fins internes sont réalisés pour certains domaines (p. ex., un rapport mensuel sur les KPI industriels WCM).

Périmètre de reporting

Le périmètre de reporting s'étend à l'ensemble du Groupe et couvre la totalité des activités contrôlées par le Groupe, de la manière suivante :

La dimension sociale couvre :

- > Les travailleurs (salariés et prestataires externes, selon les indicateurs) de toutes les entités du périmètre financier consolidé. D'autres limitations spécifiques pour certains indicateurs sont détaillées au paragraphe « Limites spécifiques du périmètre de reporting » de la présente note méthodologique.
- > Ce périmètre comprend toutes les usines de production, le réseau de vente et les bureaux administratifs pour les salariés de Tarkett (sauf lorsque des limites spécifiques sont indiquées) et les travailleurs externes pour certains indicateurs.

La dimension environnementale couvre :

- > Les activités de production de toutes les usines du périmètre financier consolidé, à l'exception de notre nouvelle usine de Tuzla, en Turquie, qui n'est pas encore pleinement opérationnelle. D'autres limitations spécifiques pour certains indicateurs sont détaillées au paragraphe « Limites spécifiques du périmètre de reporting » de la présente note méthodologique.
- > Les produits finis de revêtement de sol et de revêtement sportif fabriqués dans toutes les usines du périmètre financier consolidé.

Retraitement de la part des femmes parmi les cadres dirigeants (CE à CE-1) :

Retraités en 2020, les 30 % précédemment indiqués pour 2019 comprenaient des cadres qui relevaient temporairement des membres du Comité exécutif, mais qui ne sont pas considérés dans la catégorie « cadres dirigeants ».

Organisation de reporting

Le processus de reporting des indicateurs RSE/développement durable est géré et consolidé depuis 2018 par la direction Financière avec l'appui des différentes fonctions impliquées (dont les R&D et Opérations/WCM, RH, Juridique, ...), des divisions et des sites. La responsabilité de chacun des domaines RSE et des indicateurs concernés incombe à un membre du Comité exécutif de Tarkett. La définition claire de la responsabilité de chacun garantit la réalisation d'un reporting précis, fiable et réalisé en temps opportun des données et des indicateurs RSE.

Outils de reporting

Tableau de bord RSE de RH : données concernant les travailleurs, les effectifs, la diversité, etc., recueillies dans un tableau de bord Excel spécifique et consolidées par le Groupe.

Tableau de bord du programme Tarkett Cares : données compilées dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

Satisfaction des employés : mesurée tous les deux ans par le biais d'une enquête de satisfaction réalisée en interne.

Formation : données sur la formation dispensée par Tarkett Academy recueillies dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

Indicateurs WCM relatifs à l'environnement, à la sécurité et à l'absentéisme : les données sont consignées dans un tableau de bord dédié pour chaque usine de fabrication, les données sont téléchargées tous les mois dans une base de données de Groupe.

Qualité de l'air intérieur et espaces sûrs et sains : données concernant le volume des produits sans phtalates, et des produits à faible émissions de composés organiques volatiles totaux (COVT), recueillies auprès des usines dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

Matériaux de qualité : indicateurs sur la rarefaction des ressources et évaluation de leurs dimensions Cradle to Cradle compilés à partir des données d'achat des matières premières et de la base de données sur l'évaluation des matériaux, consolidés dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

Programme Restart® : données sur la collecte des déchets post-installation et post-consommation dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

Engagement des fournisseurs vis à vis du Pacte mondial des Nations Unies : données compilées à partir des données d'achat des fournisseurs de matières premières.

Engagement des fournisseurs vis-à-vis du Code de Conduite Fournisseurs de Tarkett : données compilées à partir des bases de données d'achat. Les montants des achats sont basés sur l'année précédente (du 01/01/N-1 au 31/12/N-1).

Limites spécifiques du périmètre de reporting

Sécurité : les entités suivantes sont exclues des indicateurs de sécurité car les heures travaillées ne sont pas enregistrées : FieldTurf Amérique du Nord & son réseau commercial (1 premier secours en 2020), le réseau commercial de FieldTurf États-Unis, le réseau commercial de Beynon et le site administratif et le réseau commercial de Tarkett États-Unis (Solon – 11 premiers secours en 2020) (ces entités représentent environ 8 % des effectifs du groupe).

Absentéisme : exclusion des entités suivantes aux États-Unis, où les heures perdues en cas d'absentéisme imprévu ne sont pas suivies conformément aux règles du Groupe : FieldTurf Amérique du Nord & son réseau commercial, le réseau commercial de FieldTurf États-Unis, le réseau commercial de Beynon et le site administratif et le réseau commercial de Tarkett États-Unis (ces entités représentent environ 8 % des effectifs du groupe). Les heures d'absence déclarées chez Tarkett Amérique du Nord comprennent les permissions d'absences relatives au Covid-19.

Évaluation des matières premières et pénurie/abondance de ressources : toutes les matières premières pour la production de revêtements de sol finis et semi-finis et de produits de surface de sport, à l'exclusion des trois entités acquises en 2018 (Lexmark à Dalton, États-Unis ; Thermagreen à Toronto, Canada et Grassman à Botany, Australie, qui représentent collectivement 2 % de l'ensemble de la production de produits finis) pour lesquelles le reporting est en cours d'établissement ; des produits finis externalisés ; des produits chimiques de traitement (sauf pour les moquettes) et des emballages. Les matériaux post-installation ou post-utilisation collectés et effectivement recyclés par FieldTurf ou Beynon Sports Surfaces ne sont pas inclus.

ReStart® : Tout matériel post-installation ou post-utilisation collecté et effectivement recyclé par FieldTurf ou Beynon Sports Surfaces n'est pas inclus.

Indicateurs environnementaux de production : les indicateurs de l'eau, de l'énergie, des émissions de gaz à effet de serre et des déchets sont reportés pour tous les sites industriels qui entrent dans le périmètre de reporting à l'exclusion des usines qui ont fermé en 2020 (Goirle au Pays-Bas).

Qualité de l'air intérieur et espaces sûrs et sains : part des volumes de produits sans phtalate, ou à faibles émissions de COVT excluent tout volume de production semi-finie, le volume de production pour l'industrie automobile à Clervaux (Luxembourg) et les autres volumes de production non pertinents (par exemple, les surfaces de sport en plein air). Le volume de production des usines qui ont fermé en 2020 (Goirle au Pays-Bas) est exclu. Le volume de production de Lexmark à Dalton (États-Unis), qui a été acquis en 2018 et pour lequel le reporting est en cours d'établissement, a également été exclu.

Engagement des fournisseurs vis à vis du Pacte mondial des Nations Unies : toutes les matières premières achetées pour la production de produits finis et semi-finis de revêtement de sol, y compris les matériaux d'emballage limités à ceux figurant dans la nomenclature. Nous incluons les principaux produits finis externalisés (LVT) et excluons : les produits de surface de sport, les achats de Lexmark et les dépenses interentreprises de produits semi-finis.

Engagement des fournisseurs vis à vis du Code de Conduite Fournisseurs de Tarkett : Tous les achats directs (fournisseurs de matières premières et de produits finis) et indirects (fournisseurs locaux et prestataires de services pour les opérations de production, hors énergie) des sites de production (à l'exception des achats pour Lexmark), à l'exclusion des dépenses interentreprises de produits semi-finis et des achats indirects du siège social.

Définitions des indicateurs RSE (extrait du manuel de reporting RSE de Tarkett)

Indicateur Social :

Équivalent temps plein (ETP) : utilisé pour mesurer l'effectif efficace au cours de la période de reporting par opposition à l'effectif représenté par le nombre d'employés présents à la fin de la période de reporting. Données rapportées à la fois pour les employés de Tarkett et les prestataires externes.

Effectifs : nombre d'employés salariés de Tarkett présent au dernier jour du mois de la période de reporting.

Employés salariés de Tarkett : tous les employés, engagés et salariés de Tarkett, notamment les stagiaires/étudiants et apprentis s'ils sont payés par Tarkett. En est exclu, le personnel non actif (employés en congés de plus de 6 mois).

Contrat à durée indéterminée : employé engagé par Tarkett pour une durée indéterminée. A l'exception de la Chine où les salariés sous contrat à durée déterminée de 2 ans ou plus sont considérés comme permanents.

Contrat à durée déterminée : employé salarié de Tarkett et engagé pour une durée limitée spécifiée (c.-à-d., contrat à durée déterminée de l'employé), y compris les travailleurs saisonniers de Tarkett Sports.

Zones géographiques : EMEA comprend Tarkett EMEA, Tarkett Sports EMEA & Corporate ; l'Amérique du Nord comprend Tarkett Amérique du Nord et Tarkett Sports Amérique du Nord ; le reste du monde comprend Tarkett Europe de l'Est, Asie, Australie et Nouvelle-Zélande, Amérique latine et Tarkett Sports Australie.

Prestataire externe : tout travailleur qui n'a pas de contrat de travail avec Tarkett ou qui ne fait pas partie de la masse salariale de Tarkett (p. ex., les prestataires externes sous contrat avec une agence d'intérim ou d'emploi temporaire embauchés pour soutenir les opérations régulières).

Manager : un employé avec au moins une personne directement sous sa direction à la date du reporting (p. ex., au 31.12), y compris les cols bleus (p. ex., les chefs de quart, les chefs de Groupe, les superviseurs de poste et les chefs d'équipe).

Autres employés : tous les employés autres que les managers à la date du reporting.

Employés handicapés : conformément aux lois du travail locales lorsque cela est autorisé.

Cadres dirigeants (EC à EC-1) : le Président du directoire, les membres du Comité exécutif (EC) et les dirigeants dont ils sont responsables (directement ou non).

Cadres supérieurs (EC à EC-2) : cadres dirigeants et cadres supérieurs qui sont directement sous leur direction (qu'ils aient ou non des personnes directement sous leur responsabilité).

Employés embauchés : nombre d'employés (avec contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée) qui ont été ajoutés à la liste de paie notamment les employés embauchés le dernier jour de la période de référence.

Taux d'embauche des employés : employés embauchés/effectif total.

Nombre total de départs d'employés : nombre d'employés (avec contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée) qui ont été retirés de la liste des salariés.

Taux de rotation du personnel : départs/effectifs.

Taux de rotation du personnel permanent : départs du personnel permanents/effectifs des salariés permanents.

Part des employés ayant reçu une formation : Part des salariés dans l'effectif de fin d'année, où un employé est considéré comme « ayant reçu une formation » si le nombre d'heures cumulées de formation reçues au cours de l'année complète dépasse 1 journée complète (8 heures).

Heures de formation : se former dans le cadre de Tarkett est considéré comme activité de développement, comprenant un accompagnement spécifique ainsi qu'une confirmation de présence. Pour la formation en ligne, les heures de formation déclarées correspondent en priorité au temps réel passé par les employés à suivre des cours de formation en ligne, tel qu'enregistré par les systèmes de formation en ligne (pour les modules de formation « en cours » et « terminés »). Dans le cas où le temps réel, n'est pas disponible, c'est la durée théorique de la formation en ligne qui est considérée.

PDD, Matrice de Polyvalence ou entretien d'évaluation équivalent : l'évaluation annuelle (« Performance and Development Dialogue » et « Polyvalence Matrix ») est une discussion d'échange annuelle entre l'employé et son manager pour discuter des réalisations, des compétences, des opportunités d'amélioration et du programme de développement.

Postes de management ouverts pourvus par candidat interne : un poste de management est un poste (manager) avec au moins une personne sous sa direction. Un poste ouvert est un poste vacant pour lequel une personne a été embauchée ou mutée. Un candidat interne est un candidat qui est déjà un employé par Tarkett.

Postes de management ouverts pourvus par une candidate : Un poste de management pourvu par une candidate interne ou externe

Nombre de personnes externes ayant reçu une formation dispensée par Tarkett Academy : nombre de personnes (à l'exclusion des employés et des prestataires externes) ayant suivi une formation/programme de formation technique Tarkett Academy dans le réseau Tarkett Academy.

Réseau Tarkett Academy : Tarkett Academy organise et dispense des programmes de formation technique spécifiques (entre autres, en installation et maintenance de revêtements de sol) dans des centres de formation dédiés et dans d'autres lieux.

Centre de formation technique dédié Tarkett Academy : un programme de Tarkett dédié à la formation technique (notamment la formation pour les personnes extérieures).

Nombre d'accidents – employés : inclut les accidents du travail selon la définition légale locale pour l'ensemble des employés (selon la définition d'employé chez Tarkett). Cela n'inclut donc ni les accidents du trajet, ni les accidents des visiteurs ou prestataires externes, qui sont suivis séparément.

Arrêt de Travail (AdT) prolongé : un accident avec AdT prolongé (y compris, décès) lorsque la personne est gravement blessée et par conséquent, n'est pas disponible pour travailler pendant une période de plus de 24 heures.

Accidents avec AdT < 24 heures : un accident sur le lieu de travail qui est suffisamment grave pour empêcher la personne blessée de travailler pour le reste de la journée mais tout en restant disponible pour revenir travailler le jour suivant.

Accidents avec soins de premiers secours : un accident mineur sur le lieu de travail lorsque la personne blessée est capable de retourner au travail après une brève période de traitement par une infirmière professionnelle ou d'un membre du personnel qualifié.

Taux de fréquence des accidents - AdT prolongé uniquement [FR0t] : Nombre d'AdT prolongé par million d'heures travaillées, où le nombre d'accidents mortels est inclus.

Taux de fréquence des accidents - AdT prolongé et AdT <24 heures [FR1t] : Nombre d'AdT + Nombre d'accidents avec AdT <24 heures par million d'heures travaillées, où le nombre d'accidents mortels est inclus.

Taux de jours ouvrés perdus en raison d'AdT - taux de gravité des accidents [TG0t] : nombre de jours de travail (jours ouvrés) perdus en raison d'AdT x 1 000/heures travaillées.

Maladies professionnelles : une maladie professionnelle (ou maladie) est définie comme « toute affection ou trouble anormal, autre que celui résultant d'un accident professionnel, provoqué par l'exposition à des facteurs associés à l'emploi ».

Taux de fréquence des maladies professionnelles : nombre de maladies professionnelles par million d'heures travaillées.

Heures perdues en raison d'absentéisme : nombre d'heures travaillées perdues en raison d'une absence imprévue (maladie, d'accidents du travail, grèves ou autres absentéisme non justifié) de tous les employés pendant la période de reporting jusqu'à 30 jours. A l'exclusion de l'absentéisme « prévu pour congé de maladie » (p. ex., en Amérique du Nord où certaines catégories de travailleurs, tels que les employés de bureau, font l'objet d'un quota préétabli de « congés de maladie payés » qu'ils peuvent prendre sans aucune justification et où les jours de maladie réels ne sont pas suivis) et à l'exclusion du chômage partiel Covid-19. Lorsqu'un employé retourne au travail, mais seulement à temps partiel (par exemple, retour thérapeutique progressif au travail), après une absence, il n'est plus considéré comme absent.

% du taux d'absentéisme : heures perdues pour absentéisme/nombre total d'heures planifiées.

Progrès sur le thème du respect et l'intégrité par l'adhésion des valeurs de Tarkett : moyenne des réponses à deux questions de l'enquête de satisfaction des employés réalisée tous les deux ans : « Tarkett communique clairement ses standards de conduite professionnelle et opère de manière éthique » et « Les actions et comportements des managers senior sont cohérents avec les valeurs de Tarkett, dont les standards de conduite professionnelle et l'éthique ».

Progrès sur le thème de l'écoute et du dialogue social auprès des employés : score de la question de l'enquête de satisfaction des employés réalisée tous les deux ans : « Un effort suffisant est fait pour obtenir les avis et opinions des personnes qui travaillent chez Tarkett ». Cela remplace l'indicateur précédent qui se basait sur la moyenne de deux questions.

Progrès sur le thème de la communication proactive dans l'enquête de satisfaction des employés : moyenne des réponses à deux questions de l'enquête de satisfaction des employés réalisée tous les deux ans : « Mon manager me tient suffisamment informé(e) des questions qui me concernent », et « Je suis bien informé des sujets qui m'affectent ». Lors des éditions précédentes, cet indicateur se basait sur la moyenne de trois questions.

Rémunération totale et avantages sociaux : total des rémunérations et avantages court-terme (selon le Manuel de Comptabilité du Groupe) : salaires et contributions à la sécurité sociale ; congés payés annuels et congés maladie payés ; participation et bonus payables dans les 12 mois après la fin de la période de reporting ; avantages non financier, tels que les soins médicaux, le logement, les voitures de fonction, et les produits et services gratuits ou subventionnés.

Tarkett Cares

Initiatives communautaires : le programme Tarkett Cares encourage la participation des employés et des organisations de Tarkett à des initiatives communautaires locales qui contribuent à améliorer le bien-être de la communauté à et à répondre à ses besoins. Conformément aux directives de Tarkett Cares, l'initiative doit être liée aux valeurs de Tarkett, à son activité principale ou à son engagement en matière de développement durable et elle être réalisée avec une organisation à but non lucratif officiellement reconnue (notamment les services publics comme les écoles).

Employés impliqués : nombre total d'employés qui ont consacré 1 heure ou plus à des initiatives communautaires.

Heures de bénévolat : nombre total d'heures de bénévolat réalisé pendant les heures de travail. Selon les règles de Tarkett Cares, chaque employé peut travailler bénévolement (partager son temps et son talent) entre 1 heure et 2 jours par an pendant les heures de travail. Les heures de bénévolat en dehors des heures de travail (p. ex., le soir, le week-end, les jours fériés) ne sont pas incluses.

Produits de revêtement de sol donnés : nombre total de mètres carrés de produits de revêtement de sol cédés dans le cadre d'initiatives communautaires.

Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires : valeur des produits de revêtement de sol donnés en fonction du prix d'usine standard (coût de production) + valeur des autres contributions en nature (coût du matériel acheté) + dons en espèces + valeur des heures de bénévolat (calculée sur la base du total des rémunérations et salaires et des ETP).

L'éthique des affaires

% d'employés ayant suivi une formation l'éthique des affaires au cours des deux dernières années : part des salariés (effectif total) ayant suivi la formation en ligne Tarkett, ou ayant reçu une formation « en personne » / en présentiel, sur l'éthique des affaires (code d'éthique, anti-corruption, concurrence loyale, etc.) initiée par les équipes juridiques du Groupe ou de la Division, au cours des 2 dernières années.

Nombre total d'heures de formation des employés au l'éthique des affaires : basé sur une durée standard de formation en ligne ou en personne au l'éthique des affaires de Tarkett de 2 heures.

Environnemental

Indicateurs sur les matières premières : achats de matières premières uniquement (à l'exclusion des achats indirects et des produits finis). La plupart des données d'achat de matières premières proviennent de la base de données SAP mondial de Tarkett. Le reste (soit 5 %) est rapporté par les usines.

Part de matières premières dont l'impact sur la santé et l'environnement a été évalué par une tierce partie sur la base des critères Cradle to Cradle® (% du volume acheté) : part des matières achetées (en tonnes métriques) pour lesquelles une étude d'impact a été réalisée conformément aux principes Cradle to Cradle (C2C) « Redéfinir la qualité des produits », disponible en français, sur www.c2certified.com. Tarkett utilise la classification ABC-X, qui permet d'évaluer les risques liés à l'impact des substances chimiques sur l'environnement et la santé humaine. Pour les matières premières dans SAP, les catégories A, B, C, [], X et [X] sont considérées comme évaluées au niveau de l'UGS. Pour les autres matières premières, les catégories A, B, C, [], X, [X] et Gris sont considérées comme évaluées par la ligne des matières premières. Pour les matériaux en PVC, une évaluation a été réalisée au sein de la chaîne de valeur afin de vérifier l'utilisation de technologies MTD (Meilleures Technologies Disponibles) dans les processus chlorocalcis ainsi que pour les additifs utilisés. Le PVC a été évalué selon des critères spécifiques de l'EPEA. Pour les fournisseurs de PVC n'ayant pas fourni d'informations ou qui ont fourni des informations incomplètes, le principe de précaution est appliqué et les matériaux sont pré-évalués [X] dans l'attente d'informations complémentaires.

Part des matériaux en début de chaîne d'approvisionnement qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources (% de la matière première en masse) : matériaux caractérisés en fonction des ressources utilisées dans leurs processus de production (fossiles, minéraux rares, minéraux abondants, renouvelables, recyclés). Les 3 catégories qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources sont : minérales abondantes, renouvelables et recyclées. Cela inclut les matières premières achetées, ainsi que les matériaux issus du recyclage utilisés dans la production.

Origine fossile : toute ressource synthétisée à partir de combustibles fossiles, en particulier de pétrole, mais également de sulfates. Cette catégorie exclut les minéraux fossiles comme le carbonate de calcium. Le chlorure de polyvinyle (PVC) est considéré comme ayant une origine fossile (pétrole) à 43 % et de minéral abondant (sel marin) à 57 %.

Origine minérale : un élément chimique ou une combinaison inorganique d'éléments chimiques présents naturellement, extraits du sol ou de l'eau et utilisés dans des activités économiques. Cette catégorie comprend des minéraux fossiles tels que le charbon ou le calcaire. Les ressources minérales abondantes qui ne sont pas menacées par la raréfaction. La réserve naturelle peut être importante (sel marin - chlorure de sodium, calcaire - carbonate de calcium ...), ou il peut s'agir de très bon procédé de recyclage (comme l'aluminium) ou elle peut être pratiquement inépuisable (chlore dans l'eau de mer).

Les ressources minérales limitées sont menacées d'épuisement à court terme (telle que définie par certains modèles choisis) et elles doivent être remplacées en priorité.

Origine renouvelable : ressource dont les réserves peuvent être réapprovisionnées en un temps égal ou inférieur à celui nécessaire à sa consommation.

Origine recyclée : Matériaux qui auraient autrement été envoyés pour l'élimination des déchets, utilisés à la place des matières premières primaires, notamment les déchets de sols post-consommation et post-installation collectés par Tarkett (p. ex., ReStart®) et effectivement recyclés et utilisés dans les produits Tarkett ; les déchets post-industriels de Tarkett qui sont retraités en matière première secondaire et recyclés dans la production de Tarkett ; les déchets recyclés (post-consommation et/ou post-industriel) achetés par Tarkett à d'autres organisations pour la production de Tarkett et le contenu recyclé d'autres matières premières achetées.

Indicateurs d'intensité environnementale de fabrication : Tarkett suit et rend compte de ses performances environnementales par mètre carré de revêtement de sol. Ces ratios d'intensité sont calculés en divisant les indicateurs de fabrication environnementale (numérateur) (eau, énergie, émissions de gaz à effet de serre et déchets non recyclés) par la quantité (dénominateur) de produits finis, à savoir le revêtement de sol en mètres carrés. La quantité de produits semi-finis n'est pas incluse.

Consommation d'eau : toute l'eau consommée dans le processus de production/ techniques, notamment pour le refroidissement ainsi que l'eau non consommée dans le processus de production, mais consommée sur place (p. ex., pour les sanitaires, les cantines). Les sources d'eau sont les eaux souterraines, les eaux de surface et les eaux municipales. À l'exclusion de la consommation d'eau de pluie, qui n'est pas suivie. La consommation d'eau reportée pour le site de Bačka Palanka (Serbie) correspond à l'eau consommée mesurée par les compteurs d'eau du site plutôt qu'à la totalité de l'eau souterraine pompée.

Part des usines de fabrication qui ont mis en place des circuits d'eau en boucle fermée (ou qui n'utilisent pas d'eau dans leur procédé) : circuit d'eau en boucle fermée considéré comme lorsque l'eau est recyclée et réutilisée dans une boucle fermée. Le seul appoint normalement requis est le remplacement des petites pertes d'eau. Chaque usine calcule le % d'eau réutilisée en utilisant les données de débit et la formule $A/A + B + C$ où A = volume d'eau réutilisé ou recyclé, B = volume d'eau consommé et rejeté directement et C = volume d'eau consommé pour remplir la boucle. Les installations sont considérées comme ayant une circulation d'eau en boucle fermée lorsque les résultats sont ≥ 98 %.

Consommation de carburant non renouvelable : comprend la consommation de mazout, de gaz naturel, de gaz de pétrole liquéfié, de propane et de butane.

Consommation de carburant renouvelable : comprend la consommation de biomasse, de biocarburants, d'énergie géothermique, solaire thermique et solaire photovoltaïque. A l'exclusion de l'achat d'électricité renouvelable déclaré séparément dans le cadre de l'achat d'électricité.

Consommation d'électricité achetée : consommation d'électricité renouvelable et non renouvelable achetée et la consommation de vapeur.

- > Électricité non renouvelable : part de l'électricité achetée auprès d'un fournisseur utilisant une source d'énergie non renouvelable pour produire l'électricité fournie au cours de la période considérée. Y compris la vapeur achetée pour une usine et une petite quantité (<1,0 %) de chaleur achetée d'un réseau de chauffage urbain pour une autre usine.
- > Électricité renouvelable : part de l'électricité achetée à un fournisseur utilisant une source d'énergie renouvelable pour produire l'électricité fournie au cours de la période considérée.

Électricité produite vendue : électricité renouvelable produite et vendue au réseau (une quantité négligeable en 2018 et donc non rapportée en 2019 et 2020).

Consommation totale d'énergie : combustible renouvelable + combustible non renouvelable + consommation d'électricité achetée + consommation de vapeur achetée. NB. La consommation de vapeur achetée est incluse dans la consommation totale d'énergie consolidée pour la première fois en 2020 (3,9 GWh). Les chiffres de 2019 et 2018 n'ont pas été retraités et n'incluent donc pas la vapeur achetée correspondant à ces années : 2019 : 12,6 GWh et 2018 : 15,0 GWh.

Divulgaration des émissions de gaz à effet de serre (GES) : Depuis 2017, Tarkett a aligné son inventaire des émissions de GES sur les normes GHG Protocol et GRI 2016. En tant que tel, il inclut les émissions de biomasse CH₄ et N₂O de Scope 1 ainsi que la déclaration séparée des émissions de CO₂ biogéniques hors du périmètre de reporting des émissions Scope 1. En outre, les émissions de GES de Scope 2 basées sur le marché (« market-based ») et celles basées sur la localisation (« location-based ») font maintenant l'objet d'une déclaration (qui comprend également désormais les émissions de CH₄ et de N₂O ainsi que les émissions de CO₂).

Émissions de GES directes brutes (Scope 1) : consommation de gaz naturel, fuel, GPL, propane, butane, autres gaz de pétrole (p. ex. éthane), biomasse et biocarburants multipliée par leurs facteurs d'émission respectifs (pour la consommation de biomasse, cet élément concerne uniquement les émissions CH₄ et N₂O de catégorie 1, les émissions de CO₂ biogéniques hors catégorie sont rapportées séparément).

Émissions de CO₂ biogénique (hors Scope) : émissions de CO₂ résultant de la combustion de biomasse ou de biocarburant sont déclarées en dehors des émissions de GES de Scope

1, Scope 2 et Scope 3. Ces émissions sont déclarées hors catégorie parce que l'impact de Scope 1 de ces carburants a été déterminé comme étant à un niveau « 0 » net (puisque la source de combustible absorbe elle-même une quantité équivalente de CO₂ pendant la phase de croissance).

Émissions indirectes brutes (Scope 2) (GES) basées sur la localisation (ou location-based) : consommation électrique totale multipliée par les facteurs d'émission basés sur la localisation, où la méthode basée sur la localisation reflète l'intensité moyenne des émissions de GES des réseaux sur lesquels la consommation énergétique données moyennes sur les facteurs d'émission. Les émissions de GES liées à la consommation de vapeur achetée sont calculées en multipliant cette consommation par un facteur d'émission liée à la consommation d'électricité produite par combustion du charbon.

Émissions indirectes brutes (Scope 2) (GES) du marché (ou market-based) : consommation d'électricité multipliée par un facteur d'émission basé sur le marché qui correspond aux caractéristiques de l'électricité achetée. Pour l'électricité renouvelable achetée, le facteur est de 0 kgCO₂eq/kWh. Dans d'autres cas, le facteur d'émission spécifique au fournisseur communiqué par le fournisseur d'électricité ou en l'absence d'un fournisseur spécifique factorise le facteur d'émission basé sur le mix de production d'électricité régionale ou enfin le facteur d'émission par défaut localisé. Pour la consommation de vapeur achetée, un facteur d'émission spécifique au fournisseur est utilisé.

Source des facteurs d'émission : les facteurs d'émission de Scope 1 et biogéniques hors scope (kg CO₂eq par kWh) proviennent des critères Defra de 2020 sur des facteurs de conversion GHG du gouvernement du Royaume-Uni pour les rapports d'entreprise. Les facteurs d'émission Scope 2 basés sur la localisation (kg CO₂eq par kWh) proviennent de 3 sources : (i) Defra 2020 pour l'électricité achetée au Royaume-Uni et, pour les émissions Scope 2 liées à la consommation de vapeur achetée (production d'électricité basée sur la combustion du charbon) ; (ii) US EPA : eGRID 2018v2. Subregion Emissions : les émissions de gaz à effet de serre pour l'électricité régionale achetée aux États-Unis et (iii) IEA « Facteurs d'Émissions (édition 2020 considérant les résultats 2018) », pour l'électricité achetée par tous les autres pays.

Produits « sans phtalates » : produits « sans phtalates ajoutés » signifient qu'aucun plastifiant à base de phtalate (DOP ou DINP) n'entre pas dans la composition de la matière première vierge (pas plus de 0,1 % de la masse) qui compose le produit, mais la matière recyclée peut toutefois contenir des phtalates résiduels.

Part de « sans phtalate » : part de la quantité de production (m²) de produits finis pouvant contenir des phtalates, à savoir tous les produits en vinyle (y compris le LVT sous-traité) et tous les autres produits contenant des pièces en PVC (p. ex., certains tapis fabriqués en Amérique du Nord).

COV : composés organiques volatils.

Produits à faibles émissions de COV : produits dont les émissions TVOC $\leq 100 \mu\text{g}/\text{m}^3$ conformément aux directives ISO 16000-9 (chambre d'émission) et méthodes d'essai locales (revêtements de sol en bois : excluant les émissions naturelles provenant du bois lui-même).

Produits d'émissions de COV non quantifiables : produits dont les émissions TVOC, SVOC et formaldéhyde $\leq 10 \mu\text{g}/\text{m}^3$ conformément aux directives ISO 16000-9 (chambre d'émission) et méthodes d'essai locales.

Part des émissions de COV faibles : part de la quantité de production de produits finis (m^2) de revêtements de sol intérieurs et de surfaces de sports d'intérieur pouvant libérer des COV, à savoir, tous les produits à l'exception des gazons synthétiques et des surfaces extérieures.

Déchets : tous les déchets retirés des usines de fabrication (déchets industriels, déchets de bureau, déchets de cantines, etc.) collectés par un prestataire de service sous contrat (ceci peut exclure certains déchets non industriels enlevés par les autorités municipales qui ne procurent aucune information de suivi tels que la quantité et le type de déchets éliminés). Tarkett catégorise les déchets selon leur nature, dangereux et non dangereux, et également en fonction de leur destination : mise en décharge, incinération avec récupération d'énergie, incinération sans récupération d'énergie, autre traitement et recyclage. Les eaux usées non dangereuses sont exclues.

Déchets dangereux : déchets dangereux correspondant au sens de la législation nationale au point de production.

Déchets non dangereux : déchets qui ne sont pas classés comme dangereux au sens de la législation nationale au moment de la production.

Déchets non recyclés : tous les déchets à l'exclusion des déchets envoyés pour recyclage externe et/ou envoyés à d'autres sites de Tarkett pour un recyclage interne.

Déchets mis en décharge : tous les déchets expédiés à la décharge.

Déchets envoyés pour recyclage externe : déchets envoyés pour recyclage externe. Cette catégorie comprend également les déchets de moquette envoyés à l'industrie du ciment comme une source de carbonate de calcium ainsi que le remplacement des combustibles fossiles.

ReStart® produits collectés post-installation ou post-consommation : les déchets post-consommation comprennent les revêtements de sol et les produits de surface de sport qui ont été utilisés et retirés pour être éliminés (p. ex., les anciens produits retirés du sol lors d'un projet de rénovation, éventuellement avec du béton et/ou de la colle). Les déchets post-installation des revêtements de sol générés lors de l'installation des revêtements de sol et des produits de surface sportifs (par exemple, des morceaux de revêtements de sol propres non utilisés, récupérés auprès des installateurs lors de l'installation). Ces déchets sont collectés dans le cadre d'une collecte organisée par Tarkett de déchets post-consommation ou post-installation (c'est-à-dire dans le cadre du programme ReStart®) afin d'être recyclés et réintégrés dans la production quand possible.

Autres indicateurs RSE :

Engagement des fournisseurs envers le Pacte mondial des Nations Unies : part des achats directs effectués auprès des fournisseurs qui se sont engagés envers le Pacte mondial des Nations Unies. Tarkett a commencé en 2011 à intégrer dans tous ses accords d'approvisionnement une clause obligeant les fournisseurs à « maintenir une politique d'entreprise qui respectera les engagements du Pacte Mondial des Nations Unies en appliquant au sein de leur entreprise et à leurs propres fournisseurs les dix principes du Pacte Mondial que le fournisseur s'engage à respecter ». Par conséquent, les fournisseurs qui ont signé un accord d'approvisionnement officiel, y compris dans le cas où cet accord ne mentionne pas directement le Pacte mondial de l'ONU mais contient des clauses similaires, ou des clauses du Pacte mondial de l'ONU avec Tarkett sont considérés comme ayant adhéré aux principes du Pacte mondial des Nations Unies.

Engagement des fournisseurs vis à vis du Code de Conduite Fournisseurs de Tarkett : Suite au lancement de notre Code de Conduite Fournisseurs en 2019, nous mesurons la part des fournisseurs prioritaires* (en dépenses) qui ont adhéré au Code de conduite des fournisseurs de Tarkett ou à un document équivalent. L'indicateur est calculé à partir des fournisseurs ayant adhéré pendant l'année en cours, sur les données d'achats de l'année précédente. * Les fournisseurs prioritaires sont les fournisseurs considérés comme présentant des risques RSE plus importants en raison des montants d'achats de Tarkett et de la catégorie de produits. Les équivalents acceptés comprennent : le code de conduite d'un fournisseur s'il est validé par Tarkett comme étant équivalent au code de conduite de Tarkett ; la certification SA8000 et ISO 14001 ; la certification BCorp et la certification Cradle to Cradle des produits dont tous les piliers ont au moins le niveau argent.

3.11.3 Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF

S'inscrivant dans le cadre français de la déclaration de performance extra-financière (DPEF), 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).

Éléments/Description du GRI Standard	Sections du document de référence	Correspondance DPEF
102 Éléments Généraux d'Information		
Profil de l'Organisation		
102-1 Nom de l'organisation	3.1.2	
102-2 Activités, marques, produits et services	1.4, 1.6, 3.1.2	
102-3 Lieu géographique du siège	7.1.1	
102-4 Lieu géographique des sites d'activité	1.5, 1.6, 3.1.2	
102-5 Capital et forme juridique	7	
102-6 Marchés desservis	1.5, 3.1.2	
102-7 Taille de l'organisation	1, 3.1.2	
102-8 Informations concernant les employés et les autres travailleurs	3.11.1	Art. R225-105 II. A. 1° a)
102-9 Chaîne d'approvisionnement	3.9.1	Art. R225-105 II. A. 3° b)
102-10 Modifications significatives de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	1	
102-12 Initiatives externes	3.5	
102-13 Adhésion à des associations	3.2.3, 3.5	
Stratégie		
102-14 Déclaration du décideur le plus haut placé	3.1.1	
102-15 Principaux impacts, risques et opportunités Éthique et Intégrité	3.3, 6.1	Art. R225-105 I. 1°
102-16 Valeurs, principes, normes et règles de conduite	3.2.4	
102-17 Mécanismes de conseil et de gestion des préoccupations concernant les questions éthiques	3.2.4	
Gouvernance		
102-18 Structure de gouvernance	2.1, 2.2, 3.2.1	
102-19 Délégation de l'autorité	2.1, 2.2, 3.2.1	
102-20 Responsabilité de la direction en lien avec les enjeux économiques, environnementaux et sociaux	3.2.1	
102-21 Consultation des parties prenantes au sujet des enjeux économiques, environnementaux et sociaux	3.5	
102-22 Composition de l'organe de gouvernance le plus élevé et de ses comités	2.1	

Éléments/Description du GRI Standard	Sections du document de référence	Correspondance DPEF
102-23 Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	2.1	
102-24 Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	2.2	
102-25 Conflits d'intérêts	2.1.2.1	
102-26 Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la définition de l'objet social, des valeurs et de la stratégie	2.2	
102-27 Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	2.1	
102-28 Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	2.2	
102-29 Identification et gestion des impacts économiques, environnementaux et sociaux	3.3, 6.1	
102-30 Efficacité des procédures de gestion des risques	3.3, 6.2	
102-31 Examen des enjeux économiques, environnementaux et sociaux	3.2.1	
102-32 Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de développement durable	3.2.2	
102-35 Politiques de rémunération	2.3, 2.6	
102-36 Procédure de détermination de la rémunération	2.2, 2.6	
102-37 Implication des parties prenantes dans la rémunération	2.6	
Implication des Parties Prenantes		Art. R225-105 II. A. 3° a)
102-40 Liste des groupes de parties prenantes	3.5	
102-41 Accords de négociation collective	3.10.5.3, 3.11.1	Art. L225-102-1 III.
102-42 Identification et sélection des parties prenantes	3.5	
102-43 Approche de l'implication des parties prenantes	3.5	
102-44 Enjeux et préoccupations majeurs soulevés	3.5	
Pratique de Reporting		
102-45 Entités incluses dans les états financiers consolidés	3.11.2, 5	Art. L225-102-1 III.
102-46 Définition du contenu du rapport et des périmètres de l'enjeu	3.11.2	
102-47 Liste des enjeux pertinents	3.3.4	
102-48 Réaffirmation des informations	3.11.1, 3.11.2	
102-49 Modifications relatives au reporting	3.2.2, 3.11.2	
102-50 Période de reporting	3.11.2	
102-51 Date du rapport le plus récent	3.11.2	
102-52 Cycle de reporting	3.11.2	
102-53 Point de contact pour les questions relatives au rapport	3.11.2	
102-55 Index du contenu GRI	3.11.3	
102-56 Vérification externe	3.11.4	Art. L225-102-1 V.

Éléments/Description du GRI Standard		Sections du document de référence	Correspondance DPEF
103	Approche Managériale	3.1, 3.2, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10	Art. R225-105 I. 2° & 3°
200	Économique		
201	Performance Économique		
201-1	Valeur économique directe générée et distribuée	3.1.2, 4, 5	
201-2	Implications financières et autres risques et opportunités dus au changement climatique	3.3, 6.1	Art. L225-102-1 III.
203	Impacts Économiques Indirects		
203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	3.9.2	
203-2	Impacts économiques indirects significatifs	3.9.2	Art. R225-105 II. A. 3° a)
205	Lutte contre la Corruption		
205-1	Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption	3.2.4.2, 3.3	Art. L225-102-1 III. Art. R225-105 II. B. 1°
205-2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	3.2.4.2	
300	Environnemental		Art. L225-102-1 III. Art. R225-105 II. A. 2° a)
301	Matières		Art. R225-105 II. A. 2° c) ii)
301-1	Matières utilisées par poids ou par volume	3.6.1.1, 3.11.1	
301-2	Matières recyclées utilisées	3.7.2.3, 3.11.1	
301-3	Produits et matériaux d'emballage valorisés	3.7.2.2, 3.11.1	
302	Énergie		Art. R225-105 II. A. 2° c) ii)
302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.7.1.1, 3.11.1	
302-3	Intensité énergétique	3.7.1.1, 3.11.1	
302-4	Réduction de la consommation énergétique	3.7.1.1	
302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	3.7.1.1	
303	Eau et Effluents		
303-5	Consommation d'eau	3.7.1.3, 3.11.1.	Art. R225-105 II. A. 2° c) ii)
305	Émissions		Art. R225-105 II. A. 2° b) & d)
305-1	Émissions directes de GES (Scope 1)	3.7.1, 3.11.1	
305-2	Émissions indirectes de GES (Scope 2)	3.7.1, 3.11.1	
305-3	Autres émissions indirectes de GES (Scope 3)	3.7.2, 3.11.1	
305-4	Intensité des émissions de GES	3.7.1, 3.11.1	

Éléments/Description du GRI Standard	Sections du document de référence	Correspondance DPEF
305-5 Réduction des émissions de GES	3.7	
306 Déchets		Art. R225-105 II. A. 2° c) i)
306-2 Déchets par type et méthode d'élimination	3.6.4.1, 3.9.1	
308 Évaluation Environnementale des Fournisseurs		Art. R225-105 II. A. 3° b)
308-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	3.9.1	
308-2 Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.9.1	
400 Social		Art. L225-102-1 III.
401 Emploi		
401-1 Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	3.11.1	Art. R225-105 II. A. 1° a)
402 Relations Employés/Direction		
402-1 Périodes minimales de préavis pour les modifications opérationnelles	3.10.5.4	
403 Santé et Sécurité au Travail		Art. R225-105 II. A. 1° c)
403-1 Systèmes de management de la santé et de la sécurité	3.10.1	
403-2 Identification des dangers, évaluation des risques, et analyse des incidents	3.3, 3.10.1	
403-3 Services de médecine du travail	3.10.2	
403-5 Formation des employés sur la santé et la sécurité au travail	3.10.1, 3.10.4.2	
403-6 Promotion de la santé des employés	3.10.2	
403-8 Employés couverts par un système de management de la santé et de la sécurité	3.10.1	
403-9 Accidents du travail	3.10.1, 3.11.1	Art. R225-105 II. A. 1° c)
403-10 Maladies professionnelles	3.10.2, 3.11.1	Art. R225-105 II. A. 1° c)
404 Formation et Education		Art. R225-105 II. A. 1° e)
404-1 Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	3.11.1	
404-2 Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	3.10.4.2	
404-3 Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	3.10.4.1, 3.11.1	
405 Diversité et Égalité des Chances		Art. L225-102-1 III. Art. R225-105 II. A. 1° f)
405-1 Diversité des organes de gouvernance et des employés	3.10.3, 3.11.1	
407 Liberté Syndicale et Négociation Collective		Art. R225-105 II. A. 1° d)
407-1 Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut être en péril	3.10.5.3	
412 Évaluation des Droits de l'Homme		Art. L225-102-1 III. Art. R225-105 II. B. 2°
412-2 Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux Droits de l'Homme	3.2.4, 3.11.1	

Éléments/Description du GRI Standard		Sections du document de référence	Correspondance DPEF
413	Communautés Locales		Art. R225-105 II. A. 3° a)
413-1	Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement	3.9.2, 3.11.1	Art. L225-102-1 III.
414	Évaluation Sociale des Fournisseurs		Art. R225-105 II. A. 3° b)
414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	3.9.1.1	
414-2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.9.1.1	
416	Santé et Sécurité des Consommateurs		Art. R225-105 II. A. 3° c)
416-1	Évaluation des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et la sécurité	3.6.1, 3.8, 3.11.1	
417	Commercialisation et Étiquetage		
417-1	Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.6.1.2	

3.11.4 Rapport d'Organisme Tiers Indépendant

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière dans le rapport de gestion

A l'Assemblée Générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049¹, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe, en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'un des commissaires aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- > la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;

- > la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000² :

- > Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- > Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- > Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que les informations prévues au 2^{ème} alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- > Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- > Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

¹ Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1049, portée disponible sur le site www.cofrac.fr

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

Rapport Social et Environnemental

- > Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
- > apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- > corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques¹, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités².
- > Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- > Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- > Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
- > des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- > des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices³ et couvrent entre 17% et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- > Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre septembre 2020 et février 2021 sur une durée totale d'intervention d'environ dix semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, 19 février 2021, KPMG S.A.

Fanny Houlliot, Associé, Sustainability Services

Renaud Laggiard, Associé

¹ Indisponibilité, perturbations, dommages sur site ; Ethique et intégrité dans la conduite des affaires ; Evolution du marché des revêtements de sol ; Evolution, complexité et interprétation de la réglementation fiscale ; Système d'information et cybersécurité ; Dépendance à l'égard des fournisseurs.

² Tarkett GDL SA ; Morton Extrusionstechnik GmbH ; Tarkett North America ; Tarkett Holding GmbH ; Tarkett AB ; Tarkett DOO Bačka Palanka

³ Tarkett GDL SA ; Morton Extrusionstechnik GmbH ; Tarkett North America ; Tarkett Holding GmbH ; Tarkett AB ; Tarkett DOO Bačka Palanka

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Mesures prises en faveur de la sécurité des salariés

Actions de lutte contre les discriminations

Programmes de gestion des talents et des compétences

Principes et procédures pour assurer l'éthique et l'intégrité des affaires

Accords collectifs mis en place

Objectifs et engagements en faveur de la réduction de l'impact environnemental de l'activité

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Effectif total (au 31/12) et sa répartition par sexe

Taux de rotation du personnel permanent

Pourcentage des employés ayant bénéficié d'au moins 1 jour de formation pendant l'année

Taux d'absentéisme (employés)

Pourcentage des postes de management ouverts pourvus par des candidats internes

Taux de fréquence des accidents de travail déclarés avec perte de temps (FR1t) pour tous les employés

Taux de gravité des accidents avec arrêt de travail [TG0t] – Tous les employés

Pourcentage des postes de management occupés par des femmes

Intensité de la consommation en eau, en consommation d'eau par m² de produits fabriqués

Pourcentage des sites de production certifiés ISO 14001

Pourcentage des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources

Pourcentage de matières premières d'origine recyclée

Consommation d'énergie par m² de produits fabriqués

Pourcentage de la consommation d'énergie issue des énergies renouvelables

Emissions de gaz à effet de serre dues à la consommation d'énergie

Pourcentage de réduction des gaz à effet de serre émis (scopes 1 et 2) par m² de produits fabriqués en comparaison à une référence de 2010

Tonnes de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectées par le programme ReStart®

Pourcentage des revêtements de sol à faibles niveaux d'émissions de COV

Pourcentage de revêtements de sol en vinyle sans phtalate

Pourcentage de matières premières dont l'impact sur la santé et l'environnement a été évalué par une tierce partie sur la base des critères Cradle to Cradle®

Pourcentage (en dépenses) des fournisseurs prioritaires qui ont adopté le code de conduite de Tarkett ou équivalent pour un approvisionnement responsable

Part (en nombre) des fournisseurs prioritaires ciblés adhérant à notre Code de Conduite ou équivalent

Annexe

Liste des certifications *Cradle to Cradle*® (C2C)

Catégories de Produits	Références de Produits	Niveau de Certification
Moquette	Desso EcoBase® PA6 Solution Dyed Carpet Tiles Gold	Or
	Desso EcoBase® Carpet Tile Backing	Or
	Desso EcoBase® PA 6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Silver
	Desso EcoBase® PA 6 Solution Dyed Carpet Tiles	Silver
	ethos® Modular Tile with Omnicoat Technology	Silver
	Solution Dyed Broadloom	Bronze
	Continuous Dyed Broadloom	Bronze
	Desso EcoBase® PA 6.6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Bronze
	Desso® PA 6 Solution Dyed Carpet Tiles	Bronze
	Desso® PA 6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Bronze
	Desso® PA 6.6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Bronze
Revêtements de sol résilient	iQOne	Or
	iD Revolution	Or
Linoléum	Tarkett Linoleum Flooring	Or
	Tarkett Linoleum Flooring and Wall Covering Silver	Argent
	Tarkett Linoleum Flooring and Wall Covering Bronze	Bronze
Caoutchouc	BaseWorks® Thermoset Rubber Wall Base	Argent
	Tarkett Rubber Tile Collection	Bronze
Gazon synthétique	FieldTurf EasyTurf & Desso product ranges	Bronze
Bois	Parquet	Argent

Certificats "C2C Material Health Certificates"

Catégories de Produits	Références de Produits	Niveau de Certification
Anti-salissures	Eco-Ensure	Platine
Adhésifs	Tandus B-19 Adhesive	Platine
	Tandus C-56 Floor Primer	Platine
	Tarkett 959 Vinyl Tile and Plank Adhesive	Platine
	Tarkett 901 Resilient Flooring Spray Adhesive and Sports HS Spray Adhesive	Argent
	Tarkett Resilient Flooring Adhesives	Platine
	Tandus Centiva C-12e Pressure Sensitive Adhesive	Argent
	Tandus Centiva C-14e Pressure Sensitive Adhesive	Argent
	Tandus Centiva C-TR Adhesive	Argent
	Tarkett C-EX Pressure Sensitive Adhesive	Argent
	Tarkett RollSmart Adhesive	Bronze
Revêtements de sol résilient	iQOne	Platine
Caoutchouc	BaseWorks® Thermoset Rubber Wall Base	Argent
	Tarkett Rubber Tile Collection	Bronze

Liste des certifications ISO des usines

Site	Produits	ISO 9001	ISO 45001/ OHSAS 18000	ISO 14001	ISO 50001
Clervaux, Luxembourg	Revêtements de sol souples	x	x	x	x
Konz, Allemagne	Revêtements de sol souples	x	x	x	x
Ronneby, Suède	Revêtements de sol souples	x	x	x	x
Sedan, France	Revêtements de sol souples	x	x	x	x
Jaslo, Pologne	Revêtements de sol souples	x		x	x
Lenham, Royaume-Uni	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Tuzla ¹ , Turquie	Revêtements de sol souples				
Narni ² , Italie	Revêtements de sol souples (linoleum)	x	x	x	x
Orzechowo, Pologne	Parquets	x	x	x	x
Hanaskog, Suède	Parquets	x	x	x	
Waalwijk, Pays-Bas	Moquettes	x		x	
Dendermonde, Belgique	Moquettes	x	x	x	x
Otradny, Russie	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Mytishchi, Russie	Revêtements stratifiés	x	x	x	
Kalush, Ukraine	Revêtements de sol souples & parquet	x	x	x	
Baćka Palanka, Serbie	Revêtements de sol souples, parquet, moquettes et tapis	x	x	x	x
Farnham, Canada	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Florence West, États-Unis	Revêtements de sol souples		x		
Florence East, États-Unis	Dalles vinyles haut de gamme (LVT)	x	x	x	
Middlefield, États-Unis	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Chagrin Falls, États-Unis	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Dalton (Smith), États-Unis	Moquettes			x	
Dalton (Kraft), États-Unis	Moquettes				
Calhoun, États-Unis	Moquettes			x	
Jacareí, Brésil	Revêtements de sol souples	x	x	x	
Suzhou, Chine	Moquettes	x	x	x	
Beijing, Chine	Revêtements de sol souples	x		x	
Calhoun (FieldTurf), États-Unis	Gazons synthétiques	x	x	x	
Auchel, France	Gazons synthétiques	x			
Toronto, Canada	Shockpads				
Botany, Australie	Gazons synthétiques	x	x	x	
Abtsteinach, Allemagne	Fibres pour gazons synthétiques	x			x
Hunt Valley, États-Unis	Pistes d'athlétisme	x			

¹ Le site de Tuzla (Turquie) n'était pas encore opérationnel fin 2020

² Le site de Narni (Italy) est également certifié ISO 37001 (Systèmes de management anti-corruption) et il est certifié SA 8000 (Responsabilité Sociale.)

Sites Industriels ICPE (Installations Classées pour la Protection de l'Environnement) en France (site de Sedan et site d'Auchel)

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 ;

Le site de Sedan a confié sa veille réglementaire à un cabinet spécialisé ce qui lui permet 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 ICPE 3000 et 4000. 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 (Énergie) et ISO 45001 (Santé et Sécurité), et a maintenu le niveau bronze WCM en juillet 2019.

Grâce à une politique volontariste le site a réduit considérablement son impact sur l'environnement. En 2020, le site a recyclé 99,7 % de ses déchets, et aucun déchet n'a été mis en décharge. En 2018 et 2019, l'usine a enregistré moins de 5 tonnes d'émissions industrielles de COV (Composés Organiques Volatils) (contre un arrêté préfectoral autorisant jusqu'à 30 tonnes, les résultats de 2020 n'étant pas disponibles au moment de la publication). La consommation d'eau a été réduite de 40 % en 2020 par rapport à 2015 et les rejets d'eaux usées ont été éliminés depuis le début de 2020. 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.

Site de gazons synthétiques d'Auchel : Le dossier de demande d'autorisation d'exploiter du site d'Auchel a été validé par la Préfecture le 17/03/2017. 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 les rubriques 2661.1.b et 2661.2.a – Transformation de polymères. Les rubriques suivantes ont par ailleurs été classées à déclaration :

> 2662.3 - Stockage de polymères ;

> 2663.2.b - Stockage de pneumatiques et produits dont 50 % au moins de la masse totale unitaire est composée de polymères

> 4719.2 - Stockage d'Acétylène.

Liste et justifications des thématiques RSE jugées non-matérielles

Les thématiques RSE listées dans le tableau ci-dessous ne sont pas jugées hautement matérielles au vu des activités de Tarkett, et n'ont en conséquence pas été élaborées dans le Rapport RSE.

Thématique RSE	Justification du Faible Niveau de Matérialité pour Tarkett
Biodiversité	Tarkett n'a pas d'opérations dans des zones importantes pour la biodiversité, telles que les zones naturelles protégées, et ne développe pas de nouvelles activités dans des espaces vierges. En tant que tel, nos activités n'ont pas d'impact direct sur des éléments sensibles au niveau de la biodiversité. Nous pouvons cependant avoir un impact indirect sur la biodiversité, par exemple à travers l'utilisation de ressources naturelles, les émissions atmosphériques ou la production de déchets – des sujets qui sont abordés dans le rapport RSE.
Émissions atmosphériques (autres que les gaz à effet de serre)	Concernant les émissions atmosphériques, nous mettons l'accent sur les gaz à effet de serre (GES) du fait de leur impact sur le changement climatique. Certaines des actions que nous mettons en œuvre pour réduire nos émissions de GES (par exemple l'amélioration de l'efficacité énergétique, le développement des énergies renouvelables, etc.) contribuent également à réduire les émissions d'autres polluants atmosphériques tels que les oxydes d'azote (NO _x), les oxydes de soufre (SO _x) ou les particules. La plupart de nos sources directes d'émissions (telles que les chaudières) sur nos sites de production fonctionnent au gaz naturel, minimisant ainsi les émissions de SO _x et de particules. Nous surveillons nos émissions atmosphériques selon les exigences réglementaires afin de vérifier la conformité aux limites applicables pour les autres polluants tels que les NO _x .
Rejets des eaux usées	Notre principal objectif est de réduire notre consommation d'eau, en mettant en place des circuits d'eau à boucle fermée ou des processus de fabrication ne consommant pas d'eau (sujet traité dans le rapport RSE). Cela permet également de minimiser le volume d'eaux usées rejetées sur nos sites de production. Concernant les polluants, nous surveillons nos rejets dans l'eau selon les exigences réglementaires afin de vérifier la conformité aux limites applicables.
Bruit et autres nuisances	Sur nos sites de production, nous surveillons les niveaux de bruit en limite de propriété selon les exigences réglementaires afin de vérifier la conformité aux limites applicables et de s'assurer que nous minimisons les nuisances pour nos voisins. Si des plaintes relatives au bruit ou à d'autres nuisances (par exemple odeurs, éclairage, fumée) sont enregistrées, ce qui est extrêmement rare, elles sont discutées avec le plaignant, analysées et sujettes à actions correctives si applicable.
Gaspillage alimentaire	Le gaspillage alimentaire se limite aux services de restauration qui sont gérés par des fournisseurs externes ayant leur propre plan d'action.
Incidents environnementaux	La probabilité d'occurrence d'un incident environnemental catastrophique, tel qu'un important déversement accidentel d'hydrocarbures ou de produits chimiques, est très faible au vu de nos activités. Nous avons cependant des plans d'intervention d'urgence, qui incluent les urgences environnementales, en place sur nos sites de production. Tout incident environnemental est systématiquement reporté et analysé.
Travail des enfants	Tarkett n'a pas d'opérations dans des pays présentant un risque élevé de travail des enfants. Nos politiques internes et notre Code Éthique interdisent formellement toute forme de travail des enfants.
Droits des populations indigènes	Les activités de Tarkett n'impliquent pas un impact ou une relation directe avec des populations indigènes (telles que l'acquisition de terres, le déplacement forcé, etc.).
Lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable	Ces thématiques ne sont pas applicables au vu des activités de Tarkett (thématiques incluses dans la réglementation française en matière de communication extra-financière – DPEF suite à la publication en octobre 2018 de la loi n° 2018-938 « pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous »).

4

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

4.1	Chiffres clés	255
4.1.1	Principaux indicateurs et présentation sectorielle	257
4.1.2	Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019	262
4.2	Investissements	265
4.2.1	Principaux investissements réalisés en 2020 et 2019	265
4.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	266
4.2.3	Principaux investissements futurs	266
4.3	Trésorerie et capitaux propres	267
4.3.1	Présentation générale	267
4.3.2	Flux de trésorerie	268
4.3.3	Dette financière	269
4.3.4	Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable	271
4.3.5	Placements privés de droit allemand, dits "Schuldschein"	272
4.3.6	Capitaux propres	272
4.3.7	Engagements hors bilan	272

4.4	Contrats importants	273
4.5	Procédures judiciaires, administratives ou réglementaires	273
4.6	Perspectives	275
4.6.1	Évolution des résultats récents	275
4.6.2	Perspectives d'avenir à moyen terme	275
4.7	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	278
4.7.1	Croissance organique	278
4.7.2	EBITDA ajusté	278
4.7.3	Free cash flow	280

Chiffres clés

4.1 Chiffres clés

Les informations qui suivent exposent la situation financière, les résultats du Groupe ainsi que les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, et les notes annexées à ces comptes, tels qu'ils figurent aux Sections 5.1 à 5.2.

Les états financiers consolidés du Groupe ont été préparés selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne pour les exercices présentés. Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes de la Société. Le rapport des Commissaires aux comptes de la Société sur les comptes consolidés est présenté à la Section 5.9 "Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés".

Le Groupe est un des leaders mondiaux des revêtements de sol et des surfaces sportives bénéficiant d'un ancrage géographique très étendu ainsi que de l'une des gammes de produits les plus complètes du secteur. L'activité du Groupe est organisée en quatre segments opérationnels : trois segments géographiques pour les revêtements de sol (EMEA, Amérique du Nord et CEI, APAC et Amérique latine) et un segment mondial pour les activités de surfaces sportives.

Chiffres clés du Groupe Tarkett

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	2 632,9	2 991,9
Croissance organique ⁽¹⁾	-9,5 %	0,7 %
EBITDA ajusté avant IFRS 16 ⁽¹⁾	247,0	249,5
% du chiffre d'affaires net	9,4 %	8,3 %
EBITDA ajusté ⁽¹⁾	277,9	280,0
% du chiffre d'affaires net	10,6 %	9,4 %
EBIT ajusté avant IFRS 16 ⁽¹⁾	118,0	120,6
% du chiffre d'affaires net	4,5 %	4,0 %
EBIT ajusté ⁽¹⁾	119,4	121,8
% du chiffre d'affaires net	4,5 %	4,1 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	47,4	96,6
% du chiffre d'affaires net	1,8 %	3,2 %
Résultat de la période - part du Groupe	(19,1)	39,6
Dividendes par actions (en euros) ⁽³⁾	-	-
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	770,3	834,2
Endettement net avant IFRS 16 ⁽²⁾	364,9	547,5
Endettement net ⁽²⁾	473,8	636,8
Total bilan	2 337,0	2 433,8
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	313,1	448,6
Investissements	(74,1)	(124,6)
Free cash flow ⁽¹⁾	163,5	231,4
Capitalisation boursière au 31 décembre	944,0	943,9
Effectif au 31 décembre ⁽⁴⁾	12 106	12 638

⁽¹⁾Cf. Section 4.7.

⁽²⁾Cf. Section 4.3.3 et Note 7 en Section 5.2.

⁽³⁾Sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2021.

⁽⁴⁾Hors salariés Laminate Park

Chiffres clés

Les tableaux ci-dessous présentent la répartition des principaux indicateurs de performance du groupe par segment. Leur évolution par rapport à l'exercice précédent est commentée en Section 4.1.2 :

2020 (en millions d'euros)	Revêtements de sols			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	823,6	694,5	527,9	586,9	-	2 632,9
Marge brute	213,3	137,1	120,5	107,9	(0,0)	578,8
% du chiffre d'affaires net	25,9 %	19,7 %	22,8 %	18,4 %	0,0%	22,0 %
EBITDA ajusté	108,9	58,9	97,4	60,5	(47,8)	277,9
% du chiffre d'affaires net	13,2 %	8,5 %	18,4 %	10,3 %	0,0%	10,6 %
Ajustements	(7,2)	(2,3)	(0,5)	(2,3)	(5,3)	(17,6)
EBITDA	101,7	56,5	96,8	58,1	(53,0)	260,2
% du chiffre d'affaires net	12,4 %	8,1 %	18,3 %	9,9 %	0,0%	9,9 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	48,2	(66,1)	52,2	34,9	(21,8)	47,4
% du chiffre d'affaires net	5,8 %	-9,5 %	9,9 %	5,9 %	0,0 %	1,8 %
Investissements courants	30,4	10,4	14,5	11,0	7,8	74,1

2019 (en millions d'euros)	Revêtements de sols			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	910,4	825,9	587,4	668,1	-	2 991,9
Marge brute	240,6	187,9	114,1	127,5	0,1	670,2
% du chiffre d'affaires net	26,4 %	22,7 %	19,4 %	19,1 %		22,4 %
EBITDA ajusté	105,3	59,9	85,9	75,2	(46,1)	280,0
% du chiffre d'affaires net	11,6 %	7,3 %	14,6 %	11,2 %		9,4 %
Ajustements	(7,2)	(12,3)	(0,2)	(0,1)	(5,6)	(25,3)
EBITDA	98,1	47,6	85,8	75,1	(51,7)	254,7
% du chiffre d'affaires net	10,8 %	5,8 %	14,6 %	11,2 %		8,5 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	52,5	(28,3)	37,7	51,1	(16,3)	96,6
% du chiffre d'affaires net	5,8 %	-3,4 %	6,4 %	7,6 %		3,2 %
Investissements courants	48,9	29,4	19,9	14,6	11,2	124,1

Chiffres clés

4.1.1 Principaux indicateurs et présentation sectorielle

4.1.1.1 Principaux indicateurs

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires net consolidé comprend les revenus hors taxes provenant de la vente des produits et des services du Groupe, les refacturations des frais de transport et de douane et la déduction faite des rabais, remises, ristournes et ventes intragroupe. Il dépend principalement des facteurs de croissance définis à la Section 1.5.

Les pays et les régions dans lesquels le Groupe opère présentent des tendances de demande différentes, principalement en raison des conditions économiques locales, qui impactent l'importance des travaux de rénovation et la construction. Le choix des revêtements de sol dans chaque marché est influencé notamment par les modes de vie locaux, le goût des utilisateurs, le climat et l'état du parc de sols existant.

Le Groupe estime que, pour les exercices analysés dans cette section, la grande majorité du chiffre d'affaires est générée par des projets de rénovation. La construction des logements et des bâtiments commerciaux neufs représente, en conséquence, une part minoritaire du chiffre d'affaires.

La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe (cf. Section 4.7) (c'est-à-dire la variation positive et négative des ventes due à l'évolution des volumes de produits vendus et des prix de vente, hors effet de l'évolution du périmètre de consolidation et des taux de change) dépend principalement des facteurs suivants dont le détail par segment est décrit en Section 1.5 :

- > l'avantage concurrentiel ;
- > le potentiel de croissance et la structure de chaque marché sur lequel le Groupe intervient ;
- > la stratégie de promotion des produits du Groupe ;
- > la conjoncture économique.

Coût de revient des ventes

Le coût de revient des ventes du Groupe est composé principalement de coûts variables, en raison du poids élevé du coût des matières premières et, dans une moindre mesure, du transport et de la logistique. Les principaux composants du coût de revient des ventes sont les suivants :

- > les matières premières utilisées dans les procédés de fabrication du Groupe. Le Groupe utilise principalement du PVC et des plastifiants, dont le coût est lié en partie au cours du pétrole brut. Les matières premières utilisées par le Groupe incluent également le bois. En 2020, les dépenses de matières premières du Groupe sont constituées principalement par du PVC et des plastifiants (environ 30 %), du bois (environ 8 %), du voile de verre (environ 4 %), et des emballages (environ 4 %). Pour des développements sur les tendances récentes du prix des matières premières utilisées par le Groupe, voir la Section 1.6.2.1 "Matières premières et fournisseurs" ;
- > les charges de personnel de production, dont principalement les salariés des usines de fabrication des produits. Ces charges évoluent notamment en fonction du nombre de salariés et du niveau de la rémunération moyenne. Afin de maîtriser ses charges de personnel, le Groupe fait appel à des employés intérimaires pour certaines usines pour faire face aux pics de demande du fait de la saisonnalité de certaines de ses activités. Les charges de personnel de production sont stables ;
- > le coût du transport des produits et de la logistique, qui dépend notamment du prix du carburant et de l'efficacité des activités opérationnelles du Groupe (taux de remplissage des camions, localisation de la production et distance par rapport au site de vente...) ;
- > les autres charges, dont notamment les coûts d'énergie (électricité, gaz, etc.), les frais de maintenance associés aux différentes usines du Groupe et les charges d'amortissement des actifs de production et de logistique.

En 2020, les achats des matières premières et des produits assimilés ont représenté 52 % du coût de revient des ventes, les charges de personnel de production en ont représenté 17 % et le transport et la logistique 10 %.

Depuis plusieurs années, comme décrit en Section 1.6.2.2, le Groupe a mis en place le programme WCM (World Class Manufacturing).

Le Groupe estime que ce programme lui a permis de réaliser des économies cumulées qui s'élèvent à 465 millions d'euros sur la période 2011 à 2020, soit plus de 2 % du coût de revient des ventes chaque année.

Chiffres clés

Frais commerciaux et administratifs

Les frais commerciaux incluent notamment la rémunération de la force de vente, les dépenses publicitaires et de marketing et le coût de fourniture des échantillons aux clients et aux prescripteurs (architectes, magasins spécialisés, entreprises d'installation...). Le montant des frais commerciaux est lié en partie au nombre de lancements de nouveaux produits ou de nouvelles collections, qui nécessitent des efforts spécifiques de vente.

Les frais généraux et administratifs incluent notamment les charges de personnel administratif au niveau central et dans les divisions du Groupe, dont la gestion repose sur un modèle décentralisé. Les dépenses liées à la gestion des systèmes informatiques ainsi que les amortissements des investissements correspondants font également partie des charges administratives.

Frais de recherche et développement

L'innovation est l'un des piliers du succès du Groupe, assurant notamment la qualité de ses produits, le respect des normes réglementaires et la minimisation de l'impact des activités du Groupe sur l'environnement. Le Groupe maintient l'excellence de son pôle recherche et développement tout en maîtrisant le niveau des dépenses qui sont limitées par rapport aux autres charges opérationnelles du Groupe. Ces charges comprennent notamment la rémunération du personnel dédié à la recherche et développement ainsi que l'amortissement des dépenses liées aux brevets. Les frais de recherche et développement ont représenté environ 1 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2020.

SG&A

Les SG&A regroupent les frais commerciaux et administratifs ainsi que les frais de recherche et développements tels que décrits ci-dessus.

EBITDA ajusté

Pour évaluer la performance de ses activités, le Groupe a retenu un indicateur "EBITDA ajusté" (cf. Section 4.7), calculé en prenant le résultat d'exploitation avant dépréciations et amortissements et en retraçant les produits et charges considérés comme exceptionnels ou non récurrents, dont notamment :

- > les coûts de restructuration visant à accroître le rendement futur du Groupe ;

4.1.1.2 Information sectorielle

Le Groupe suit et analyse la performance par type de produits (revêtements de sol et surfaces sportives) et par zone géographique. Les 4 segments du Groupe sont les suivants :

- > EMEA, dont les spécificités du marché sont présentées dans la Section 1.5.1.1 ;

- > les plus-values et moins-values significatives réalisées sur des cessions d'actifs ;
- > les coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques, incluant les honoraires juridiques, les coûts d'acquisition, et autres ajustements post acquisition ;
- > les frais de gestion facturés par les actionnaires de la Société ; et
- > les dépenses liées aux paiements en actions.

La direction estime que l'EBITDA ajusté est un indicateur utile car il mesure la performance des activités ordinaires du Groupe, sans prendre en compte l'effet des charges liées aux décaissements passés (dépréciations et amortissements), ou qui de par leur nature non récurrente ne sont pas représentatives des tendances des résultats du Groupe. L'EBITDA et l'EBITDA ajusté ne sont pas des agrégats comptables standardisés répondant à une définition unique généralement acceptée. Ils ne doivent pas être considérés comme un substitut au résultat d'exploitation, au résultat net ou aux flux de trésorerie, ou encore à une mesure de liquidité. D'autres émetteurs pourraient calculer l'EBITDA et l'EBITDA ajusté de façon différente par rapport à la définition retenue par le Groupe.

Résultat financier

Le résultat financier net comprend les intérêts et frais accessoires encourus sur les financements ainsi que leurs frais de montage, les intérêts à recevoir sur les placements, les charges de désactualisation liées aux dettes sur les engagements de retraite, les profits et pertes de change sur les soldes monétaires et les instruments financiers et les profits et pertes sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat dans les comptes consolidés du Groupe se compose des impôts sur le résultat des entités du Groupe, majorés des retenues à la source sur dividendes versés, notamment par les entités russes et serbes, ainsi que les variations des positions nettes d'impôts différés au bilan du Groupe.

- > Amérique du Nord, dont les spécificités sont présentées dans la Section 1.5.1.2 ;
- > CEI, APAC et Amérique latine, dont les spécificités sont présentées dans les Sections 1.5.1.3 et 1.5.1.4 ;
- > Surfaces Sportives dont les spécificités sont présentées dans la Section 1.5.2.

Chiffres clés

4.1.1.3 Variation des taux de change

Les fluctuations des taux de change des différentes devises ont un impact direct sur les comptes consolidés du Groupe, résultant de la conversion en euros des bilans et des comptes de résultats des filiales étrangères situées hors de la zone euro, ainsi que sur les comptes de résultat des filiales effectuant des transactions en devises. Les devises sur lesquelles porte ce risque sont principalement le dollar américain (43,4 % du chiffre d'affaires net consolidé en 2020), la couronne suédoise (7,6 %), la livre sterling (2,2 %), le dollar canadien (1,6 %), le réal brésilien (1,6 %) et le dollar australien (1,3 %).

Le Groupe s'efforce de développer ses capacités de production dans les zones géographiques où il distribue ses produits. Cette politique a notamment pour objet de couvrir naturellement une partie significative de sa marge brute et de son résultat d'exploitation contre les fluctuations de change, mais par nature elle ne peut pas couvrir la totalité du risque. Pour gérer le risque sur les flux restants (et notamment sur le risque de change portant sur les transactions enregistrées et futures, entre leur engagement et la conversion de leur encaissement), le Groupe utilise des instruments dérivés de change pour couvrir certaines devises (voir Section 5.2 - Note 7.6 "Risques Financiers et Instruments Financiers").

4.1.1.4 Saisonnalité

Les activités du Groupe sont soumises à une certaine saisonnalité, une hausse des ventes se produisant généralement pendant les deuxième et troisième trimestres de l'année, alors que le besoin en fonds de roulement est généralement plus important sur les deux premiers trimestres de l'année. Les ventes de surfaces sportives sont particulièrement variables selon les saisons, les travaux d'installation étant effectués principalement entre les mois de mai et d'octobre avec un pic d'activité pendant les vacances scolaires.

4.1.1.5 Acquisitions

Dans le cadre de sa stratégie de croissance, le Groupe a réalisé 27 acquisitions depuis 2007. Les acquisitions portent généralement sur des sociétés de taille modeste ou intermédiaire disposant de gammes de produits ou d'activités dans des marchés complémentaires à ceux du Groupe. Pour plus d'informations, voir la Section 4.2.1 "Principaux investissements réalisés en 2020 et 2019".

La devise fonctionnelle des entités du Groupe implantées en Russie et dans les autres pays de la CEI est l'euro. Les produits sont vendus en rouble mais la politique du Groupe est de refléter dans ses prix de vente les variations du taux de change entre le rouble et l'euro. Dans les analyses présentées ci-dessous, le décalage entre l'impact de la variation du cours du rouble et l'augmentation des prix est considéré par le Groupe comme un effet de change. Une partie importante des charges opérationnelles des activités russes est en euro, le PVC et les plastifiants étant pour l'essentiel importés de l'Union Européenne. En revanche, les charges de personnel, les coûts de logistique, de transport et les autres coûts de production (énergie, maintenance, etc.) sont pour la quasi-totalité en rouble.

En outre, dans certaines zones géographiques, les conditions climatiques hivernales rigoureuses sont susceptibles de peser sur le déroulement des chantiers et par conséquent sur les travaux d'installation de revêtements de sol. Dans le secteur de l'éducation, la demande est généralement plus importante pendant les périodes de congés.

En 2020, 53 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe a été enregistré aux deuxième et troisième trimestres, contre 47 % aux premier et quatrième trimestres.

En 2020 le Groupe s'est concentré sur la réduction de son endettement et a par conséquent mis sa stratégie de croissance externe en pause. Aucune acquisition n'a été réalisée sur l'année.

Chiffres clés

4.1.1.6 Présentation des données comptables et financières

Le tableau suivant présente une réconciliation de l'EBITDA ajusté du Groupe au résultat d'exploitation pour les exercices 2019 et 2020 :

EBITDA ajusté (en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2020	2019	Variation
Résultat d'exploitation (EBIT)	47,4	96,6	- 50,9 %
Dépréciation et amortissements et autres	212,9	158,2	
EBITDA	260,2	254,7	+ 2,2 %
Ajustements			
Charges de restructuration ⁽¹⁾	13,3	19,7	
Charges liées aux acquisitions et regroupements d'entreprises	2,4	(0,1)	
Charges liées aux rémunérations en actions	2,9	4,1	
Autres	(0,9)	1,5	
EBITDA ajusté	277,9	280,0	- 0,8 %

⁽¹⁾ Les charges de restructuration 2020 et 2019 proviennent de l'optimisation de la production ainsi que des initiatives d'économie sur les frais généraux

Les éléments exceptionnels réintégrés pour calculer l'EBITDA ajusté pour chaque exercice sont détaillés dans les analyses comparatives des résultats présentés ci-dessous.

Estimations et hypothèses utilisées dans la préparation des états financiers

L'établissement des états financiers consolidés, conformément aux principes comptables internationaux IFRS, nécessite la prise en compte par la Direction du Groupe d'un certain nombre d'estimations et d'hypothèses qui ont une incidence sur les montants d'actifs et de passifs ainsi que sur les charges et produits. La Direction du Groupe revoit les hypothèses et les estimations de manière continue, en fonction de son expérience et en fonction d'autres facteurs raisonnables qui constituent la base d'évaluation de ces actifs et passifs. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Ces hypothèses et estimations se rapportent principalement :

- > aux dépréciations des écarts d'acquisition (goodwill) ;
- > aux provisions pour retraite et engagements sociaux ;
- > aux autres provisions pour litiges, garanties et passifs éventuels ;
- > aux impôts différés actifs et notamment ceux relatifs aux reports en avant des déficits ;
- > à la mesure de la juste valeur de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle, des actifs acquis et des passifs pris en charge ; et
- > au traitement comptable des instruments financiers.

Les estimations du management retenues dans le cadre de la préparation des états financiers, notamment celles relatives à l'application des politiques comptables et à la prise en compte de zones d'incertitudes, sont décrites plus en détail dans la Note 1.2 "Principales méthodes comptables" aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 5.2.

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition ou "goodwill" représentent l'excédent du coût du regroupement d'entreprises au-delà de la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels, identifiables à la date d'acquisition, correspondant, par exemple, à la valeur donnée par le Groupe aux synergies et bénéfices attendus. Cette attribution peut recourir à des hypothèses relatives à la détermination des flux futurs de trésorerie (voir les Notes 5.1 et 5.2 aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 5.2).

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie ("UGT") et leur valeur comptable fait l'objet d'un test de perte de valeur réalisé annuellement ou dès qu'un indicateur de perte de valeur est identifié. Les tests de perte de valeur visent à déterminer si la valeur nette recouvrable de l'actif ou de l'UGT est en deçà de la valeur nette comptable. Si la valeur nette recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte est constatée dans le compte de résultat à due concurrence et affectée en priorité aux écarts d'acquisition attribués à l'UGT en question.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est égale à la valeur la plus élevée entre le prix de marché moins les frais de vente ou la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de prévisions des flux de trésorerie futurs de l'activité de l'UGT escomptés selon certaines hypothèses et estimations du management. La valeur de marché est le prix qui pourrait être obtenu à des conditions normales de concurrence entre repreneurs informés, moins les frais de vente.

Les calculs sur lesquels l'estimation de la valeur d'utilité est basée sont soumis à l'appréciation de la Direction du Groupe. Les flux de trésorerie utilisés pour le calcul de la valeur d'utilité sont issus des budgets et des business plans, qui eux-mêmes sont basés sur des hypothèses de croissance de chiffre d'affaires, d'EBITDA ajusté, de besoins en fonds de roulement et d'investissements. Si d'autres hypothèses ou prévisions étaient utilisées, les tests de perte de valeur produiraient certainement des valeurs d'utilité différentes.

La Direction du Groupe effectue ces tests fondés sur sa meilleure estimation de l'activité future des UGT concernées pour les quatre années à venir, après prise en compte des taux d'actualisation. Les taux d'actualisation après impôt varient en fonction des primes de risque pays appliquées sur chaque zone : 8,3 % pour EMEA, 8,7 % pour l'Amérique du Nord, 8,5 % pour APAC, 10,6 % pour l'Amérique latine et 10,3 % pour la CEI. Les principales hypothèses de croissance des ventes jusqu'en 2024 sont comprises entre 1% (pour

Chiffres clés

certaines UGT en Europe) et 8 % (essentiellement dans les pays émergents). Le calcul de la valeur d'utilité inclut également la valeur terminale de l'UGT, qui utilise une projection à l'infini de cash flow normalisés à des taux de croissance annuel variant généralement de 2 % à 4 % selon les zones géographiques.

Pour plus d'informations, voir la Note 5.3 "Dépréciation des actifs" en Section 5.2.

Provisions pour retraite et assimilés

Conformément aux lois et aux pratiques de chaque pays dans lequel le Groupe est présent, le Groupe participe aux régimes de retraite, aux régimes de santé et d'invalidité et aux indemnités de fin de carrière pour les employés éligibles, anciens employés, et pour leurs bénéficiaires qui remplissent les conditions requises. Au 31 décembre 2020, le Groupe avait de tels engagements pour retraite aux États-Unis, au Canada, en Allemagne, en France, en Italie, en Suède, en Belgique, en Serbie et en Russie.

En conformité avec la norme IAS 19R, l'évaluation de ces engagements est effectuée ou mise à jour semestriellement par des actuaires indépendants. La comptabilisation des valeurs actuarielles se base sur les prévisions de variation des salaires, coûts médicaux, taux d'intérêt à long terme, de l'ancienneté moyenne et de l'espérance de vie. Le taux de rendement attendu des fonds investis est calculé pour chaque plan, selon leur composition et selon le rendement projeté relatif aux marchés comparables. Les valeurs actuarielles et le taux de rendement sont sensibles aux variations des prévisions et estimations qui sont basées sur des hypothèses. Au 31 décembre 2020, le Groupe reconnaît 228,7 millions d'euros en passif en raison des avantages sociaux consentis, dont 93,6 millions d'euros sont couverts par des fonds investis au titre des différents plans et dont les 135,1 millions d'euros restants concernent des régimes non financés ou financés partiellement pour lesquels des provisions ont été inscrites aux comptes. Les passifs les plus importants existent aux États-Unis, en Allemagne, en Suède, au Canada, au Royaume-Uni et en Russie les entités disposant de placements gérés en externe suffisants pour faire face globalement à plus de 50 % de leurs passifs.

Pour plus d'informations sur les provisions pour retraite et assimilés, voir la Note 4.1 "Engagements de retraite et assimilés" en Section 5.2.

Provisions pour litiges, garanties et charges de restructuration

En conformité avec IAS 37 "Provisions, Passifs et Actifs Éventuels", les provisions pour litiges, garanties ou autres passifs éventuels sont comptabilisées lorsqu'à la clôture de l'exercice, il existe une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé, qui provoquera probablement une sortie de trésorerie au bénéfice de tiers et dont le montant peut être estimé de manière fiable. Le montant comptabilisé en provision est la meilleure estimation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les dépenses nécessaires à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Lorsque la valeur temporelle de l'argent a un effet significatif, les sorties futures de trésorerie sont actualisées. Ces

provisions sont liées aux risques environnementaux, juridiques, fiscaux (hors impôts sur le résultat) et autres.

La probabilité d'une sortie de trésorerie est calculée selon l'appréciation de la Direction du Groupe et sur la base d'hypothèses et d'estimations qui dépendent à leur tour de la nature du risque. Par exemple, pour fixer les montants des provisions pour litiges, la Direction du Groupe doit apprécier la probabilité d'un jugement défavorable ainsi que le montant des éventuels dommages et intérêts. Ces éléments sont par nature incertains. En revanche, une provision pour garanties est comptabilisée au moment de la vente des biens correspondants et le montant est fondé sur les données historiques sur les versements sur garanties. Une provision complémentaire est enregistrée lors de la survenance d'un événement susceptible de donner lieu à des réclamations pour des montants supérieurs aux provisions "statistiques". Une provision pour restructuration est comptabilisée lorsque la Direction du Groupe approuve un plan de restructuration détaillé et lorsque la restructuration fait l'objet d'une annonce publique ou est mise en œuvre. Les montants des provisions peuvent s'avérer plus ou moins importants que le montant réel encouru pour faire face aux risques provisionnés. Les provisions peuvent aussi être reprises si nécessaire.

Au 31 décembre 2020, le Groupe retenait 50,7 millions d'euros en provisions pour garanties, restructurations, réclamations et litiges. Pour plus d'informations sur l'estimation et la comptabilisation des provisions ou leur impact sur les résultats du Groupe, voir la Note 6.1 "Provisions" présentée en Section 5.2.

Impôts différés actifs

En conformité avec IAS 12 "Impôts sur le résultat", le Groupe comptabilise des impôts différés actifs et passifs à son bilan. Un actif d'impôt différé doit être comptabilisé pour toutes les différences temporelles déductibles dans le futur, les pertes fiscales reportables en avant ou crédits d'impôt non utilisés et reportables, s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces économies d'impôts futures pourront s'imputer.

L'actif d'impôt différé est comptabilisé pour autant qu'il soit probable que le Groupe puisse l'utiliser dans le futur. L'appréciation de la Direction du Groupe est nécessaire pour déterminer le montant de l'actif net d'impôt pouvant être reconnu. Les prévisions des bénéfices nets imposables sont estimées sur la base du budget et d'hypothèses et modèles relatifs aux conditions du marché. Ces hypothèses et modèles peuvent avoir un impact significatif sur les montants des actifs reconnus au bilan du Groupe.

Les actifs nets d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et aux crédits d'impôt non utilisés sont reconnus pour un montant total de 27,6 millions d'euros dont 12,3 millions d'euros concernent le Luxembourg, et 12,5 millions d'euros concernent les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain (États-Unis).

Pour plus d'informations, voir la Note 8.2 "Impôts différés" présentée en Section 5.2.

Chiffres clés

4.1.2 Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019

Les analyses présentées ci-après commentent les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

4.1.2.1 Présentation générale

Les principaux agrégats du compte de résultat sont présentés dans la Section 4.1.1.

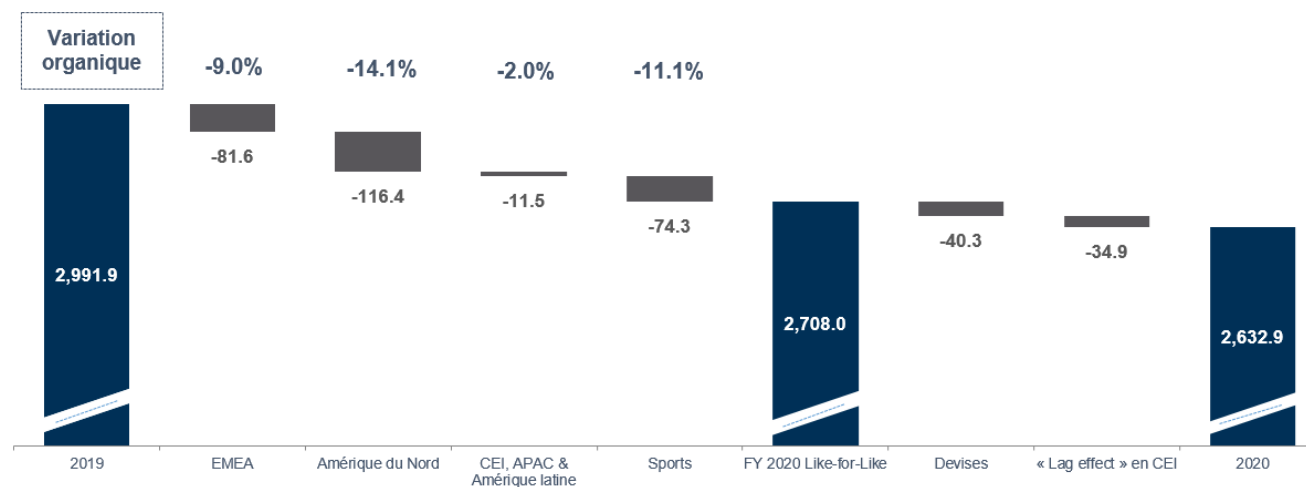
4.1.2.2 Chiffre d'affaires net

En 2020, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'est élevé à **2 632,9 millions d'euros**, contre 2 991,9 millions d'euros en 2019, soit une baisse de -12,0 %.

Le Groupe a affiché une **croissance organique de -9,5 %**, excluant les variations des taux de change de -75,2 millions d'euros, dont -34,9 millions d'euros d'effet de décalage entre les variations des devises de la zone CEI et les ajustements de prix de vente ("lag effect"). L'effet de change négatif a été principalement généré par le dollar et le rouble russe au cours du second semestre. Les ventes à taux de change et périmètre constants ont été affectées tout au long de l'exercice 2020 par la pandémie de Covid-19.

Au deuxième trimestre en particulier, les mesures de restriction imposées par la pandémie se sont traduites par une forte baisse des activités de revêtements de sol tandis que le Sport affichait une certaine résilience. L'activité a également été perturbée par une cyberattaque en mai. Au second semestre, le chiffre d'affaires a bénéficié d'un rebond mondial du Résidentiel et un niveau d'activité soutenu dans la Santé et l'Éducation, tandis que l'Hôtellerie et les Bureaux ont été pénalisés par le décalage des décisions d'investissement. La baisse à taux de change et périmètre constants s'est améliorée au second semestre par rapport au premier semestre 2020 (-12,6% au premier semestre / -6,7% au second semestre), les ventes étaient néanmoins toujours affectées par la pandémie et les mesures restrictives.

Le graphique ci-dessous présente les principaux facteurs expliquant le passage du chiffre d'affaires 2019 au chiffre d'affaires 2020.



Chiffres clés

EMEA

Le segment EMEA a réalisé un chiffre d'affaires de 823,6 millions d'euros, en baisse de -9,5% par rapport à 2019 et reflétant principalement la baisse à taux de change et périmètre constants. Les tendances organiques se sont progressivement améliorées au cours du second semestre grâce à la reprise soutenue des activités résidentielles. Dans le Commercial, les produits vinyles ont également bénéficié d'une reprise progressive et les ventes ont été portées par un niveau d'activité soutenu dans les domaines de la santé et de l'éducation. Les ventes de moquette commerciale sont restées faibles jusqu'à la fin de l'année en raison de l'impact de pandémie et les mesures de restriction sur le segment des bureaux. La France et l'Allemagne étaient en tête de l'amélioration séquentielle enregistrée au cours du second semestre.

Amérique du Nord

Le segment Amérique du Nord a réalisé un chiffre d'affaires de 694,5 millions d'euros, en baisse de -15,9% par rapport à 2019, reflétant une baisse à taux de change et périmètre constants de -14,1% et un effet de change négatif lié à la dépréciation du dollar par rapport à l'euro sur la période. Après un bon début d'année, le niveau d'activité était en baisse significative au second trimestre 2020 avec le déploiement des mesures de confinement et les restrictions de déplacement. Les tendances des ventes se sont améliorées séquentiellement au troisième trimestre et au quatrième trimestre. Cette amélioration provient de la croissance du Résidentiel qui bénéficie d'une augmentation de la rénovation de maisons et de succès commerciaux avec des distributeurs clés. La reprise des activités commerciales a été lente et peu soutenue au second semestre et le niveau d'activité reste faible. Les bureaux et l'hôtellerie ont été encore affectés par le niveau d'incertitudes au cours du second semestre.

4.1.2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe est passée de 670,2 millions d'euros en 2019 à 578,8 millions d'euros en 2020, soit une diminution de 91,4 millions d'euros. Elle représente 22,0 % du chiffre d'affaires en 2020, soit une baisse limitée de 0,4 points par rapport à 2019.

Cette diminution est principalement due à :

- > un effet volume/mix fortement défavorable principalement du fait de la pandémie ;
- > un impact négatif des devises, notamment du rouble ;

CEI, APAC et Amérique latine

Le chiffre d'affaires du segment CEI, APAC et Amérique latine s'est élevé à 527,9 millions d'euros, soit une baisse de -10,1% en 2020, principalement attribuable à des variations négatives de change. Les ventes à taux de change et périmètre constants ont enregistré une baisse limitée de -2,0% sur 2020. Dans les pays de la CEI, après une forte baisse de l'activité au deuxième trimestre, les ventes se sont redressées au second semestre. La croissance des volumes provient d'une demande dynamique et d'actions de restockage chez les distributeurs. Cette bonne performance a cependant été contrebalancée par un effet négatif des ajustements de prix dans les pays de la CEI destinés à compenser l'évolution des devises locales par rapport à l'euro au second semestre. Le niveau d'activité sur la zone APAC a été perturbé tout au long de l'exercice, dans la mesure où certains pays ont traversé de nouvelles vagues de Covid-19 et des nouveaux confinements. Les tendances de ventes ont cependant commencé à s'améliorer vers la fin de l'année, en particulier en Australie. Après une chute des ventes au T2, le chiffre d'affaires en Amérique latine s'est redressé au cours du second semestre et affiché une croissance solide, reposant essentiellement sur des hausses de prix de vente.

Surfaces Sportives

Le chiffre d'affaires du Sport s'est élevé à 586,9 millions d'euros, en baisse de -12,1% par rapport à 2019 reflétant principalement une baisse organique de l'activité. Après avoir affiché une forte résilience sur le premier semestre grâce au maintien d'une activité soutenue en Amérique du Nord malgré les mesures de confinement, les ventes ont baissé au cours du second semestre. L'activité est affectée par le report et l'annulation de projets. Cela a principalement affecté le troisième trimestre, qui est le pic de la saison en temps normal. Les ventes se sont améliorées en tendance par rapport au troisième trimestre 2020, mais sont restées inférieures à leur niveau de 2019. Le ralentissement est principalement attribuable au gazon artificiel, qui avait été particulièrement dynamique sur les dernières années. Au contraire, l'activité de pistes d'athlétisme est restée dynamique et en hausse par rapport à 2019.

et atténuée par :

- > la continuité des actions de productivité industrielle dans le cadre du programme WCM et de la restructuration du dispositif industriel ayant permis de générer des économies sur les coûts de production;
- > l'évolution favorable sur l'ensemble de l'année du coût des matières premières dans tous les segments;
- > des mesures ponctuelles prises en réponse au repli de l'activité comme le recours au chômage partiel.

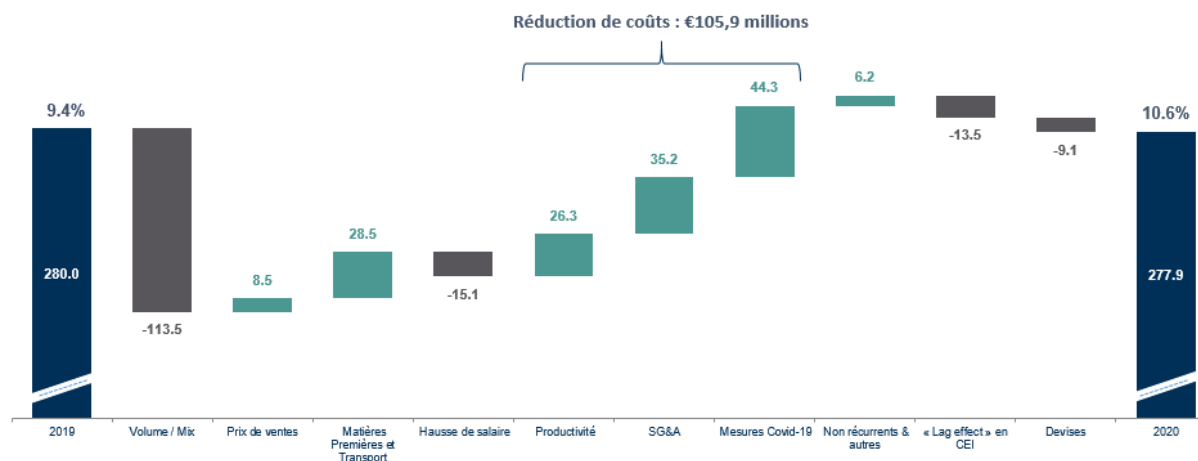
Chiffres clés

4.1.2.4 EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté s'est élevé à 277,9 millions d'euros en 2020 par rapport à 280,0 millions d'euros en 2019 et a représenté 10,6% du chiffre d'affaires contre 9,4% en 2019. La baisse au premier semestre provoquée par la propagation de la pandémie et les premières vagues de confinement a été complètement compensée par la hausse des résultats du second semestre. La performance du second semestre a bénéficié de mesures structurelles pour

réduire les coûts et de la baisse du coût des matières premières. De surcroît, l'EBITDA ajusté du second semestre a bénéficié de la contribution positive des indemnités de cyber assurance.

Les principaux facteurs d'évolution de l'EBITDA sont ceux décrits dans l'évolution de la marge brute et du résultat d'exploitation. Ils sont repris dans le graphique ci-dessous.



Les principaux facteurs d'évolution de la marge d'EBITDA ajusté par segment sont les suivants :

- > **EMEA** : le segment EMEA a atteint une marge d'EBITDA ajusté de 13,2%, en hausse de 160 points de base par rapport à 2019. La baisse des volumes a été pleinement compensée par la réduction des coûts et des coûts d'achat moins élevés. En plus des actions structurelles autour des frais commerciaux, généraux et administratifs et de l'optimisation du dispositif industriel, un ensemble de mesures rigoureuses a été mis en œuvre dès début mars et de nombreuses mesures sont toujours en place, la pandémie continuant à évoluer ;
- > **Amérique du Nord** : la marge d'EBITDA ajusté était de 8,5% en 2020 par rapport à 7,3% en 2019. Le repli significatif de l'activité a été largement compensé par d'importantes économies et des coûts d'achat plus bas. Les actions stratégiques déployées pour restaurer la rentabilité ont été renforcées par une réduction significative des dépenses discrétionnaires et des mesures de chômage partiel, qui ont été appliquées principalement aux deuxième et troisième trimestres. Dans le cadre du plan de restauration de la rentabilité, une organisation simplifiée a été mise en place et des actions de réduction de coûts supplémentaires ont été lancées ;
- > **CEI, APAC et Amérique latine** : le segment a enregistré une marge d'EBITDA ajusté de 18,4%, en augmentation de 380 points de base par rapport à 2019. Cette progression de la rentabilité s'est appuyée sur un très bon niveau de productivité et des réductions substantielles de frais commerciaux, généraux et administratifs. Ces économies sont à la fois structurelles et issues de mesures de court terme spécifiques à la pandémie de Covid-19, y compris des baisses de salaires temporaires. Les coûts d'achat ont également baissé tandis que leur localisation dans la zone CEI s'est accrue. Le retour de la croissance dans les pays de la CEI a également porté la très forte augmentation de la rentabilité ;
- > **Surfaces Sportives** : Le Sport a atteint une marge d'EBITDA ajusté de 10,3%, en baisse de 90 points de base par rapport à l'année dernière. Cependant, la marge de 2019 intégrait un effet positif suite au règlement d'un litige de propriété intellectuelle. Retraité de cet élément non récurrent, la marge d'EBITDA ajusté aurait été globalement stable d'une année sur l'autre grâce à des réductions de coûts significatives et à une plus grande efficacité opérationnelle ;
- > les **coûts centraux non alloués** étaient de 47,8 millions d'euros en 2020, une hausse modérée par rapport à 2019 (+3,5 %), reflétant l'inflation salariale usuelle, des investissements en marketing digital, en RSE et en cyber sécurité.

Investissements

4.1.2.5 Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation 2020 du Groupe s'élève à 47,4 millions d'euros, soit 1,8 % du chiffre d'affaires. Le résultat d'exploitation 2020 a diminué de 50,9 % par rapport à 2019. Outre les éléments décrits dans l'évolution de la marge brute, la diminution du résultat d'exploitation s'explique notamment par une charge de 53,1 millions d'euros de dépréciation d'actifs principalement liée à l'impact de la pandémie sur le segment de l'hôtellerie (cf. Note 5.3 dans la Section 5.2).

4.1.2.6 Résultat financier

Le résultat financier est de -33,7 millions d'euros en 2020 contre -38,8 millions d'euros en 2019. Cette réduction s'explique essentiellement par la diminution de l'endettement, ainsi que par une baisse du LIBOR.

4.1.2.7 Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2020 s'est élevée à -31,5 millions d'euros, en augmentation de 121,8 % en comparaison avec la charge de -14,2 millions d'euros enregistrée en 2019. Ceci s'explique principalement par les effets de change sur les actifs différés d'impôts des pays de la CEI, la Beat Tax aux Etats-Unis et la dépréciation des actifs d'impôts différés en France.

4.1.2.8 Résultat net

Le résultat net du Groupe s'est élevé à -19,1 millions d'euros en 2020 contre 39,6 millions d'euros en 2019.

Le résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère est en conséquence de -19,1 millions d'euros en 2020 et de 39,6 millions d'euros en 2019.

4.2 Investissements

4.2.1 Principaux investissements réalisés en 2020 et 2019

Les flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement du Groupe se sont élevés à -68,9 millions d'euros en 2020 et -123,4 millions d'euros en 2019.

Les investissements en immobilisations incluent les dépenses pour l'acquisition et la construction des nouvelles usines ainsi que l'achat d'équipements neufs suite à l'acquisition ou la création d'entreprise ; ils comprennent aussi les "investissements courants", composés de l'ensemble des autres investissements en immobilisations. Ils ne comprennent pas l'augmentation des actifs liée à l'application de la norme IFRS 16.

Le niveau d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles a nettement diminué en 2020 (2,8 % du chiffre d'affaires contre 4,2 % en 2019) afin de préserver la trésorerie dans le contexte exceptionnel de la crise sanitaire.

Pour illustrer l'engagement du Groupe envers sa stratégie de croissance à long terme et l'optimisation continue de ses activités, les dépenses d'investissements seront comprises entre 3 % et 5 % du chiffre d'affaires dans les 2 à 3 années à venir.

Le tableau suivant résume les principaux investissements du Groupe réalisés au cours des exercices 2020 et 2019.

<i>(en millions d'euros)</i>	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2020	2019
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	-	(2,5)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(74,1)	(124,6)
Produit des cessions et dividendes reçus	5,2	3,7
Impact de la variation de périmètre	-	0,0
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(68,9)	(123,4)

Investissements

4.2.1.1 Principaux investissements réalisés en 2020

Outre les acquisitions de filiales décrites dans la Section 4.1.1.5 "Acquisitions", les principaux investissements réalisés en 2020 comprennent :

- > **EMEA** : renforcement des capacités de production des produits LVT (Luxury Vinyl Tiles) au Luxembourg et en Pologne et finalisation de la construction d'une nouvelle usine en Turquie ;

- > **Amérique du Nord** : poursuite des actions d'amélioration de la productivité et finalisation du déploiement de l'ERP du Groupe ;
- > **CEI** : finalisation du renforcement des capacités des produits bois en Russie et investissements de productivité ;
- > **Groupe** : finalisation du déploiement de l'ERP du groupe et des investissements IT en particulier sur la plateforme Web.

4.2.1.2 Principaux investissements réalisés en 2019

Outre les acquisitions de filiales décrites dans la Section 4.1.1.5 "Acquisitions", les principaux investissements réalisés en 2019 comprennent :

- > **EMEA** : renforcement des capacités de production des produits LVT (Luxury Vinyl Tiles) au Luxembourg, construction en cours d'une nouvelle usine en Turquie ;

- > **Amérique du Nord** : poursuite des actions d'amélioration de la productivité et déploiement de l'ERP du groupe ;
- > **CEI** : renforcement des capacités des produits bois en Russie ;
- > **Groupe** : poursuite du déploiement de l'ERP du groupe et des investissements IT.

4.2.2 Principaux investissements en cours de réalisation

Les principaux investissements en cours en 2020 se situent dans la continuité des projets de l'année écoulée, et notamment avec de projets de renforcement de production de dalles vinyle haut de gamme (*Luxury Vinyl Tiles* - LVT), tout en améliorant l'efficacité et l'empreinte écologique de sa fabrication.

En Europe, depuis 2018, un investissement représentant plus de 20 millions d'euros sur trois ans a été alloué aux sites de production européens, notamment au Luxembourg, en Pologne et en Turquie.

4.2.3 Principaux investissements futurs

Le Groupe est toujours à la recherche d'opportunités d'investissements affichant un profil de rendement attractif, après une étude rigoureuse du niveau de retour sur investissement. En ce qui concerne les investissements, les objectifs principaux du Groupe sont l'amélioration continue de la compétitivité, le renforcement de l'excellence opérationnelle et l'acquisition et la modernisation d'équipements permettant de soutenir la croissance attendue. Le Groupe vise une stratégie d'investissements internes permettant d'atteindre ces objectifs.

Le Groupe vise une stratégie de croissance externe axée sur trois objectifs principaux : le développement géographique, l'extension de sa gamme de produits et la consolidation de l'industrie. Pour plus d'information, voir la Section 1.3 "Stratégie".

4.3 Trésorerie et capitaux propres

Le descriptif du capital social et de la structure financière de la Société, figure aux Notes 7.3 "Endettement net", 7.4.2 "Autres passifs financiers", et 9.1 "Capital social" qui sont présentées en Section 5.2 du présent Document.

4.3.1 Présentation générale

Le Groupe se donne comme objectif de porter les investissements courants à un montant de l'ordre de 3 % du chiffre d'affaires net consolidé en 2021. Les "investissements courants" sont définis comme les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, à l'exclusion de la construction des usines et des acquisitions de sociétés.

Les investissements de croissance du Groupe (principalement la construction des usines et les acquisitions de sociétés) sont financés par l'endettement et par la mobilisation des ressources propres du Groupe, dans le cadre d'une politique qui vise une structure financière saine.

Au 31 décembre 2020, la dette nette du Groupe avant application de la norme IFRS 16 était de 365,0 millions d'euros, soit une diminution de 182,5 millions d'euros par rapport à la dette nette de 547,5 millions d'euros du 31 décembre 2019. Le ratio Endettement net/ EBITDA ajusté est de 1.5x contre 2.2x au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2020, la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 328,6 millions d'euros contre 137,7 au 31 décembre 2019. Par ailleurs, le montant des lignes de crédit bancaires non tirées au 31 décembre 2020 s'élève à 954,9 millions d'euros.

En 2020, au regard du contexte sanitaire et économique lié au virus Covid-19, le Groupe a décidé de ne pas distribuer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019.

Trésorerie et capitaux propres

4.3.2 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		
Résultat de la période avant impôt	12,4	53,8
Ajustements pour :		
Amortissements et pertes de valeur	211,1	158,1
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	(4,2)	(2,7)
Frais financiers nets	33,7	38,8
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie	(5,7)	6,2
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)	1,2	4,0
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement	248,6	258,2
Variation du besoin en fonds de roulement	64,5	190,4
Trésorerie liée à l'exploitation	313,1	448,6
Autres éléments opérationnels (impôts et frais financiers)	(49,0)	(64,3)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	264,1	384,3
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(68,9)	(123,4)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	(1,2)	(219,5)
Variation nette des éléments de trésorerie	194,0	41,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période	137,7	95,7
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues	(3,1)	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	328,6	137,7

4.3.2.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En 2020, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant variation du fond de roulement, se sont élevés à 248,6 millions d'euros, soit une diminution de 9,6 millions d'euros par rapport à 2019. Cette variation s'explique par la diminution du résultat avant impôts pour 41,4 millions d'euros neutralisée par les dépréciations d'actifs pour un montant de 53,1 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement de la Société a eu un effet positif de 64,5 millions d'euros en 2020 sur le flux de trésorerie opérationnel après un effet positif de 190,4 millions d'euros en 2019, mais qui s'expliquait notamment par la mise en place de programmes de cession de créances clients pour 126,3 millions d'euros. La variation de 2020 s'explique principalement par la réduction du niveau des stocks pour 46,5 millions d'euros.

Trésorerie et capitaux propres

4.3.2.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Le montant de trésorerie utilisé par les activités d'investissements est passé de -123,4 millions d'euros en 2019 à -68,9 millions d'euros en 2020. Cette variation s'explique principalement par l'adaptation des projets dans le contexte de la crise sanitaire et économique liée au virus Covid-19.

4.3.2.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Les flux de trésorerie nets liés aux activités de financements sont négatifs et passent de -219,5 millions d'euros en 2019 à -1,2 millions d'euros en 2020. Cette variation est expliquée principalement par les remboursements significatifs des emprunts en 2019.

4.3.3 Dette financière

4.3.3.1 Aperçu de l'endettement financier net

Au 31 décembre 2020, la dette financière nette du Groupe s'est élevée à 473,8 millions d'euros, soit 365,0 millions d'euros avant application de la norme IFRS16. La dette brute du Groupe à cette même date s'est élevée à 802,4 millions d'euros et 693,6 millions d'euros avant IFRS16. La dette financière nette s'est réduite en 2020 grâce aux flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles et financières.

4.3.3.2 Trésorerie et équivalent de trésorerie

Au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019, la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élevaient respectivement à 328,6 millions d'euros et 137,7 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, les principales concentrations de disponibilités étaient localisées dans la holding du Groupe (256,0 millions d'euros) et en Serbie (16,5 millions d'euros). Au 31 décembre 2019, ces disponibilités étaient principalement localisées dans la holding du Groupe (58,8 millions d'euros) et en Serbie (22,9 millions d'euros).

4.3.3.3 Détail de la dette financière brute

Au 31 décembre 2020, la dette financière brute du Groupe est composée principalement de placements privés de droit allemand (dits "Schuldschein") d'une valeur d'ensemble à la clôture de 606,3 millions d'euros. Le tableau ci-dessous présente la composition de la dette financière brute du Groupe aux dates indiquées.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	À long terme	À court terme	À long terme	À court terme
Emprunts bancaires	2,3	73,6	57,2	3,6
Placements privés	549,8	56,5	612,1	-
Autres emprunts	1,3	-	1,8	-
Découverts bancaires	-	6,8	-	7,2
Contrats de location ⁽¹⁾	2,5	0,8	2,5	0,8
Emprunts et dettes portant intérêts	555,9	137,7	673,6	11,6
Total emprunts et dettes portant intérêts	693,6		685,2	
Contrats de location ⁽²⁾	85,8	23,0	66,6	22,7
Total des emprunts et dettes portant intérêts	802,4		774,5	

(1) Contrats de location comptabilisés selon l'ancienne norme IAS 17 - Contrats de location.

(2) Contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (excluant les contrats de location auparavant comptabilisés selon la norme IAS 17).

Trésorerie et capitaux propres

Au 31 décembre 2020, les principales capacités de financement du Groupe proviennent des crédits suivants :

- > **Crédit syndiqué renouvelable RCF** : il s'agit d'une ligne de crédit renouvelable multidevises d'une capacité totale de 700 millions d'euros à taux variable, conclue en mai 2019 pour une durée initiale de cinq ans mais avec deux options d'extension pour une année supplémentaire, dont la première a été accordée en mai 2020 par le syndicat bancaire. Elle n'est pas utilisée au 31 décembre 2020. Au titre de cet emprunt, le Groupe est obligé de respecter les engagements financiers contractuels décrits dans la Section 4.3.4 "Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable" ;
- > **Schuldschein** : il s'agit de trois placements privés conclus en juin 2016, avril 2017 et juin 2019. Ces placements privés, dont le but est de procurer une liquidité supplémentaire et diversifier les sources de financement du groupe, sont décrits dans la Section 4.3.5 "Placements privés de droit allemand, dits «Schuldschein»" ;
- > **Contrats de cession de créances** : Tarkett a conclu en 2019 des lignes de cession de créances sans recours pour certaines de ses filiales européennes, américaines et d'Asie-Pacifique. Ces lignes sont à vocation déconsolidante et sont utilisées à hauteur de 131,0 millions d'euros ou équivalents au 31 décembre 2020.
- > **Lignes de sécurité** : pour prévenir les éventuels effets négatifs de la crise sanitaire et économique sur sa liquidité, Tarkett a conclu en mai 2020 deux lignes de court terme :
 - une ligne de crédit syndiqué renouvelable d'un montant de 175 millions d'euros, conclue pour une durée d'un an et prolongeable de six mois à l'initiative de Tarkett puis de six mois supplémentaires sur accord des banques. Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2020.
 - un prêt garanti par l'Etat français (PGE) d'un montant de 70 millions d'euros pour une durée d'un an, avec une option d'extension à son initiative de une à cinq années supplémentaires. Ce prêt, tiré, a été classé en dette financière courante.

Un résumé des échéances des dettes financières ainsi que les conditions de taux d'intérêt applicables au 31 décembre 2020 aux obligations décrites ci-dessus est représenté dans le tableau suivant :

31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Devise de tirage	Taux d'intérêt	TOTAL	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2021	2 ans jusqu'au 31/12/2022	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2025	Plus de 5 ans
Emprunts bancaires							
Autres emprunts bancaires	RMB	5,22%-5,70%	5,9	3,6	1,6	0,7	-
Autres emprunts bancaires	EUR	0%	70,0	70,0	-	-	-
Sous total Emprunts bancaires			75,9	73,6	1,6	0,7	-
Placements privés							
Placements privés Europe	EUR	1,15 %-1,722 %	544,0	56,5	102,0	334,5	51,0
Placements privés Europe	USD	1,79 %-1,82 %	62,3	-	40,7	21,6	-
Autres emprunts							
Autres emprunts	EUR	1,17%	1,3	-	1,3	-	-
Découverts bancaires							
Découverts bancaires			6,8	6,8	-	-	-
Contrats de location ⁽¹⁾							
Contrats de location ⁽¹⁾			3,3	0,8	0,8	1,6	0,1
Emprunts et dettes portant intérêts			693,6	137,7	146,4	358,4	51,1
Contrats de location ⁽²⁾							
Contrats de location ⁽²⁾			108,8	23,0	18,3	39,9	27,6
Emprunts et dettes portant intérêts			802,4	160,7	164,8	398,3	78,7

(1) Contrats de location comptabilisés selon l'ancienne norme IAS 17 - Contrats de location.

(2) Contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (excluant les contrats de location auparavant comptabilisés selon la norme IAS 17).

Trésorerie et capitaux propres

4.3.4 Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable

La principale réserve de financement du Groupe provient d'une ligne de crédit syndiqué renouvelable multidevises ("RCF") conclue le 24 mai 2019 pour une durée de cinq ans avec deux options d'extension de un an chacune, la première ayant été exercée et accordée. Ce crédit peut être utilisé conjointement par Tarkett et sa holding américaine Tarkett Finance Inc. Il n'est pas utilisé au 31 décembre 2020 tandis qu'il l'était à hauteur de 53,4 millions d'euros au 31 décembre 2019. Il est composé d'une ligne de 700 millions d'euros à taux variable qui peut être utilisée en plusieurs devises à travers des tirages de 2 semaines à 6 mois, et d'une sous-ligne en "swingline" d'une valeur de 60 millions d'euros, qui peut être tirée sur des périodes de 1 à 5 jours. Le montant utilisable en dollars des Etats-Unis est limité à un équivalent de 350 millions d'euros.

Le taux d'intérêt du RCF

Le taux d'intérêt effectif des différents tirages est composé d'un taux de référence et d'une marge. Le taux de référence est l'Euribor pour les tirages en euro ou le Libor pour les tirages en dollars américains. La mise en oeuvre de la transition vers les nouveaux indices de référence est commentée dans la Note 1.2.1 de la Section 5.2 "Annexes aux comptes consolidés". La marge applicable est fixée en fonction du "leverage ratio" (tel que défini ci-dessous) atteint par le Groupe à la dernière clôture semestrielle. La relation entre le "leverage ratio" et la marge applicable est résumée dans le tableau ci-dessous :

Ratio de levier financier	Marge applicable
≤ 1,00x	0,35 %
1,00x ≤ 1,50x	0,40 %
1,50x ≤ 2,00x	0,50 %
2,00x ≤ 2,50x	0,60 %
2,50x ≤ 3,00x	0,70 %
3,00x < 3,50x	0,95 %
3,50x < 4,00x	1,20 %

La dernière tranche de 3,50 à 4,00 n'est valide que sous certaines conditions, énoncées ci-dessous.

Engagements financiers restrictifs

Le Crédit Syndiqué renouvelable ne comprend qu'un engagement financier restrictif.

Leverage ratio

Il s'agit d'un engagement qui limite l'endettement et l'effet de levier utilisé par le Groupe. Communément nommé "leverage ratio", il est mesuré à la fin de chaque semestre comptable et contraint le Groupe à garder un niveau de dette nette en dessous de trois fois et demie le niveau de l'EBITDA ajusté (tels que définis dans le contrat de prêt) au 30 juin de chaque année, et de trois fois le niveau de l'EBITDA ajusté au 31 décembre de chaque année, l'EBITDA étant calculé sur les 12 derniers mois précédant la clôture semestrielle concernée. En cas d'acquisition de plus de 50 millions d'euros, ces niveaux limites sont rehaussés de 0,5 fois l'EBITDA pendant une période de 18 mois. Au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019, le Groupe était en conformité avec ce ratio, en atteignant un "leverage ratio" de respectivement 1.5x, et 2.2x l'EBITDA ajusté de la période. Cependant, à titre préventif, Tarkett avait obtenu l'exemption de respect du ratio financier au 31 décembre 2020 de la part de ses partenaires financiers.

Clauses liées à un changement de contrôle

Le crédit syndiqué RCF contient une clause de changement de contrôle en cas de perte de contrôle de la Société par la famille Deconinck (définie comme "Mme Catherine la Bonnardière, née Deconinck, M. Bernard-André Deconinck, M. Didier Deconinck, M. Éric Deconinck et leurs enfants et conjoints, agissant individuellement ou collectivement et directement ou indirectement, par l'intermédiaire d'une société détenue en propriété exclusive"). Cette clause permet une renégociation des termes de la ligne de crédit et en cas d'absence d'accord entre les banques et le Groupe, chaque prêteur a l'option de demander le remboursement immédiat de sa quote-part dans les sommes avancées. Le terme de "contrôle" présent dans cette clause est défini par le Code de commerce français et inclut les actions de concert, telles que définies par ce même code.

Trésorerie et capitaux propres

4.3.5 Placements privés de droit allemand, dits "Schuldschein"

Ils consistent en trois émissions :

L'émission du 18 juin 2019, qui avait eu pour objet de refinancer une partie de celle de juin 2016, est répartie sur les tranches suivantes :

- > 23,0 millions d'euros à taux fixe sur cinq, six et sept ans ;
- > 121,0 millions d'euros à taux variable sur cinq, six et sept ans ;
- > 26,5 millions de dollars US à taux variable et à cinq ans ;

L'émission du 19 avril 2017, répartie sur les tranches suivantes :

- > 72,0 millions d'euros à taux fixe et à cinq ans ;
- > 30,0 millions d'euros à taux variable et à cinq ans ;
- > 50,0 millions de dollars US à taux variable et à cinq ans ;
- > 118,0 millions d'euros à taux fixe et à sept ans ;
- > 32,5 millions d'euros à taux variable et à sept ans.

L'émission du 21 juin 2016, qui ne comprend plus que les tranches suivantes :

- > 56,5 millions d'euros à taux fixe et à cinq ans ;
- > 91,0 millions d'euros à taux fixe et à sept ans.

Les principaux engagements juridiques et financiers du Schuldschein de 2019 sont analogues à ceux du crédit syndiqué renouvelable de juin 2019, mais le Leverage ratio n'est testé que le 31 décembre.

Les contrats de 2016 et 2017 ont fait l'objet en 2020 de négociations bilatérales en vue d'aligner leurs clauses juridiques sur celles des contrats du Schuldschein de 2019. A l'issue de ces discussions, les contrats restant sur les clauses d'origine ne représentent plus que 68,9 millions d'euros. Leurs principales divergences avec les contrats alignés est de comporter un rehaussement d'acquisition exerçable moins longtemps ainsi qu'un second engagement financier contractuel, communément nommé « Net Interest Cover », pour lequel le Groupe est en conformité à la fin de l'année 2020.

4.3.6 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 770,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 et à 834,2 millions d'euros au 31 décembre 2019. L'évolution des capitaux propres en 2020 s'explique principalement par l'évolution négative des réserves de conversion et du résultat net du Groupe, décrit à la Section 4.1.2.8 "Résultat net".

4.3.7 Engagements hors bilan

Engagements de location

Les engagements hors-bilan relatifs aux locations sont présentés en Section 5.2 "Annexes aux comptes consolidés".

Garanties et engagement hors-bilan

Le tableau suivant montre les garanties données par la Société au 31 décembre 2020 (y compris celles relatives à une dette déjà inscrite au bilan) ainsi que les garanties reçues de la part des clients :

Groupe - engagement hors-bilan (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Federal insurance company	(61,1)	(79,4)
Ester Finance Technologies	(34,6)	(26,1)
Organisme retraite suédois (Pri-Pensionsgaranti)	(20,6)	(19,3)
Autres	(21,4)	(18,7)
Garanties maison-mère de Tarkett	(137,7)	(143,5)
Autres engagements donnés en filiales	(77,4)	(14,8)
Engagements donnés	(215,1)	(158,3)
Garanties sociétés ou personnelles de la part des clients ou autres débiteurs	5,0	8,0
Engagements reçus	5,0	8,0

Contrats importants

Les principaux engagements se composent :

- > d'une contre-garantie ("General Indemnity Agreement") à hauteur d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars US en faveur de la compagnie d'assurances Federal Insurance Company pour que cette société puisse émettre des garanties de chantier en faveur de la société FieldTurf Inc, entièrement utilisée à la clôture de l'exercice ;
- > d'un acte de cautionnement solidaire ("Joint and Several Guarantee") à hauteur d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars US en faveur de Ester Finance Technologies, à raison des encaissements collectés pour son compte dans le cadre de la ligne de cession de créances mise en place avec certaines filiales de Tarkett Finance Inc aux États-Unis ;
- > d'une garantie donnée à l'assurance retraite Pri-Pensions pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB d'un montant de 206,9 millions de couronnes suédoises ;
- > d'une garantie portant sur 50 % d'une ligne de crédit d'un montant maximum de 10,0 millions d'euros accordée à sa co-entreprise Laminate Park GmbH & Co KG, utilisée à hauteur de 9,7 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;
- > d'une garantie de paiement donnée à un fournisseur de la filiale Morton Extrusionstechnik (M.E.T GmbH) pour des livraisons de matières premières jusqu'à un montant maximum de 7,0 millions d'euros, engagée à hauteur de 0,3 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;

- > des garanties données par la société Tarkett aux banques de certaines filiales, notamment les sociétés Tarkett Limited (Royaume-Uni), Tarkett BV (Pays-Bas), Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd et Tarkett Industrial (Beijing) Co Ltd (Chine), Tarkett SpA (Italie), afin de leur permettre d'obtenir des facilités de caisse, des prêts bancaires ou des lignes de lettres de crédit pour un montant global maximum équivalent à 34,5 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 11,4 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

Autres

L'une des filiales du Groupe est co-défendeur dans des procès relatifs à des préjudices corporels liés à l'amiante aux États-Unis. Outre les provisions déjà constituées, le Groupe dispose de trois fonds d'un montant total de 15,9 millions de dollars américains au 31 décembre 2020 et de polices d'assurance dans le but de faire face à ces procès et à la survenance de nouveaux litiges. Pour plus d'informations, voir la Section 4.5 "Procédures judiciaires et administratives ou réglementaires".

4.4 Contrats importants

Voir la Section 4.3.4 "Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable".

4.5 Procédures judiciaires, administratives ou réglementaires

Le Groupe peut être impliqué dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires dans le cours normal de son activité. Une provision est enregistrée par le Groupe dès lors qu'il existe une probabilité suffisante que de tels litiges entraînent des coûts à la charge de Tarkett ou de l'une de ses filiales.

Le montant global des provisions pour les litiges auxquels le Groupe est exposé s'élève à 19,9 millions d'euros au 31 décembre 2020.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, hormis les procédures décrites ci-dessous, le Groupe n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe est menacé), susceptibles d'avoir ou ayant eu, au cours des

douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de Tarkett ou du Groupe.

France**Procédure intentée par un groupement d'installateurs**

En novembre 2018, un groupement d'installateurs a intenté une procédure devant le Tribunal de commerce de Paris pour réclamer une réparation du potentiel préjudice subi du fait de la pratique anticoncurrentielle condamnée par l'Autorité de la Concurrence le 18 octobre 2017, dans sa décision n° 17-D-20. À ce jour, ce dossier n'a pas fait l'objet d'une décision du tribunal saisi, tant sur le bien-fondé du préjudice allégué que sur les éléments de preuve communiqués par les demandeurs.

Procédures judiciaires, administratives ou réglementaires

États-Unis

Contentieux relatifs à l'exposition à l'amiante

Domco Products Texas, Inc. ("Domco"), filiale de Tarkett acquise en 1991 (et connue à cette époque sous le nom Azrock Industries Inc., dit "Azrock") fait l'objet d'actions judiciaires initiées par des tiers liées à la production d'asphalte et de dalles en vinyle contenant de l'amiante et fabriquées entre les années 1932 et 1982. Au 31 décembre 2020, 693 tiers plaignants avaient déposé des plaintes contre Domco dans plusieurs États aux États-Unis. Sur 693 actions en cours, 41 concernent des dossiers combinant l'identification de produits Azrock et un diagnostic de mésothéliome. Sur l'ensemble des plaintes signifiées à l'encontre de Domco depuis dix-sept ans, trois ont fait l'objet d'un verdict : deux ont été rendus en faveur de Domco et un, dans l'État de Washington, a conduit à la condamnation de Domco à payer la somme de 1 071 705 dollars américains (371 705 dollars américains après compensation).

Au 31 décembre 2020, Domco a obtenu le rejet des demandes formées contre elle dans 1 521 affaires depuis 2015, et a conclu 36 accords transactionnels en 2020 pour un montant de 2,63 millions de dollars américains. Environ 40 dossiers sont transigés chaque année depuis 2015 pour un montant moyen annuel de 2,8 millions de dollars américains. Les passifs liés à l'amiante de Domco sont couverts en partie grâce à des accords de partage des coûts avec des compagnies d'assurance. Domco finance également elle-même une partie de ces différents passifs. Pour plus d'informations sur la manière dont le Groupe fait face aux dépenses liées à ces contentieux, voir la Section 4.3.7 "Engagements hors bilan".

Procédure engagée par des clients dans le New Jersey sur le produit Duraspine

En décembre 2016, deux clients ont intenté une action contre FieldTurf auprès de juridictions fédérales du New Jersey au sujet de la qualité de leur terrain de sport fabriqué avec le produit Duraspine. Les demandeurs ont demandé à qualifier cette procédure comme un litige multidistricts, aux côtés d'autres clients ayant acheté des terrains fabriqués avec le même produit.

Selon les demandeurs, FieldTurf aurait induit ses clients en erreur concernant la durabilité des terrains comprenant le produit Duraspine, n'aurait pas respecté ses obligations de garantie des produits défectueux, et aurait enfreint plusieurs réglementations de protection des consommateurs.

Depuis lors, quinze autres clients ont initié des procédures pour des motifs similaires. Ces actions sont regroupées au sein du tribunal fédéral du New-Jersey, auprès du même juge.

À ce jour, seule la phase de "fact discovery" est achevée.

Outre ce litige multidistricts, il existe à la connaissance de la Société quatre autres dossiers qui ont été initiés par des clients individuels auprès des juridictions de l'État du Texas. Deux de ces dossiers ont été transigés en 2019. Les deux autres ont fait l'objet de condamnations de FieldTurf à dédommager les demandeurs. Dans la première affaire, le jury a condamné FieldTurf au versement d'une indemnisation d'un montant de 151 000 dollars américains pour manquement à son obligation contractuelle de garantie des produits défectueux. Le demandeur a interjeté appel de cette décision. La procédure est en cours. Concernant le dernier dossier, le jury a condamné FieldTurf au versement d'une indemnisation d'un montant de 171 000 dollars américains. Un appel incident a été interjeté par FieldTurf suite à la procédure d'appel lancée par le demandeur. La procédure est toujours en cours.

Perspectives

4.6 Perspectives

Dans le cadre de l'élaboration de son budget interne et pour permettre de planifier ses activités et son programme d'investissement, le Groupe se fixe certaines perspectives d'avenir et certains objectifs de résultat. Ces perspectives d'avenir et les ambitions du Groupe, résumées ci-dessous, sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par la Direction du Groupe à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel. Ces perspectives d'avenir et ces objectifs ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques et de son plan d'action.

4.6.1 Évolution des résultats récents

Pour commentaire des résultats du Groupe en 2019 et 2020 voir la Section 4.1.2 "Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020".

4.6.2 Perspectives d'avenir à moyen terme

4.6.2.1 Contexte macro-économique

La croissance du Groupe dépendra, en partie, du taux de croissance du produit intérieur brut ("PIB") dans les principales régions géographiques dans lesquelles il intervient.

Le Groupe utilise comme référence les prévisions de croissance du PIB les plus récentes publiées par le Fonds Monétaire International (le "FMI"), en l'occurrence janvier 2021. Les estimations du FMI ont beaucoup évolué sur l'année 2020 suite au déclenchement de la pandémie de Covid-19 et la mise en place de mesures de confinement dans la plupart des régions où le Groupe est présent. L'année 2020, marquée par la pandémie de Covid-19, a vu le PIB se contracter par rapport à 2019 dans toutes les zones géographiques. Le FMI table sur un certain niveau de reprise économique en 2021. En conséquence, le FMI prévoit en 2021 une croissance du PIB dans chaque région et pays où le Groupe est présent. Ces prévisions indiquent cependant qu'il n'est pas prévu de retrouver les niveaux d'avant le début de la pandémie dès 2021.

Pour les principales zones géographiques où opère le Groupe, la publication de janvier 2021 montre :

- > aux États-Unis, un rythme de croissance de +5,1 % en 2021 contre une baisse de -3,4 % en 2020 ;
- > en zone euro, une croissance de +4,2 % en 2021 contre une baisse de -7,2 % en 2020 ;
- > des taux de croissance de +3,0 % en 2021 pour la Russie (contre -3,6 % en 2020) et de +3,6 % au Brésil en 2021 (contre -4,6 % en 2020).

Perspectives

Prévisions de croissance du PIB ⁽¹⁾	2020	2021	2022
États-Unis	-3,4 %	+5,1 %	+2,5 %
Zone euro	-7,2 %	+4,2 %	+3,6 %
Allemagne	-5,4 %	+3,5 %	+3,1 %
France	-9,0 %	+5,5 %	+4,1 %
Royaume-Uni	-10,0 %	+4,5 %	+5,0 %
Russie	-3,6 %	+3,0 %	+3,9 %
Brésil	-4,5 %	+3,6 %	+2,6 %
Chine	+2,3 %	+8,1 %	+5,6 %
Monde	-3,5 %	+5,5 %	+4,2 %

(1) Source : FMI - World Economic Outlook - Janvier 2021

4.6.2.2 Perspectives du Groupe

Grâce à la qualité de son offre, son ancrage géographique et sa présence sur des segments de marché diversifiés, le Groupe considère qu'il dispose de tous les éléments pour mettre en œuvre son modèle de croissance profitable au cours des prochaines années.

En juin 2019, le Groupe a présenté son nouveau plan stratégique "Change to Win". Ce plan stratégique couvre la période 2019-2022 et permet ainsi au Groupe d'avoir une feuille de route claire pour mettre en œuvre sa vision et réaliser ses ambitions.

Le plan stratégique s'appuie sur quatre piliers stratégiques qui sont décrits en détail Section 1.3 :

- 1. Une croissance durable**, tirée par une focalisation accrue sur **une sélection de segments de marchés commerciaux porteurs**, le développement d'une offre globale en Hôtellerie et la poursuite de l'expansion des activités Sports. Le Groupe prévoit également d'investir dans les canaux de distribution digitaux afin d'en capter la croissance future ;
- 2. Une approche encore plus centrée sur le client** et une organisation plus simple, agile et réactive ;
- 3. Un déploiement ambitieux en matière d'économie circulaire**, avec notamment des efforts spécifiques pour développer des solutions de recyclage pour nos clients ;

- 4. Un programme rigoureux de réduction des coûts** qui vise à atteindre **120 millions d'euros d'économies** entre 2019 et 2022 et **une politique d'allocation du capital sélective** et alignée avec nos initiatives stratégiques de croissance durable.

Sur la base de ce nouveau plan, Tarkett a établi de nouveaux objectifs financiers à moyen terme dont l'atteinte dépend de la bonne exécution du plan :

- > **Poursuite de la croissance organique** : dans chacune des principales régions (Amérique du Nord, Europe et CEI), le Groupe a pour objectif une **croissance organique supérieure à la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB)** en moyenne sur la période 2019-2022.
- > **Amélioration de la rentabilité** : l'objectif est d'atteindre une **marge d'EBITDA ajusté** après application de la norme comptable IFRS 16 **supérieure à 12 %** en 2022.
- > **Maîtrise du levier**, qui est mesuré par le ratio Dette nette sur EBITDA ajusté : **levier compris entre 1,6x et 2,6x l'EBITDA ajusté** après application de la norme IFRS 16 à la fin de chaque année pendant toute la durée du plan.

Grâce aux initiatives stratégiques de Change to Win, les objectifs de moyen terme restent valables même dans l'environnement économique plus difficile qu'a généré la pandémie de Covid-19. Les incertitudes quant au rythme de la reprise et l'inflation attendue des coûts d'achat pourraient retarder légèrement l'atteinte de l'objectif de rentabilité.

Perspectives

Tarkett a commencé à déployer le plan Change to Win à partir de juin 2019 et a fait des progrès solides en matière de réduction des coûts et de désendettement. Par ailleurs, les marges d'EBITDA ajusté se sont améliorées dans l'ensemble des segments à l'exception de l'Amérique du Nord sur le deuxième semestre de 2019. Le Groupe avait en effet rencontré des difficultés dans ses activités de revêtements de sol en Amérique du Nord, ce qui l'a amené à déployer un plan d'actions soutenu dès la fin 2019, à renouveler la direction en 2020 en nommant Eric Dalière, qui est également président du Sport et dont la mission est de regagner des parts de marché tout en améliorant la rentabilité. Des premiers résultats encourageants avaient été réalisés au cours du premier trimestre 2020. Le déclenchement de la crise sanitaire liée au Covid-19 ne permet cependant pas de percevoir l'ensemble des progrès déjà réalisés.

Le Groupe a en effet fait face, comme le reste de l'industrie, aux impacts de la pandémie et des mesures de confinement et de restrictions de déplacement qui ont été mises en oeuvre tout au long de l'année 2020. Ces mesures ont en effet affecté l'activité en APAC dès le début de l'année et dès la fin du premier trimestre dans le reste du monde.

Dans ce contexte de crise sanitaire, Tarkett a pu démontrer la résilience de son modèle en 2020. En effet, malgré un retrait significatif des ventes (-12 %), le Groupe a amélioré sa rentabilité (marge d'EBITDA ajusté de 10,6%, en hausse de 120 points de base) notamment par des réductions significatives des coûts. Tarkett a également réussi à générer des flux de trésorerie solides et a ainsi pu se désendetter significativement en atteignant un levier financier de 1,7x l'EBITDA ajusté après application de la norme comptable IFRS16 à fin décembre 2020.

À court terme, le Groupe considère que les perspectives de croissance pour les marchés du revêtement de sol devraient poursuivre leur amélioration en 2021, sans pour autant retrouver les niveaux d'activité d'avant le déclenchement de la crise sanitaire. L'exercice 2021 commence avec un niveau d'incertitudes significatif qui continuent à affecter la demande. Le manque de visibilité généré par la résurgence de la pandémie pèse sur les décisions d'investissement dans certains segment de marché clés, tels que les bureaux, l'hôtellerie et les surfaces sportives

Par ailleurs, Tarkett prévoit de l'inflation des prix des matières premières dès le premier semestre 2021 en raison de la hausse du cours du pétrole au second semestre 2020, du redressement de la demande mondiale et de fermetures de capacités chez les fournisseurs. Le Groupe continuera à gérer ses prix de vente de façon proactive pour viser à terme de neutraliser cette hausse du coût des achats.

En 2021, le Groupe va continuer à accélérer les initiatives stratégiques définies dans le plan "Change to Win" afin de faire croître ses ventes et d'augmenter sa rentabilité à moyen terme. Tarkett a identifié plusieurs actions pour réduire les coûts, dont la poursuite de l'optimisation du dispositif industriel, la rationalisation des coûts de transport et logistique, la mise en place de services comptables partagés et des actions pour réduire les frais généraux et administratifs. Tarkett va également poursuivre une politique sélective d'investissement et ses efforts pour optimiser ses besoins en fonds de roulement avec pour objectif de continuer à renforcer la flexibilité financière.

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

4.7 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

Le Groupe Tarkett utilise les indicateurs financiers non définis par les normes IFRS suivants :

- > croissance organique ;
- > EBITDA ajusté ;
- > cash flow opérationnel ;
- > free cash flow (résultats annuels uniquement).

Ces indicateurs sont calculés ainsi :

4.7.1 Croissance organique

- > Cet indicateur mesure 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 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. Il comprend également 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 ;
- > l'effet périmètre est constitué :
 - des ventes de l'année en cours réalisées par les entités non présentes dans le périmètre de consolidation sur la même période de l'année précédente, et ce jusqu'à leur date anniversaire d'intégration,
 - de la réduction des ventes liée aux activités cédées, non présentes dans le périmètre de consolidation de l'année en cours mais intégrées dans les ventes de la même période de l'année précédente, et ce jusqu'à la date anniversaire de la cession ;

- > l'évolution des ventes nettes de l'année se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation (en %)	Dont effet change	Dont effet périmètre	Dont croissance organique
Total Groupe	2 632,9	2 991,9	-12,0 %	-2,5 %	-	-9,5 %

4.7.2 EBITDA ajusté

Résultat d'exploitation avant dépréciations et dotations aux amortissements et retraité des produits et charges suivants :

- > coûts de restructuration visant à accroître la rentabilité future du Groupe,
- > plus-values et moins-values réalisées sur des cessions significatives d'actifs,

- > provisions et reprises de provision pour perte de valeur,
- > coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques,
- > dépenses liées aux paiements en actions,
- > autres éléments ponctuels, considérés comme non-récurrents par nature.

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

Les ajustements permettant de passer du résultat d'exploitation (EBIT) à l'EBITDA ajusté sont répartis par nature de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>		Ajustements ⁽¹⁾ (B)					2020 ajusté (A+B)
2020 (A)	Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Acquisitions et regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres		
Chiffre d'affaires net	2 632,9	-	-	-	-	-	2 632,9
Coût de revient des ventes	(2 054,1)	4,3	17,0	-	-	(0,2)	(2 033,0)
Marge brute	578,8	4,3	17,0	-	-	(0,2)	599,9
Frais commerciaux	(325,2)	2,4	36,1	-	-	0,3	(286,5)
Frais de recherche et de développement	(25,0)	0,1	-	-	-	-	(24,9)
Frais généraux et administratifs	(176,9)	8,2	-	2,4	2,9	1,7	(161,7)
Autres produits et charges opérationnels	(4,3)	(0,5)	(3,5)	-	-	0,9	(7,3)
Résultat d'exploitation (EBIT)	47,4	14,5	49,6	2,4	2,9	2,7	119,4
Dépréciation et amortissements	211,2	(1,2)	(53,1)	-	-	(0,2)	156,8
Autres	1,7	-	-	-	-	-	1,7
EBITDA	260,2	13,3	(3,5)	2,4	2,9	2,6	277,9

(1) Les ajustements sont reportés de la façon suivante :
- l'annulation d'une charge est présentée avec un signe positif ;
- l'annulation d'un produit est présentée avec un signe négatif

<i>(en millions d'euros)</i>		Ajustements ⁽¹⁾ (B)					2019 ajusté (A+B)
2019 (A)	Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Acquisitions et regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres		
Chiffre d'affaires net	2 991,9	(0,0)	-	-	-	-	2 991,9
Coût de revient des ventes	(2 321,7)	12,7	(0,5)	(0,2)	0,0	2,6	(2 307,1)
Marge brute	670,2	12,7	(0,5)	(0,2)	0,0	2,6	684,8
Frais commerciaux	(360,9)	1,5	0,1	-	0,0	(0,1)	(359,5)
Frais de recherche et de développement	(32,8)	0,5	-	-	0,0	-	(32,3)
Frais généraux et administratifs	(184,0)	1,6	0,4	0,1	4,1	1,2	(176,7)
Autres produits et charges opérationnels	4,1	3,5	(2,2)	-	-	-	5,5
Résultat d'exploitation (EBIT)	96,6	19,7	(2,2)	(0,1)	4,1	3,6	121,8
Dépréciation et amortissements	158,2	-	0,0	-	-	-	158,2
EBITDA	254,7	19,7	(2,2)	(0,1)	4,1	3,6	280,0

(1) Les ajustements sont reportés de la façon suivante :
- l'annulation d'une charge est présentée avec un signe positif ;
- l'annulation d'un produit est présentée avec un signe négatif.

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

4.7.3 Free cash flow

Le Free cash flow n'est présenté que pour les résultats annuels.

Le calcul du Free cash flow est défini à partir des éléments présentés dans le tableau de flux de trésorerie consolidés et est constitué des éléments suivants :

- flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement,
- variation du besoin en fonds de roulement,
- intérêts nets reçus (payés),
- impôts nets perçus (payés),
- divers éléments opérationnels encaissés (décaissés),
- le produit (la perte) sur cession d'immobilisations corporelles et,
- le remboursement des dettes de loyer ;

> Le Free cash flow se décompose ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement (A)	248,6	258,2
Remboursement des dettes de loyer (B)	(31,7)	(31,9)
Total (A+B)	216,9	226,3
Variation du besoin en fonds de roulement	64,5	190,4
Intérêts nets payés	(17,4)	(22,7)
Impôts nets payés	(25,1)	(30,5)
Divers éléments opérationnels payés	(6,4)	(11,2)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(74,1)	(124,6)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	5,2	3,7
Free cash flow	163,5	231,4

5

ÉTATS FINANCIERS

5.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2020	282
5.2	Annexes aux comptes consolidés	288
5.3	Comptes sociaux au 31 décembre 2020	350
5.4	Annexes aux comptes sociaux	357
5.5	Résultats au cours des cinq derniers exercices	379
5.6	Filiales et participations	380
5.6.1	Principales filiales	380
5.6.2	Acquisitions et cessions récentes	381

5.7	Politique de distribution de dividendes	381
5.8	Honoraires des Commissaires aux comptes	381
5.9	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	382
5.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	388

5.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2020

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2020	2019
Chiffre d'affaires net	(3)	2 632,9	2 991,9
Coût de revient des ventes ⁽¹⁾		(2 054,1)	(2 321,7)
Marge brute	(3)	578,8	670,2
Autres produits opérationnels	(3)	14,5	23,8
Frais commerciaux ⁽¹⁾		(325,2)	(360,9)
Frais de recherche et de développement		(25,0)	(32,8)
Frais généraux et administratifs		(176,9)	(184,0)
Autres charges opérationnelles	(3)	(18,8)	(19,7)
Résultat d'exploitation	(3)	47,4	96,6
Produits financiers		0,6	1,3
Charges financières		(34,2)	(40,1)
Résultat financier	(7)	(33,7)	(38,8)
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		(1,2)	(4,0)
Résultat avant impôt		12,4	53,8
Impôt sur le résultat	(8)	(31,5)	(14,2)
Résultat net des activités poursuivies		(19,1)	39,6
Résultat net de la période		(19,1)	39,6
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société mère		(19,1)	39,6
Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Résultat net de la période		(19,1)	39,6
Résultat par action :			
Résultat de base par action (en euros)	(9)	(0,29)	0,62
Résultat dilué par action (en euros)	(9)	(0,29)	0,61

(1) Ces postes incluent les dépréciations d'actifs, voir Note 3.1. et Note 5.3.

État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	2020	2019
Résultat net de la période		(19,1)	39,6
Autres éléments du résultat global			
Ecart de conversion résultant des activités à l'étranger		(47,8)	13,0
Variation de la juste valeur des instruments de couvertures de flux de trésorerie	(7)	2,7	(2,7)
Charge d'impôt		(0,6)	0,7
Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat		(45,7)	11,0
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraites et assimilés	(4)	(1,8)	(10,6)
Charge d'impôt		1,0	2,9
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement au résultat		(0,7)	(7,7)
Autres éléments du résultat global de la période, nets d'impôt		(46,4)	3,3
Total du résultat global de la période		(65,5)	42,9
Attribuable aux :			
Actionnaires de la société mère		(65,5)	42,9
Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Total du résultat global de la période		(65,5)	42,9

État de la situation financière consolidée

Actifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Ecart d'acquisition (goodwill)	(5)	613,2	650,6
Immobilisations incorporelles	(5)	91,9	155,6
Immobilisations corporelles	(5)	554,9	607,3
Autres actifs financiers	(7)	17,6	21,7
Impôts différés actifs	(8)	74,1	91,1
Autres actifs immobilisés		0,1	-
Total des actifs non courants		1 351,9	1 526,3
Stocks	(3)	354,9	417,5
Clients et comptes rattachés	(3)	214,6	258,5
Autres créances	(3)	87,0	93,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7)	328,6	137,7
Total des actifs courants		985,1	907,5
Total des actifs		2 337,0	2 433,8

Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Capital social	(9)	327,8	327,8
Primes et réserves consolidées		167,4	167,4
Report à nouveau		294,3	299,5
Résultat de la période (part du Groupe)		(19,1)	39,6
Capitaux propres (part du Groupe)		770,3	834,2
Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Total des capitaux propres		770,3	834,2
Autres dettes non courantes		5,4	5,5
Dettes financières	(7)	641,4	740,2
Autres dettes financières	(7)	0,2	0,3
Impôts différés passifs	(8)	8,7	26,4
Provisions pour retraites et assimilés	(4)	135,1	136,7
Autres provisions long terme	(6)	40,1	40,5
Total des passifs non courants		830,9	949,7
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)	277,4	324,0
Autres dettes courantes	(3)	243,8	234,2
Dettes financières et découverts bancaires	(7)	160,9	34,2
Autres passifs financiers	(7)	10,6	9,5
Autres provisions court terme	(6)	43,1	48,0
Total des passifs courants		735,8	649,8
Total des capitaux propres et des passifs		2 337,0	2 433,8

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2020	2019
Flux de trésorerie liées aux activités opérationnelles			
Résultat de la période avant impôt		12,4	53,8
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur		211,1	158,1
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	(3)	(4,2)	(2,7)
Frais financiers nets	(7)	33,7	38,8
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		(5,7)	6,2
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		1,2	4,0
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		248,6	258,2
(Augmentation)/diminution des clients et comptes rattachés		27,2	85,0
(Augmentation)/diminution des autres créances		(4,6)	0,6
(Augmentation)/diminution des stocks		46,5	33,1
Augmentation/(diminution) des fournisseurs et comptes rattachés		(30,8)	38,9
Augmentation/(diminution) des autres dettes		26,2	32,8
Variation du fonds de roulement		64,5	190,4
Intérêts (nets) payés		(17,4)	(22,7)
Impôts (nets) payés		(25,1)	(30,5)
Divers		(6,4)	(11,2)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		264,1	384,3
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement			
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	-	(2,5)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2)	(74,1)	(124,6)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(5)	5,2	3,7
Impact de la variation de périmètre		-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		(68,9)	(123,4)

Comptes consolidés au 31 décembre 2020

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	2020	2019
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	(2)	-	(5,5)
Souscription d'emprunts ⁽¹⁾		76,1	155,0
Remboursement des prêts et emprunts ⁽¹⁾		(45,9)	(325,6)
Remboursement des dettes de loyer		(31,7)	(31,9)
Acquisitions/cessions d'actions d'autocontrôle		0,4	(4,1)
Dividendes versés	(9)	-	(7,4)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		(1,2)	(219,5)
Variation nette des éléments de trésorerie		194,0	41,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		137,7	95,7
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		(3,1)	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	(7)	328,6	137,7

(1) Compensation des souscriptions et remboursements d'emprunts pour 328 millions d'euros en 2019 non présentée dans les états financiers 2019.

Tableau de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital social	Primes d'émissions et réserves	Réserve de conversion	Réserves	Total des capitaux propres (part du Groupe)	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Au 1er janvier 2019	318,6	145,8	(42,8)	378,7	800,3	2,4	802,7
Augmentation de capital	9,1	-	-	-	9,1	-	9,1
Primes d'émissions	-	21,5	-	-	21,5	-	21,5
Résultat net de la période	-	-	-	39,6	39,6	-	39,6
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	13,0	(9,7)	3,3	-	3,3
Total du résultat global de la période	-	-	13,0	29,9	42,9	-	42,9
Dividendes	-	-	-	(38,1)	(38,1)	-	(38,1)
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	(0,4)	(0,4)	-	(0,4)
Rémunération en actions	-	-	-	0,1	0,1	-	0,1
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(3,2)	(3,2)	(2,3)	(5,5)
Divers	-	-	-	1,9	1,9	(0,1)	1,8
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	-	-	-	(39,7)	(39,7)	(2,4)	(42,1)
Au 31 décembre 2019	327,7	167,4	(29,8)	368,9	834,2	-	834,2
Au 1er janvier 2020	327,7	167,4	(29,8)	368,9	834,2	-	834,2
Résultat net de la période	-	-	-	(19,1)	(19,1)	-	(19,1)
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	(47,8)	1,4	(46,4)	-	(46,4)
Total du résultat global de la période	-	-	(47,8)	(17,7)	(65,5)	-	(65,5)
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	3,0	3,0	-	3,0
Rémunération en actions	-	-	-	0,1	0,1	-	0,1
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-
Divers	-	-	4,1	(5,7)	(1,7)	-	(1,7)
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	-	-	4,1	(2,6)	1,5	-	1,5
Au 31 décembre 2020	327,7	167,4	(73,5)	348,6	770,3	-	770,3

5.2 Annexes aux comptes consolidés

Note 1 > Base de préparation	289	Note 6 > Provisions	321
1.1 Informations générales	289	6.1 Provisions	321
1.2 Principales méthodes comptables	289	6.2 Passifs éventuels	323
1.3 Faits importants	291		
Note 2 > Évolutions du périmètre de consolidation	291	Note 7 > Financements et instruments financiers	323
2.1 Méthodes de consolidation	291	7.1 Principes comptables	323
2.2 Regroupement d'entreprises	292	7.2 Résultat financier	324
2.3 Conversion des devises étrangères	292	7.3 Endettement net - emprunts et dettes portant intérêts	325
2.4 Évolution du périmètre	293	7.4 Autres actifs et passifs financiers	330
2.5 Coentreprises	294	7.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers	331
		7.6 Risques financiers et instruments financiers	333
Note 3 > Données opérationnelles	294	7.7 Garanties	339
3.1 Éléments du compte de résultat	294	Note 8 > Impôts sur le résultat	340
3.2 Information sectorielle	298	8.1 Charge d'impôt	340
3.3 Autres produits et charges opérationnels	300	8.2 Impôts différés	341
3.4 Impact de la pandémie de Covid-19	300		
3.5 Éléments du besoin en fonds de roulement	301	Note 9 > Capitaux propres et résultat par action	343
3.6 Free cash-flow	304	9.1 Capital social	343
		9.2 Résultat par action et dividendes	344
Note 4 > Avantages du personnel	305	Note 10 > Parties liées	345
4.1 Engagements de retraite et assimilés	305	10.1 Coentreprises	345
4.2 Charges de personnel et rémunération des dirigeants	310	10.2 Les principaux actionnaires	345
4.3 Paiement en actions	311	10.3 Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance	345
Note 5 > Immobilisations incorporelles et corporelles	312	Note 11 > Événements postérieurs à la clôture	346
5.1 Écart d'acquisition (goodwill)	312	Note 12 > Honoraires CAC	346
5.2 Immobilisations incorporelles et corporelles	314	Note 13 > Principales entités consolidées	347
5.3 Dépréciation des actifs	318		
5.4 Engagements de location	320		
5.5 Impact des exceptions mentionnées par la norme IFRS 16	321		

Note 1 > Base de préparation

1.1 Informations générales

Les états financiers consolidés de Tarkett SA au 31 décembre 2020 reflètent la situation comptable de Tarkett et de ses filiales (ci-après, le "Groupe") ainsi que la quote-part du Groupe dans les entreprises associées et les coentreprises.

Le Groupe est l'un des leaders mondiaux des revêtements de sol et des surfaces sportives, offrant une large gamme de solutions à destination des professionnels et des particuliers.

Le Groupe a été introduit en bourse le 21 novembre 2013 et est coté au compartiment B (Compartiment A au 31 janvier 2020 et Compartiment B depuis le 1er février 2020) d'Euronext Paris, code ISIN : FR0004188670 - Mnémonique : TKTT.

Le Groupe a son siège social au 1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense, France.

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2020 ont été arrêtés par le Directoire le 16 février 2021 et examinés par le Conseil de surveillance le 18 février 2021. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires le 30 avril 2021.

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en millions d'euros, avec une décimale. Les arrondis au million d'euros le plus proche peuvent, dans certains cas de figure, conduire à des écarts non matériels au niveau des totaux et des sous-totaux figurant dans les tableaux.

1.2 Principales méthodes comptables

1.2.1 Déclaration de conformité et référentiel applicable

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2020 ont été préparés conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) adoptées par l'Union Européenne à cette date et disponibles sur le site https://ec.europa.eu/info/index_fr. Ces normes sont appliquées de façon constante sur les exercices présentés.

a) Amendements, nouvelles normes et révisions des normes en vigueur et interprétations appliqués sur l'exercice

Le Groupe applique depuis le 1er janvier 2020 les amendements suivant :

- amendement à la norme IAS 1 et IAS 8 : « Définition du terme significatif » ;
- amendement des références au Cadre conceptuel dans les normes IFRS ;
- amendement à la norme IFRS 7 et IFRS 9 : « Réforme des taux benchmark » ;
- amendement à la norme IFRS 16 sur les allègements de loyer lié au Covid-19, homologué par l'Union Européenne le 9 octobre 2020.

Tous ces amendements, applicables au 1^{er} janvier 2020, n'ont pas d'impact significatif au 31 décembre 2020.

b) Adoption anticipée des nouvelles normes ou interprétations sur l'exercice précédent

Néant.

c) Nouvelles normes et interprétations non encore appliquées

Les nouvelles normes publiées non appliquées par le Groupe sont les suivantes :

> IFRS 17 : Contrats d'assurance

Le 18 mai 2017, l'IASB a publié la norme IFRS 17 « Contrats d'assurance » relative à la comptabilisation et la valorisation des contrats d'assurance et qui remplacera la norme IFRS 4. En l'absence d'adoption à ce jour par l'Union Européenne et compte tenu de la décision de l'IASB de reporter d'un an, la première application serait le 1^{er} janvier 2023.

> Amendements à IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 7 « Instruments financiers : Informations à fournir en annexe » - Phase 2 de la réforme des taux d'intérêt de référence

Le 27 août 2020, l'IASB a publié la seconde phase du projet de « Réforme des taux d'intérêt de référence ». L'objectif de cette phase 2 est de traiter les impacts comptables liés au remplacement effectif des indices de référence.

Annexes aux comptes consolidés

Pour rappel, Tarkett avait fait le choix d'adopter par anticipation dès 2019 les amendements à IFRS 9 et IFRS 7 liés à la phase 1 du projet de « Réforme des taux d'intérêts de référence ». L'adoption de ces amendements liés à la phase 1 permet au Groupe de ne pas tenir compte des incertitudes sur le devenir des taux de référence dans l'évaluation de l'efficacité des relations de couverture et/ou dans l'appréciation du caractère hautement probable du risque couvert, permettant ainsi de sécuriser les relations de couvertures existantes ou à venir jusqu'à la levée de ces incertitudes.

Les amendements liés à la phase 2 ont été adoptés par l'UE et publiés au Journal Officiel le 13 janvier 2021. Tarkett a décidé de ne pas appliquer ces nouveaux amendements par

anticipation au 31 décembre 2020. L'application par anticipation des amendements liés à la phase 2 serait sans impact pour Tarkett en l'absence de modification effective des indices de référence dans les contrats du Groupe au 31 décembre 2020.

Tarkett a continué de mener des travaux de recensement afin d'assurer la transition vers les nouveaux indices de référence. Ce projet a visé à anticiper les impacts associés à la réforme et à mettre en œuvre le processus de transition vers les nouveaux indices. Les dérivés de taux documentés en couverture de dettes indexées à un taux de référence sont présentés en Note 7.6.

1.2.2 Principales estimations et jugement

L'établissement des états financiers consolidés nécessite la prise en compte par la Direction du Groupe d'un certain nombre d'estimations et d'hypothèses qui ont une incidence sur les montants du bilan ainsi que du compte de résultat.

Ces hypothèses et estimations se rapportent principalement aux notes suivantes :

	Notes
Mesure de la juste valeur de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle, des actifs acquis et des passifs pris en charge	2
Test de dépréciation des actifs	5.3
Traitement comptable des instruments financiers	7.6
Provisions pour retraite et engagements sociaux	4.1
Évaluation des impôts différés actifs	8.2
Détermination des autres provisions (garanties et litiges)	6

La Direction du Groupe revoit les hypothèses et estimations de manière continue, en fonction de son expérience et des informations considérées comme significatives au regard de son environnement. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis selon le principe des coûts historiques, à l'exception des actifs et passifs suivants qui sont enregistrés à leur juste valeur : les instruments dérivés, les investissements détenus à des fins de transaction, les actifs financiers disponibles à la vente, les actifs des régimes de retraite et les autres éléments lorsque nécessaire. La valeur comptable des actifs et passifs qui font l'objet d'une couverture de juste valeur est ajustée pour tenir compte des variations de juste valeur attribuables aux risques couverts.

1.3 Faits importants

> Performance opérationnelle affectée par la crise sanitaire

Tarkett a été significativement impacté par la pandémie de Covid-19 tout au long de l'année 2020.

Les ventes du 1^{er} semestre ont été pénalisées sur l'ensemble des segments en fonction de l'évolution de la pandémie et des mesures de confinement adoptées dans les différentes régions où le Groupe opère. Le Sport avait été cependant relativement épargné grâce au maintien de l'activité en Amérique du Nord où les installations de terrains et pistes d'athlétisme ont pu continuer sur l'ensemble du 1^{er} semestre.

Au deuxième semestre, la baisse des ventes s'est poursuivie sous l'effet combiné de nouvelles mesures de confinement et d'un environnement économique fortement perturbé. Le niveau d'incertitudes est resté très élevé et a affecté les décisions d'investissement des clients, notamment au sein des activités commerciales de revêtements de sols et dans le domaine des surfaces sportives. De nombreux projets dans les bureaux, l'hôtellerie ou le Sport ont été reportés ou annulés, pesant sur les ventes du Groupe sur l'ensemble du deuxième semestre.

Les impacts de cette crise sont détaillés dans les notes suivantes : 3.4 pour les données opérationnelles, 5.3 pour les dépréciations d'actifs, 7.3.1 et 7.3.3 pour le financement et enfin la note 8 pour les impôts.

> Cyber-sécurité

Le 29 avril 2020, le Groupe a été victime d'une cyberattaque affectant une grande partie de ses opérations.

Le Groupe a rétabli le fonctionnement de son infrastructure informatique et des applications essentielles permettant un retour progressif à la normale courant mai.

La police d'assurance cyber contractée par le groupe a été activée et a donné lieu à une indemnisation de 15 millions d'euros, qui ont été perçus à la fin de l'année. Ces indemnités couvrent les coûts encourus pour rétablir le bon fonctionnement des systèmes d'information et la perte d'exploitation enregistrée par le Groupe sur le second trimestre compte tenu de l'arrêt de l'activité entraîné par la cyberattaque.

Note 2 > Évolutions du périmètre de consolidation

2.1 Méthodes de consolidation

2.1.1 Intégration globale

Une filiale est une entité contrôlée par le Groupe. Le Groupe contrôle une filiale lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les comptes des filiales ont été modifiés le cas échéant, pour des besoins d'homogénéité (avec les principes adoptés par le Groupe).

Les pertes imputables aux participations ne donnant pas le contrôle dans une filiale sont affectées à celles-ci, même si cela a pour effet de les rendre négatives.

2.1.2 Mise en équivalence des coentreprises et des entreprises associées

La coentreprise, au sens d'IFRS 11, est un partenariat conférant au Groupe le contrôle conjoint, selon lequel il a des droits sur les actifs nets du partenariat et non des droits sur ses actifs et des obligations à assumer au titre de ses passifs. Les intérêts du Groupe dans les coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence et concernent principalement les intérêts dans la coentreprise Laminare Park GmbH & Co.

Groupe dans le résultat net et les autres éléments du résultat global des entités mises en équivalence, jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prennent fin.

Ils sont comptabilisés initialement au coût d'acquisition incluant les coûts de transaction. Après la comptabilisation initiale, les états financiers consolidés incluent la quote-part du

Les méthodes comptables présentées ci-après ont été appliquées à toutes les périodes présentées dans les états financiers consolidés et l'ont été uniformément dans toutes les sociétés du Groupe acquises avant le 31 décembre 2020 (Cf. Note 2.4 Évolution du périmètre).

2.2 Regroupement d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés par application de la méthode de l'acquisition à la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe.

Le Groupe évalue le *goodwill* à la date d'acquisition comme :

- > la juste valeur de la contrepartie transférée ; plus
- > le montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise ; plus
- > si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise ; moins
- > le montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.
- > Quand la différence est négative, un profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat.

Les coûts liés à l'acquisition, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, que le Groupe supporte du fait d'un regroupement d'entreprises, sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Toute contrepartie éventuelle à payer est évaluée à la juste valeur à la date d'acquisition. La contrepartie éventuelle qui a été classée en capitaux propres n'est pas réévaluée et son règlement est comptabilisé en capitaux propres. En revanche, les variations ultérieures de la juste valeur de la contrepartie éventuelle sont comptabilisées en résultat.

2.3 Conversion des devises étrangères

La monnaie fonctionnelle de Tarkett et de ses filiales situées dans la zone euro est l'euro. Les différentes entités du Groupe gérant leurs activités de manière autonome, la monnaie fonctionnelle de ces entités situées hors de la zone euro est généralement leur monnaie locale.

Les entités situées dans la zone CEI ("Communauté des États Indépendants") ont l'euro pour monnaie fonctionnelle. L'analyse des indicateurs primaires et secondaires définis dans la norme IAS 21.9 a mené le Groupe à confirmer ce choix pour les comptes 2020.

La monnaie de présentation des comptes du groupe Tarkett est l'euro.

Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe choisit d'évaluer toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise soit :

- > à la juste valeur ; soit
- > au prorata des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise, qui sont généralement à la juste valeur.

Les modifications du pourcentage de détention dans une filiale qui n'entraînent pas la perte du contrôle de celle-ci sont comptabilisées comme des transactions portant sur les capitaux propres car conclues avec les propriétaires agissant en leur qualité de propriétaires. Les ajustements des participations ne donnant pas le contrôle sont déterminés sur la base de la quote-part dans les actifs nets de la filiale. Aucun ajustement n'est pratiqué sur le *goodwill* et aucun profit et aucune perte ne sont comptabilisés en résultat.

Options de vente d'actions accordées aux minoritaires

Lorsque le Groupe s'engage à acquérir les intérêts minoritaires, ceux-ci ont l'option de céder au Groupe leurs actions à un terme fixe et à un prix donné qui peut être réglé en numéraire. Le Groupe consolide l'entité comme si les intérêts minoritaires avaient été acquis. Cette position conduit à reconnaître dans les comptes une dette présentée en "autres dettes" correspondant à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option de vente dont tout changement ultérieur dans l'évaluation est comptabilisé en capitaux propres.

Au 31 décembre 2020, toutes les options de rachat ont été exercées.

Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées dans leurs monnaies fonctionnelles respectives en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction. Les écarts de change résultant de ces transactions sont enregistrés en résultat opérationnel ou financier en fonction des postes du bilan concernés.

Certaines opérations sont couvertes par des contrats d'instruments dérivés : le traitement comptable de ces transactions est décrit en note 7.6.

- > Les éléments non monétaires ne sont pas réévalués en date de clôture et restent convertis selon les taux de change historiques, tandis que les éléments monétaires sont convertis selon les cours de change en vigueur à la date des états financiers.

Annexes aux comptes consolidés

États financiers des activités à l'étranger

À la date de clôture, les éléments du bilan liés aux activités à l'étranger sont convertis au taux de clôture, et les éléments du compte de résultat au taux moyen de la période.

Les écarts de change sont comptabilisés dans le résultat global en réserve de conversion.

Investissements nets dans une activité à l'étranger

Quand un emprunt ou un prêt à long terme en devise étrangère est accordé à une filiale, il peut être considéré comme étant constitutif d'un investissement net dans une société étrangère. Les écarts de conversion liés à ces éléments long terme sont alors reconnus en réserves de conversion dans le résultat global.

2.4 Évolution du périmètre

Le périmètre de consolidation du groupe Tarkett est le suivant : (cf. note 13 donnant la liste des sociétés consolidées)

Nombre de sociétés	31 décembre 2019	Fusions	Acquisitions / Créations	Liquidations	31 décembre 2020
Sociétés consolidées en intégration globale	75	-	1	(3)	73
Sociétés consolidées par mise en équivalence	3	-	-	-	3
Total	78	-	1	(3)	76

2.4.1 Opérations réalisées sur l'exercice 2020

Les principales opérations de l'année sont les suivantes :

a) Acquisitions et création

La société Tarkett Carpet Canada Inc. a été créée au cours du deuxième semestre 2020, elle est détenue entièrement par la société Tarkett Inc.

b) Fusions

Néant.

c) Liquidations

Les sociétés Desso Ambiente Textil Handelsgesellschaft GmbH, Tarkett CZ Sro et Desso Australia Pty ont été liquidées respectivement en janvier 2020, février 2020 et octobre 2020.

2.4.2 Opérations réalisées sur l'exercice 2019

Les principales opérations de l'année sont les suivantes :

a) Acquisitions et création

En juin 2019, la société Fieldturf Tarkett a acquis la société Denus en Allemagne. La société a été renommée Tarkett Sports GmbH.

Le Groupe Tarkett a également acquis en juillet 2019, par l'intermédiaire de sa filiale Tarkett GDL, 40 % des titres de FED Inc., société américaine et consolidée en mise en équivalence.

En juillet 2019, la société Tarkett Argentina a été créée en Argentine.

b) Fusions

En janvier 2019, les sociétés Tandus Centiva Inc. et Tandus Centiva US LLC ont été absorbées par la société Tarkett USA Inc.

En décembre 2019, la société L.E.R. Inc. a absorbé la société The Tennis & Track Cie.

c) Liquidations

Les sociétés Vinisin Kft et Desso Ltd ont été liquidées respectivement en août 2019 et décembre 2019.

d) Autres opérations

En mai 2019, aux Etats-Unis, Tarkett a acquis, par l'intermédiaire de sa société FieldTurf USA Inc., les actifs de la société Beyond The Turf.

En novembre 2019, le Groupe a acheté les 30 % des actions des minoritaires de Tarkett Aspen. Cette opération n'a pas entraîné de changement de méthode de consolidation de la société.

2.5 Coentreprises

Le Groupe détient des participations dans les sociétés suivantes :

- > La Société AllSports Constructions & Maintenance, société établie en Écosse.
- > La société FED Inc., société établie aux États-Unis.
- > La société Laminate Park GmbH & Co KG, détenue conjointement avec le Groupe Sonae Arauco.

Note 3 > Données opérationnelles

3.1 Éléments du compte de résultat

3.1.1 Chiffre d'affaires

Appliquée à partir du 1er janvier 2018, la norme IFRS 15 "Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients" a remplacé les normes IAS 18 "Produit des activités ordinaires" et IAS 11 "Contrats de construction" et les interprétations liées.

Cette norme comprend de nouveaux principes pour la comptabilisation du chiffre d'affaires et la segmentation des contrats en obligations de performance.

Conformément à cette dernière, les produits sont comptabilisés lorsque le contrôle inhérent aux obligations de prestations a été transféré au client, que la recouvrabilité de la contrepartie est probable, que les coûts associés et le retour possible des marchandises peuvent être évalués de façon fiable, que le Groupe n'est plus impliqué dans la gestion des biens et que le montant des produits peut être évalué de façon fiable. Les produits sont évalués nets des retours, ristournes, remises commerciales et rabais pour quantités.

Le Groupe comptabilise le chiffre d'affaires à l'aide du modèle en cinq étapes défini par la norme en fonction de ses deux secteurs d'activité : les revêtements de sol et les surfaces sportives.

Activité « Revêtements de sol » :

Les contrats conclus par le groupe portent sur la fourniture de produits identifiables et distincts constituant la principale obligation de performance. Aucun contrat long terme significatif n'a été identifié. Le Groupe agit en son propre nom et non en tant que mandataire. Les conditions générales de ventes prévoient un paiement dans un délai inférieur à un an et le Groupe n'offre pas de variable de financement nécessitant une comptabilisation spécifique au regard de la norme IFRS 15. Tarkett ne vend pas d'extension de garantie sur ses produits, la garantie n'est donc pas considérée comme un service distinct et est comptabilisée au regard de la norme IAS 37 "Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels".

Dans le cadre de cette activité, de manière générale, le chiffre d'affaires est reconnu au moment de la livraison des obligations de performance. Compte tenu de la nature des produits et des conditions générales de vente, les ventes sont enregistrées, le plus souvent à la date à laquelle les produits quittent les entrepôts du Groupe ou à la livraison si Tarkett est responsable du transport des produits.

Activité « Surfaces sportives » :

L'activité Surfaces Sportives est composée de la vente des produits directement aux distributeurs et la vente de contrats d'installation (incluant la fourniture des surfaces sportives). La vente directe des produits aux distributeurs suit les mêmes règles Groupe de comptabilisation de revenus que celles énoncées pour l'activité revêtements de sol. Concernant les contrats d'installation, le Groupe ne réalise pas l'installation sans la fourniture des surfaces sportives et considère la fourniture des produits et l'installation comme une seule et même obligation de performance. Les conditions générales de vente des contrats n'offrent pas de variable de financement ou de composantes de financements particulières. Tarkett ne vend pas d'extension de garantie sur ces installations, la garantie n'est donc pas considérée comme un service distinct et est comptabilisée au regard de la norme IAS 37 "Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels".

Dans le cadre de cette activité, les produits provenant des prestations de service ou des contrats de construction sont comptabilisés dans le compte de résultat en fonction du degré d'avancement de la prestation à la date de clôture. Le chiffre d'affaires est reconnu à mesure que les obligations de performance sont remplies. Le degré d'avancement est évalué par référence aux travaux exécutés. L'utilisation de la méthode du pourcentage à l'avancement nécessite la conformité à l'une des trois conditions préalables prévues par la norme IFRS 15, alinéa 35.

Annexes aux comptes consolidés

En application de cet alinéa de la norme, le Groupe comptabilise les produits progressivement dans la mesure où il se conforme aux deux conditions suivantes parmi les trois conditions mentionnées par la norme :

- > l'actif créé par la prestation du Groupe Tarkett n'a pas d'autre utilisation que celle prévue par le contrat, et

3.1.2 Résultat d'exploitation

a) Subventions d'investissement reçues

Les subventions d'investissement sont comptabilisées au bilan, en déduction du coût des immobilisations corporelles qu'elles ont financées. Ainsi, elles sont comptabilisées en revenu pendant la durée de vie de l'actif, réduisant la charge d'amortissement.

Les subventions sont comptabilisées lorsqu'il est probable qu'elles seront perçues et que le Groupe réunit les conditions de leur attribution. Elles sont portées au compte de résultat et réparties d'une manière systématique et régulière sur la durée de reconnaissance des dépenses qu'elles financent.

b) Charges

Coût de revient des ventes

Le coût de revient des ventes comprend principalement le coût d'achat des marchandises, le coût de revient industriel des produits fabriqués, ainsi que les coûts d'approvisionnement, de transport et de logistique.

- > le Groupe a un droit exécutoire au paiement de la prestation réalisée à date.

Le chiffre d'affaires net comprend les produits provenant de la vente de biens et services déduction faite des réductions de prix et des taxes et après élimination des ventes internes au Groupe.

Frais commerciaux

Les frais commerciaux représentent les dépenses du département marketing et de la force de vente ainsi que les frais de publicité, de distribution, les commissions sur ventes et les pertes sur créances.

Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et développement sont enregistrés en charges dans la période où ils sont engagés, sauf lorsque les conditions requises sont remplies pour leur inscription à l'actif, comme indiqué en note 5.2.1.

Frais généraux et administratifs

Cette rubrique comprend les salaires et les frais généraux de management et d'administration à l'exception des montants imputés à d'autres centres de coût.

c) Autres produits et charges opérationnels

Cette catégorie comprend tous les produits et charges opérationnels non directement rattachés aux autres fonctions opérationnelles, notamment les coûts opérationnels des engagements de retraite et les coûts liés à certains litiges.

3.1.3 EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté constitue un indicateur clé pour le Groupe lui permettant de mesurer la performance de son exploitation courante.

Il est défini en prenant le résultat d'exploitation avant dépréciations et amortissements, et en retraitant les produits et charges suivants :

- > les coûts de restructuration visant à accroître la rentabilité future du Groupe ;
- > les plus-values et moins-values réalisées sur des cessions significatives d'actifs ;
- > les provisions pour perte de valeur et les reprises de provisions basées uniquement sur les tests de perte de valeur réalisés par le Groupe ;

- > les coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques, incluant les honoraires juridiques, les coûts d'acquisition, les honoraires de conseils et autres ajustements ;
- > les dépenses liées aux paiements en actions considérés comme des éléments exceptionnels ;
- > d'autres éléments ponctuels, considérés comme exceptionnels par nature.

En 2020, l'application de la norme IFRS 16 a généré une amélioration de l'EBITDA à hauteur de 30,9 millions d'euros (30,5 millions d'euros en 2019).

	31 décembre 2020	Ajustements :					31 décembre 2020 ajusté
		Restructuration	Résultat sur cession d'actifs / perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	
Chiffre d'affaires net	2 632,9	-	-	-	-	-	2 632,9
Coût de revient des ventes	(2 054,1)	4,3	17,0	-	-	(0,2)	(2 033,0)
Marge brute	578,8	4,3	17,0	-	-	(0,2)	599,9
Frais commerciaux	(325,2)	2,4	36,1	-	-	0,3	(286,5)
Frais de recherche et de développement	(25,0)	0,1	-	-	-	-	(24,9)
Frais généraux et administratifs	(176,9)	8,2	-	2,4	2,9	1,7	(161,7)
Autres produits et charges opérationnelles	(4,3)	(0,5)	(3,5)	-	-	0,9	(7,3)
Résultat d'exploitation (EBIT)	47,4	14,5	49,6	2,4	2,9	2,7	119,4
Dépréciation et amortissements	211,2	(1,2)	(53,1)	-	-	(0,2)	156,8
Autres	1,7	-	-	-	-	-	1,7
EBITDA	260,2	13,3	(3,5)	2,4	2,9	2,6	277,9

Annexes aux comptes consolidés

	31 décembre 2019	Ajustements :					31 décembre 2019 ajusté
		Restructuration	Résultat sur cession d'actifs / perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	
Chiffre d'affaires net	2 991,9	-	-	-	-	-	2 991,9
Coût de revient des ventes	(2 321,7)	12,7	(0,5)	(0,2)	-	2,6	(2 307,1)
Marge brute	670,2	12,7	(0,5)	(0,2)	-	2,6	684,8
Frais commerciaux	(360,9)	1,5	0,1	-	-	(0,1)	(359,5)
Frais de recherche et de développement	(32,8)	0,5	-	-	-	-	(32,3)
Frais généraux et administratifs	(184,0)	1,6	0,4	0,1	4,1	1,2	(176,7)
Autres produits et charges opérationnelles	4,1	3,5	(2,2)	-	-	-	5,5
Résultat d'exploitation (EBIT)	96,6	19,7	(2,2)	(0,1)	4,1	3,6	121,8
Dépréciation et amortissements	158,2	-	-	-	-	-	158,2
EBITDA	254,7	19,7	(2,2)	(0,1)	4,1	3,6	280,0

3.2 Information sectorielle

Conformément à IFRS 8 "Secteurs opérationnels", la segmentation du Groupe a été réalisée en fonction de son organisation de gestion interne et de ses produits.

Le Groupe s'organise, comme en 2019, en quatre segments :

- > Europe, Moyen-Orient et Afrique dit "EMEA" ;
- > Amérique du Nord ;
- > Communauté des États Indépendants dit "CEI", Asie-Pacifique dit "APAC" et Amérique latine ;
- > Surfaces sportives.

Certains frais ne sont pas alloués, notamment les frais de siège et la R&D Groupe.

Rappel sur le regroupement des divisions CEI et Asie Pacifique (APAC) / Amérique latine

Le reporting revu par le principal décideur opérationnel est organisé par division qui sont actuellement au nombre de 6 : Division EMEA, Division Amérique du Nord, Division CEI, Division APAC, Division Amérique latine et Division Surfaces Sportives.

Les Divisions CEI et APAC / Amérique latine ont été regroupées pour former le Segment « CEI, APAC et Amérique latine » pour les raisons suivantes :

- > Les marchés de ces Divisions présentent des caractéristiques économiques similaires (tendances de croissance des marchés concernés proches).
- > Les produits vendus, les procédés de fabrication, la typologie des clients et les modes de distribution sur ces zones sont similaires.

Par ailleurs, le poids relativement faible du chiffre d'affaires et des revenus opérationnels en Asie-Pacifique/Amérique latine (moins de 10 % du chiffre d'affaires net et de l'EBITDA ajusté reporté par le Groupe) a conforté l'absence de nécessité de présenter cette Division dans un segment séparé.

Par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Revêtements de sol				Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine				
31 décembre 2020							
Chiffre d'affaires net	823,6	694,5	527,9	586,9	-	2 632,9	
Marge brute	213,3	137,1	120,5	107,9	(0,0)	578,8	
% du chiffre d'affaires net	25,9 %	19,7 %	22,8 %	18,4 %	0,0 %	22,0 %	
EBITDA ajusté	108,9	58,9	97,4	60,5	(47,8)	277,9	
% du chiffre d'affaires net	13,2 %	8,5 %	18,4 %	10,3 %	0,0 %	10,6 %	
Ajustements	(7,2)	(2,3)	(0,5)	(2,3)	(5,3)	(17,6)	
EBITDA	101,7	56,5	96,8	58,1	(53,0)	260,2	
% du chiffre d'affaires net	12,4 %	8,1 %	18,3 %	9,9 %	0,0 %	9,9 %	
Résultat d'exploitation (EBIT)	48,2	(66,1)	52,2	34,9	(21,8)	47,4	
% du chiffre d'affaires net	5,8 %	-9,5 %	9,9 %	5,9 %	0,0 %	1,8 %	
Investissements courants	30,4	10,4	14,5	11,0	7,8	74,1	

Annexes aux comptes consolidés

(en millions d'euros)	Revêtements de sol			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
31 décembre 2019						
Chiffre d'affaires net	910,4	825,9	587,4	668,1	-	2 991,9
Marge brute	240,6	187,9	114,1	127,5	0,1	670,2
% du chiffre d'affaires net	26,4 %	22,7 %	19,4 %	19,1 %	0,0 %	22,4 %
EBITDA ajusté	105,3	59,9	85,9	75,2	(46,1)	280,0
% du chiffre d'affaires net	11,6 %	7,3 %	14,6 %	11,2 %	0,0 %	9,4 %
Ajustements	(7,2)	(12,3)	(0,2)	(0,1)	(5,6)	(25,3)
EBITDA	98,1	47,6	85,8	75,1	(51,7)	254,7
% du chiffre d'affaires net	10,8 %	5,8 %	14,6 %	11,2 %	0,0 %	8,5 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	52,5	(28,3)	37,7	51,1	(16,3)	96,6
% du chiffre d'affaires net	5,8 %	-3,4 %	6,4 %	7,6 %	0,0 %	3,2 %
Investissements courants	48,9	29,4	19,9	14,6	11,2	124,1

Informations sur l'activité en France et dans les autres pays significatifs

L'activité du Groupe en France est inférieure à 10 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2020, comme en 2019.

Les actifs non courants en France, si l'on exclut le *goodwill* non affecté issu de la fusion entre Tarkett et Sommer au début des années 2000, représentent également moins de 10 % du total des actifs non courants du Groupe en 2020 et en 2019.

Par catégorie de produit

(en millions d'euros)	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	Chiffre d'affaires	%	Chiffre d'affaires	%
Vinyle & Linoléum	1 217,4	46,2 %	1 335,3	44,6 %
Moquette commerciale	445,7	16,9 %	547,6	18,3 %
Parquet & Stratifié	189,3	7,2 %	208,9	7,0 %
Caoutchouc & Accessoires	193,5	7,3 %	231,9	7,8 %
Sport	586,9	22,3 %	668,1	22,3 %
Total	2 632,9	100 %	2 991,9	100 %

Tarkett considère un seuil de 25 % du chiffre d'affaires comme significatif. Seuls les États-Unis sont supérieurs à ce seuil, avec 43 % du chiffre d'affaires consolidé en 2020 (43 % du chiffre d'affaires en 2019).

Concernant les actifs non courants, les États-Unis représentent 45 % du total des actifs non courants du Groupe au 31 décembre 2020 (50 % au 31 décembre 2019).

Tarkett n'a pas de client qui représente plus de 10 % de son chiffre d'affaires. En 2020, le client le plus significatif représente 3 % du chiffre d'affaires consolidé (3 % en 2019).

3.3 Autres produits et charges opérationnels

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Gains de cession d'actifs immobilisés	4,2	2,7
Autres produits opérationnels	10,3	21,1
Autres produits opérationnels	14,5	23,8
Pertes de cessions d'actifs immobilisés	-	-
Autres charges opérationnelles	(18,8)	(19,7)
Autres charges opérationnelles	(18,8)	(19,7)
Total autres produits et charges opérationnelles	(4,3)	4,1

3.4 Impact de la pandémie de Covid-19

L'activité a été fortement pénalisée par la crise sanitaire, qui s'est traduit par la baisse des ventes sur l'ensemble des segments et ont ainsi fortement impacté le résultat d'exploitation.

Des mesures exceptionnelles ont été prises pour limiter cette perte de marge dans l'ensemble des entités : a) les mesures gouvernementales auxquelles le Groupe est éligible (dont le chômage partiel) ont permis de bénéficier de 14,6 millions d'euros principalement au premier semestre et b) un plan d'actions spécifique a été mis en place générant 44,3 millions d'euros d'économies. Ce montant est réparti entre la marge brute pour 12,1 millions d'euros et les frais commerciaux, administratifs et de recherche et développement pour 32,2 millions d'euros.

3.5 Éléments du besoin en fonds de roulement

3.5.1 Stocks

Les stocks sont évalués, selon la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS), au plus bas du coût de revient ou de la valeur nette réalisable. Les coûts de revient des stocks fabriqués comprennent tous les coûts directs et une quote-part de frais généraux et d'amortissement des outils de production. La valeur nette réalisable est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Matières premières et fournitures	120,4	138,9
Produits en cours	69,6	85,3
Produits finis	212,7	241,4
Echantillons	1,2	1,6
Présentoirs	-	-
Pièces de rechange et consommables	22,6	21,6
Total valeur brute	426,3	488,8
Provisions pour dépréciation de stock	(71,4)	(71,3)
Total stocks nets	354,9	417,5

Détail de la provision pour dépréciation sur stocks

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2019	Dotation	Reprise	Impact de change	Autres	31 décembre 2020
Matières premières et fournitures	(10,4)	(6,5)	5,7	0,6	(1,0)	(11,6)
Produits en cours	(12,9)	(4,0)	3,2	0,7	0,9	(12,1)
Produits finis	(40,8)	(16,2)	14,8	2,0	(0,0)	(40,2)
Echantillons	(0,5)	(0,2)	0,2	0,1	-	(0,5)
Présentoirs	-	-	-	-	-	-
Pièces de rechange et consommables	(6,6)	(0,8)	0,5	0,0	(0,0)	(6,9)
Total provision pour dépréciation de stock	(71,3)	(27,7)	24,4	3,3	(0,2)	(71,4)

Les taux de provision sur stocks sont appliqués de manière similaire sur les différentes périodes.

Le coût des matières premières s'élève à 1 053 millions d'euros en 2020 (contre 1 223 millions d'euros en 2019).

Annexes aux comptes consolidés

3.5.2 Clients et comptes rattachés

Les clients et comptes rattachés sont comptabilisés à leur valeur nominale facturée convertie au taux de clôture, diminuée des provisions pour créances douteuses.

Le Groupe effectue une revue de ses créances clients de manière individuelle en tenant compte de la probabilité de défaut des contreparties ainsi que du niveau de couverture de ces créances et utilise la méthode simplifiée prévue par IFRS 9 consistant à provisionner les pertes attendues sur la maturité résiduelle des créances.

Programmes de cession de créances

Certaines filiales du Groupe Tarkett ont transféré sans recours des créances clients à des établissements de crédit spécialisés avec un transfert de la quasi-totalité des risques et avantages attachés à l'encours cédé.

Le montant des créances décomptabilisées dont l'échéance est postérieure au 31 décembre 2020 s'élève à 146,1 millions d'euros et ne figure plus à l'actif de l'état de la situation financière. Le montant des créances décomptabilisées au 31 décembre 2019 s'élevait à 138,7 millions d'euros.

Provisions pour créances clients

Lorsque les créances clients ne sont pas couvertes par une assurance-crédit les provisions pour couvrir le risque de non recouvrement partiel ou total des créances clients sont constituées selon la méthode des pertes attendues (cf. Note 7.1).

Les créances douteuses sont identifiées et provisionnées ainsi :

- > une provision statistique, basée sur l'ancienneté des créances échues est définie de la manière suivante :

Détail des créances échues non dépréciées

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Créances échues 0-180 jours	25,3	39,2
Créances échues 181-270 jours	1,1	1,1
Créances échues 271-360 jours	0,6	0,6
Créances échues >360 jours	3,0	1,4
Créances, procédure de faillite, affaires juridiques	0,6	1,0
Total créances échues non dépréciées	30,7	43,3

Créances échues	Dépréciation (pourcentage du montant brut)
De 61 à 180 jours	25 %
De 181 à 270 jours	50 %
De 271 à 360 jours	75 %
De plus de 360 jours	100 %

- > une provision complémentaire au cas par cas en application du jugement professionnel. Compte tenu du contexte de pandémie, le groupe a été amené à revoir plus en détail l'état des créances clients.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Créances sur des parties liées	10,9	11,9
Créances sur clients et comptes rattachés	223,5	264,8
Total valeur brute	234,4	276,7
Provisions pour créances douteuses	(19,8)	(18,1)
Total créances nettes	214,6	258,5

La variation de la provision pour créances douteuses s'élève à (1,7) millions d'euros et s'explique principalement de la façon suivante :

- > (6,4) millions d'euros de dotation ;
- > 4,2 millions d'euros de reprise ;
- > 0,5 million d'euros d'effet de change.

Annexes aux comptes consolidés

3.5.3 Autres créances

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Autres créances à long terme	0,1	-
Charges constatées d'avance	14,7	15,2
Créances d'impôt courant	17,6	27,1
TVA et autres taxes	15,7	16,3
Autres créances et actifs courants	39,0	35,1
Autres créances à court terme	87,0	93,8

3.5.4 Fournisseurs et comptes rattachés

Les fournisseurs et autres dettes sont comptabilisés à leur valeur de remboursement. Les dettes dont l'échéance est supérieure à un an, dont 3,1 millions d'euros au titre de produits différés, sont ramenées à leur valeur nette actuelle.

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Fournisseurs et comptes rattachés	277,4	324,0
Effets à payer	0,0	0,0
Fournisseurs et comptes rattachés	277,4	324,0

3.5.5 Autres dettes

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Dettes liées au personnel	107,0	110,9
Impôt courant	22,7	22,4
TVA et autres taxes	15,2	20,6
Remises clients	40,0	41,4
Dettes diverses	58,9	39,0
Fournisseurs et comptes rattachés	243,8	234,2

3.6 Free cash-flow

Cet indicateur correspond à la liquidité générée par les activités opérationnelles après déduction des investissements réalisés hors acquisitions de filiales et autres variations de périmètre.

Le calcul du *free cash-flow* est défini à partir des éléments présentés dans le tableau de flux de trésorerie consolidés et est constitué des éléments suivants :

- > flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement ;
- > variation du besoin en fonds de roulement ;
- > intérêts (nets) payés ;
- > impôts (nets) payés ;
- > divers éléments opérationnels payés ;
- > acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- > produit de la cession d'immobilisations corporelles ;
- > remboursement des dettes de loyer.

Free cash-flow

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement (A)	248,6	258,2
Remboursement des dettes de loyer (B)	(31,7)	(31,9)
Total (A+B)	216,9	226,3
Variation du besoin en fonds de roulement	64,5	190,4
Intérêts net payés	(17,4)	(22,7)
Impôts nets payés	(25,1)	(30,5)
Divers éléments opérationnels payés	(6,4)	(11,2)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(74,1)	(124,6)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	5,2	3,7
Free cash-flow	163,5	231,4

En 2020, la variation du besoin en fonds de roulement inclus une variation des créances cédées dans le cadre du programme de cession de créances pour un montant de 4,7 millions d'euros. Par ailleurs, la crise sanitaire liée au Covid-19 a impacté la saisonnalité de l'activité au deuxième et au troisième trimestres.

En 2019, la variation du besoin en fonds de roulement avait notamment bénéficié de la mise en place de programmes de cession de créances (pour un montant de 126,3 millions d'euros à fin décembre) et de la réduction du niveau des stocks (-46,2 millions d'euros).

Note 4 > Avantages du personnel

4.1 Engagements de retraite et assimilés

Il existe dans le Groupe différents systèmes de provisions pour retraite qui dépendent des conditions juridiques, économiques et fiscales de chaque pays. Selon les lois de chaque pays et usages des filiales, le Groupe participe à des régimes de retraite, prévoyance, frais médicaux et indemnités de fin de carrière, dont les prestations dépendent de différents facteurs tels que l'ancienneté, les salaires, les versements effectués à des régimes de retraite ou de prévoyance.

Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies désignent des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels le Groupe verse des cotisations définies et n'aura aucune obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires si le fonds n'a pas suffisamment d'actifs pour servir tous les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant le présent exercice et les exercices antérieurs.

Ces cotisations, versées en contrepartie des services rendus par les salariés, sont constatées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi qui garantissent aux salariés des prestations futures constituant un engagement futur pour le Groupe. Le risque actuariel et les risques de placement incombent alors à l'entreprise. Le calcul de l'engagement est déterminé suivant un calcul actuariel utilisant la méthode des unités de crédit projetées afin de déterminer la valeur actualisée de l'obligation et le coût des services rendus au cours de l'exercice.

Ce calcul actuariel suppose le recours à des hypothèses actuarielles sur les variables démographiques (mortalité, rotation du personnel) et financières (augmentations futures des salaires et des coûts médicaux, taux d'actualisation).

Lorsque les régimes à prestations définies sont partiellement ou intégralement financés par des cotisations versées à un fonds distinct ou à une compagnie d'assurances, les actifs de ces entités sont évalués à leur juste valeur.

L'obligation est alors enregistrée au bilan, déduction faite de la valeur des actifs du régime qui couvrent cette obligation.

L'évaluation de ces engagements est effectuée à la fin de chaque semestre par des actuaires indépendants conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel ».

Description des régimes

Au 31 décembre 2020, les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi les plus importants du Groupe se trouvent aux États-Unis, en Allemagne, en Suède, au Canada, au Royaume-Uni et en Russie. Ces six pays représentent près de 92,0 % des obligations de prestation totales au titre des régimes à prestations définies.

Aux États-Unis et au Royaume-Uni, les régimes de retraite du Groupe sont fermés aux nouveaux entrants et à l'accumulation des droits depuis plusieurs années. Les plans au Canada sont désormais fermés. Ces régimes sont préfinancés selon les normes légales locales. En outre, le Groupe opère des régimes de remboursement de frais médicaux et d'assurance-vie pour certains salariés aux États-Unis. Ces plans ne sont pas couverts par des actifs de financement et sont aujourd'hui fermés.

En Suède, le régime de retraite à prestations définies est obligatoire pour les salariés nés avant 1979, selon la convention collective applicable. Les salariés nés après cette date participent au régime obligatoire à cotisations définies.

En Allemagne, le Groupe offre une pension de retraite, des régimes de médailles du travail et de pré-retraite.

Par ailleurs, le Groupe offre des indemnités de fin de carrière prévues par la législation ou les accords collectifs applicables dans certains pays comme en Russie, en France et en Italie.

La duration moyenne pondérée de l'obligation est de 13,6 ans.

Événements marquants de la période

- > Suède : en 2020, un amendement a eu lieu transformant le régime de prestations définies à cotisations définies, et ce pour les services rendus après le 1^{er} janvier 2020 moyennant le paiement d'une cotisation. La provision restante dans les comptes de la société couvre les droits passés jusqu'au 31 décembre 2020, et ce sur la base du salaire de référence de 2020. Cet amendement a généré un « curtailment gain » dans la charge de 2020 de 0,33 millions d'euros.
- > Russie : un plan social a été annoncé visant 52 salariés. Cet événement a généré un « curtailment gain » dans la charge de 2020 de 0,25 millions d'euros.
- > Serbie : deux plans sociaux ont été annoncés visant 37 salariés. Ces événements ont généré un « curtailment gain » dans la charge de 2020 de 0,07 millions d'euros.

Annexes aux comptes consolidés

Hypothèses

La comptabilisation des valeurs actuarielles repose sur les taux d'intérêt à long terme, les prévisions d'augmentations futures des salaires et les taux d'inflation. Les principales hypothèses sont présentées ci-dessous :

	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	Retraites	Autres engagements sociaux	Retraites	Autres engagements sociaux
Taux d'actualisation pondéré	1,69 %	-	2,17 %	-
Incluant :				
Etats-Unis	2,70 %	2,70 %	3,20 %	3,00 %
Allemagne	-0,10 % / 0,20 % / 0,30 %	-	-0,30 % / 0 % / 0,75 %	-
Suède	1,50 %	-	1,75 %	-
Royaume-Uni	1,30 %	-	2,00 %	-
Canada	2,70 %	-	2,55 % / 2,90 %	-
Russie	6,70 %	-	6,50 % / 7,50 %	-
Taux d'augmentation des salaires	2,70 %	-	2,33 %	-
Inflation	2,11 %	-	2,20 %	-

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Ils sont arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence :

- > États-Unis : iBoxx \$ Corporate AA 15+ ;
- > Zone euro : iBoxx € Corporate AA 10+ ;
- > Suède : obligations de sociétés suédoises ;
- > Royaume-Uni : iBoxx £ Corporate AA 15+ ;
- > Canada : obligations canadiennes AA "Mercer Yield Curve Canada" ;
- > Russie : obligations russes d'Etat.

Montants portés au bilan (en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL
Obligations de prestations	227,3	1,4	228,7	227,9	1,8	229,7
Valeur actuelle des placements	(93,6)	-	(93,6)	(92,9)	-	(92,9)
Engagement net comptabilisé au bilan	133,7	1,4	135,1	135,0	1,8	136,7

Annexes aux comptes consolidés

Engagements de retraite (en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan
Au 1^{er} janvier	227,9	(92,9)	135,0	220,6	(92,6)	128,0
Droits accumulés durant l'année	3,9	-	3,9	3,6	-	3,6
Droits accumulés dans le passé	(0,7)	-	(0,7)	-	-	-
(Gains)/Pertes sur les nouveaux régimes de retraite	-	-	-	3,2	-	3,2
Coût financier (effet de l'actualisation)	4,7	(2,3)	2,4	6,7	(3,2)	3,5
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	(0,1)	1,2	1,1	(0,1)	1,8	1,7
Charge/(produit) de l'exercice	7,8	(1,1)	6,7	13,4	(1,4)	12,0
Prestations payées par la société	(4,5)	-	(4,5)	(4,9)	-	(4,9)
Prestations versées sur la base du plan	(9,0)	9,0	-	(5,7)	5,7	-
Contributions des participants au régime des retraites	0,1	(0,1)	-	0,2	(0,2)	-
Cotisations employeurs	-	(5,1)	(5,1)	-	(4,3)	(4,3)
Changements dans les hypothèses démographiques	1,5	-	1,5	(1,2)	-	(1,2)
Changements dans les hypothèses financières	11,5	-	11,5	24,7	-	24,7
Changements d'expérience	(1,6)	-	(1,6)	(2,8)	-	(2,8)
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	(10,0)	(10,0)	-	(10,1)	(10,1)
Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	11,5	(10,0)	1,5	20,7	(10,1)	10,6
Transfert	(0,5)	-	(0,5)	(18,9)	12,3	(6,5)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Variations des taux de change	(6,2)	6,6	0,4	2,4	(2,4)	0,0
Au 31 décembre	227,3	(93,6)	133,7	227,9	(92,9)	135,0

Annexes aux comptes consolidés

Autres engagements sociaux <i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan
Au 1^{er} janvier	1,8	-	1,8	1,8	-	1,8
Droits accumulés durant l'année	-	-	-	-	-	-
Droits accumulés dans le passé	-	-	-	-	-	-
(Gains)/Perte sur les nouveaux régimes de retraite	-	-	-	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	0,0	-	0,0	0,1	-	0,1
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	-	-	-	-	-	-
Charge/(produit) de l'exercice	0,0	-	0,0	0,1	-	0,1
Prestations versées aux bénéficiaires	-	-	-	-	-	-
Prestations payées par la société	(0,3)	-	(0,3)	(0,2)	-	(0,2)
Contributions des participants au régime des retraites	-	-	-	-	-	-
Cotisations employeurs	-	-	-	-	-	-
Changements d'hypothèses démographiques	(0,0)	-	(0,0)	(0,0)	-	(0,0)
Changements dans les hypothèses financières	0,0	-	0,0	0,1	-	0,1
Changements d'expérience	0,1	-	0,1	(0,1)	-	(0,1)
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	-	-	-	-	-
Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	0,2	-	0,2	0,0	-	0,0
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Variations des taux de change	(0,3)	-	(0,3)	0,0	-	0,0
Au 31 décembre	1,4	-	1,4	1,8	-	1,8

Allocation des actifs du régime par nature de placement

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Actions	37,2 %	34,7 %
Obligations	46,7 %	47,0 %
Contrats d'assurance	13,4 %	12,1 %
Trésorerie et équivalent de trésorerie (liquidité)	0,1 %	3,8 %
Immobilier	2,6 %	2,4 %

Sensibilité sur le taux d'actualisation

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Augmentation de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(15,0)	(15,0)
Diminution de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	16,7	16,4

Sensibilité sur le taux d'inflation

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Augmentation de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	6,4	6,0
Diminution de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(5,8)	(5,2)

Prestations à verser lors des 5 prochaines années

Les prestations qui devront être versées dans les cinq prochaines années au titre des plans de retraites et assimilés sont estimées comme suit :

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
2020	-	11,9
2021	11,6	12,1
2022	11,4	11,7
2023	10,6	11,2
2024	10,3	11,1
2025	10,6	-
TOTAL	54,5	58,0

4.2 Charges de personnel et rémunération des dirigeants

Charges de personnel et effectifs

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Rémunérations et salaires	(668,8)	(718,1)
Charges de retraites	(2,8)	(6,8)
Coût de personnel total	(671,6)	(724,9)
Nombre moyen d'employés	12 384	12 950

Rémunérations des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les membres du Comité de Direction et les membres du Conseil de surveillance.

Les principaux dirigeants ont reçu les rémunérations suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Avantages du personnel à court terme	7,0	6,0
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	0,2	0,8
Paiements fondés sur des actions	0,4	0,9
Total	7,6	7,7

Les montants des rémunérations allouées comprennent leurs salaires, jetons de présence et des avantages en nature. Dans le cadre des mesures spécifiques Covid-19, les rémunérations des principaux dirigeants ont été temporairement baissées au cours du deuxième trimestre 2020.

4.3 Paiement en actions

Le Groupe met régulièrement en place des plans d'attribution d'actions gratuites. À la date d'attribution des droits, le Groupe détermine la juste valeur des instruments de capitaux propres octroyés dans le cadre des paiements fondés sur des actions. Cette juste valeur est comptabilisée en charges, en contrepartie des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. À chaque clôture, le montant est ajusté de telle sorte que le montant comptabilisé in fine repose sur le nombre réel de droits qui remplissent les conditions de service et les conditions de performance hors marché à la date d'acquisition.

Concernant les trois plans en cours, les actions ordinaires seront attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période dite d'acquisition de deux ans. L'attribution est conditionnée au respect d'une condition de performance économique (basée sur le plan à 3 ans du Groupe), d'une condition de présence des bénéficiaires jusqu'à la fin de la période d'attribution ainsi qu'une condition de performance de marché. Le plan LTIP 2020 est conditionné au respect de deux conditions de performance RSE.

En 2020, le plan LTIP 2017 s'est traduit par l'attribution de 112 568 actions.

	LTIP 2018	LTIP 2019	LTIP 2020
Date d'attribution	25 juillet 2018	24 juin 2019	30 juillet 2020
Fin de la période d'attribution	30 juin 2021	30 juin 2022	01 août 2023
Nombre d'actions	254 677	324 270	379 288
Valeur estimée à la date de mise en place du plan (en euros)	19,85	19,74	9,40
Estimation au 31 décembre 2020 du nombre d'actions à livrer	127 339	162 135	398 252
Modalité de règlement	Distribution d'actions		
Charges 2020 (en millions d'euros)	(0,9)	(1,3)	(0,6)
Charges 2019 (en millions d'euros)	(1,0)	(1,3)	-
Charges 2018 (en millions d'euros)	(1,2)	-	-

Note 5 > Immobilisations incorporelles et corporelles

5.1 Écart d'acquisition (goodwill)

Pour l'évaluation du *goodwill*, Tarkett applique la norme IFRS 3 révisée (voir note 2.2), excepté pour les acquisitions comptabilisées avant le 31 décembre 2009, pour lesquelles la norme IFRS 3 2004 s'appliquait.

Le *goodwill* négatif est comptabilisé immédiatement en résultat.

Le *goodwill* est affecté à des unités génératrices de trésorerie et n'est pas amorti mais fait l'objet d'un test de dépréciation annuel (voir méthode comptable décrite en note 5.3) ou en cas d'événement pouvant laisser penser qu'une perte de valeur a pu survenir.

Le *goodwill* est évalué à son coût, diminué du cumul des pertes de valeur.

S'agissant des entreprises associées, la valeur comptable du *goodwill* est incluse dans la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée.

Evolution du goodwill

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Valeur nette comptable en début de période	650,6	662,0
Goodwill sur acquisitions de la période	-	1,7
Ajustement à la comptabilisation initiale du goodwill	-	(21,8)
Impact des effets de change	(37,4)	8,7
Valeur nette comptable en fin de période	613,2	650,6

La variation s'explique principalement par un impact change lié à l'évolution de la parité entre l'euro et le dollar américain.

Annexes aux comptes consolidés

5.1.1 Répartition du *goodwill* entre les différentes UGT

En 2020, les UGT sont identiques à 2019.

Toutes les UGT ont été testées de façon indépendante avant leur fusion ou regroupement, le cas échéant.

La répartition du *goodwill* entre les différentes UGT est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
Résilient & divers	69,7	69,1	70,4	69,8
Moquette	33,5	33,5	33,5	33,5
Bois	-	-	-	-
EMEA	103,2	102,6	103,9	103,3
Commercial et hôtellerie	344,7	327,7	375,0	358,0
Résidentiel	-	-	-	-
Amérique du Nord	344,7	327,7	375,0	358,0
CEI	96,5	95,5	96,5	95,5
APAC	-	-	-	-
Amérique latine	0,0	0,0	0,1	0,1
CEI, APAC et Amérique latine	96,5	95,5	96,6	95,6
Pistes d'athlétisme	37,2	31,5	40,0	34,4
Gazon synthétique & autres	56,7	56,0	59,9	59,3
Surfaces sportives	93,8	87,5	99,9	93,7
Total goodwill	638,2	613,2	675,4	650,6

5.2 Immobilisations incorporelles et corporelles

5.2.1 Immobilisations incorporelles

Recherche et développement

Selon IAS 38, les frais de recherche et développement sont enregistrés en charges dans la période où ils sont engagés, sauf lorsque les conditions requises sont remplies pour l'inscription à l'actif des frais de développement.

Brevets

Les brevets sont présentés nets des amortissements et éventuelles pertes de valeurs.

Les coûts capitalisés correspondent principalement aux frais de conseil juridique. Les brevets sont amortis dès leur date de dépôt de façon linéaire sur la durée la plus courte entre la durée d'utilisation estimée et les dates d'échéance de ces brevets.

5.2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Coût d'acquisition

Le coût des immobilisations inclut le coût d'acquisition ou le coût de production ainsi que les autres coûts directement attribuables pour disposer du bien dans son lieu et dans ses conditions d'exploitation. Le coût d'un actif produit par le Groupe pour lui-même, comprend les coûts des matières premières et de la main d'œuvre directe, le cas échéant l'estimation initiale des coûts relatifs au démantèlement, à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est située, et une quote-part appropriée des frais généraux de production.

Lorsqu'une immobilisation corporelle comprend des composants significatifs ayant des durées d'utilisation différentes, ils sont comptabilisés séparément.

Dépenses ultérieures

Les dépenses relatives au remplacement ou au renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont capitalisées et enregistrées comme un actif distinct s'il est probable qu'il y aura des avantages économiques associés à cet élément qui iront au Groupe, alors que les dépenses de maintenance et de réparation sont généralement enregistrées en charges au cours de la période où elles sont encourues.

Licences informatiques

Les licences informatiques sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Amortissements

Les amortissements des immobilisations incorporelles sont enregistrés dès leur date de disponibilité de façon linéaire :

- > brevets et marques : sur la durée la plus courte entre la durée de vie du brevet ou sa durée d'utilisation ;
- > coûts de développement : 3 - 6^{2/3} ans ;
- > logiciels informatiques : 3 - 5 ans.

Amortissements

En fonction de l'usage économique de l'immobilisation, les méthodes d'amortissement linéaire se situent dans les fourchettes de durées d'utilisations suivantes :

- > Immeubles : 20-30 ans ;
- > Machines et équipements : 6^{2/3} - 10 ans ;
- > Cylindres d'impression : 2 ans ;
- > Autres équipements et fournitures : 3-5 ans.

IFRS 16 - Contrats de location

Le Groupe qualifie un contrat comme un contrat de location au sens d'IFRS 16 dès lors qu'il confère au preneur le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié.

En valeur, les contrats de location du Groupe sont essentiellement constitués des locaux : bureaux, usines et entrepôts de stockage. En nombre, ils concernent principalement les voitures et les chariots élévateurs.

Parmi les hypothèses clés, le taux d'actualisation est déterminé pour chaque bien, en fonction du taux d'emprunt marginal à la date de commencement du contrat et correspond au taux d'intérêt qu'obtiendrait chaque entité du Groupe pour emprunter le montant nécessaire à l'acquisition d'un actif similaire, sur une durée et dans un environnement économique similaire à celui du bail, ainsi que des conditions de financement externes du Groupe.

Annexes aux comptes consolidés

La durée de location initiale du contrat correspond à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement ou de résiliation dont l'exercice par le Groupe est raisonnablement certain.

Concernant la durée d'amortissement des agencements indissociables des biens loués, le Groupe a décidé de retenir la durée la plus faible entre :

- > la durée d'utilité de l'agencement telle que définit par la norme « IAS 16 - Immobilisations corporelles » ; et
- > la durée de location du bien loué associé, au regard de la limite juridique à l'utilisation de l'actif que le contrat de location impose.

Ces agencements associés à des biens immobiliers loués sont comptabilisés en dehors du champ d'application de la norme IFRS 16.

L'amendement à la norme IFRS 16 relatif aux allègements de loyers lié au Covid-19 est appliqué par le Groupe et concerne les contrats de location des « Biens et immeubles ». L'impact de cet amendement au résultat est non matériel aux bornes du Groupe.

> Typologie des contrats de location

Contrats de location « Biens et immeubles »

Le Groupe retraite tous les terrains et immeubles loués quelle que soit leur durée de location. Les terrains et immeubles loués pour une période inférieure à 12 mois sont donc également retraités sous la norme IFRS 16 en raison de leur caractère significatif. Cette méthode est appliquée de manière homogène à travers le Groupe pour ces deux catégories d'actifs.

Le principal bail commercial du Groupe est celui de son siège social qui a été renouvelé, au cours du deuxième semestre 2020, pour une durée de 9 ans et qui, au regard des conditions contractuelles, correspond à la durée la plus raisonnablement certaine.

Contrats de location « Matériels et équipements »

Il s'agit principalement des véhicules de société et des chariots élévateurs utilisés dans les usines du Groupe. Tous les véhicules de société dont la durée de location est supérieure à 12 mois sont comptabilisés selon la norme IFRS 16.

Contrats de location non capitalisés

- Contrats de location de courte durée

Ces contrats ont une durée inférieure ou égale à 12 mois. Au sein du Groupe, il s'agit principalement de contrats de location qui portent sur des véhicules de location courte durée.

- Contrats de location de faible valeur

Ces contrats concernent des locations pour lesquelles la valeur à neuf de l'actif est inférieure ou égale à 5 000 euros ou dollars. Au sein du Groupe, il s'agit principalement de contrats de location de petits matériels et fournitures de bureau.

Les contrats de location enregistrés en droit d'utilisation sont amortis sur la durée du bail déterminée selon la méthode décrite dans les paragraphes précédents.

Annexes aux comptes consolidés

La répartition des valeurs nettes des immobilisations incorporelles et corporelles est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Frais de recherche et développement	3,5	4,1
Brevets	8,2	9,6
Marques	22,9	27,7
Licences informatiques	27,9	22,8
Autres immobilisations incorporelles	23,9	69,1
Acomptes sur immobilisations	5,5	22,2
Immobilisations incorporelles	91,9	155,6
Biens et immeubles	258,4	269,4
<i>dont droits d'utilisation des biens et immeubles</i>	<i>81,1</i>	<i>73,7</i>
Matériels et équipements	242,6	235,8
<i>dont droits d'utilisation des matériels et équipements</i>	<i>22,1</i>	<i>15,9</i>
Acomptes sur immobilisations	53,8	102,1
Immobilisations corporelles	554,9	607,3

Annexes aux comptes consolidés

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coût d'acquisition	31 décembre 2019	Acquisitions	Cessions	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2020
<i>(en millions d'euros)</i>							
Frais de recherche et développement	17,7	1,2	-	-	(0,0)	(0,8)	18,1
Brevets	142,8	0,1	-	-	0,8	(11,8)	131,8
Marques	57,6	0,0	-	-	0,0	(3,1)	54,5
Licences informatiques	150,1	5,1	(1,7)	-	21,3	(6,1)	168,7
Autres immobilisations incorporelles	84,6	0,0	-	-	(0,2)	(6,5)	78,0
Acomptes sur immobilisations	22,3	4,6	-	-	(21,0)	(0,3)	5,5
Immobilisations incorporelles	475,1	11,1	(1,7)	-	0,8	(28,6)	456,6
Biens et immeubles	640,7	38,2	(17,3)	-	7,8	(15,7)	653,7
<i>dont droits d'utilisation des biens et immeubles</i>	<i>94,2</i>	<i>36,1</i>	<i>(5,9)</i>	<i>-</i>	<i>(0,7)</i>	<i>(4,8)</i>	<i>118,9</i>
Matériels et équipements	1 445,5	33,7	(48,6)	-	83,4	(35,3)	1 478,6
<i>dont droits d'utilisation des matériels et équipements</i>	<i>28,9</i>	<i>17,7</i>	<i>(4,4)</i>	<i>-</i>	<i>(0,5)</i>	<i>(0,7)</i>	<i>41,0</i>
Acomptes sur immobilisations	102,1	42,7	(0,1)	-	(87,8)	(3,0)	53,8
Immobilisations corporelles	2 188,3	114,6	(66,0)	-	3,4	(54,1)	2 186,2
Amortissements et pertes de valeurs cumulées	31 décembre 2019	Dotations	Reprises	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2020
<i>(en millions d'euros)</i>							
Frais de recherche et développement	(13,6)	(1,7)	-	-	0,0	0,7	(14,7)
Brevets	(133,1)	(0,8)	-	-	(0,8)	11,1	(123,6)
Marques	(29,9)	(3,4)	-	-	-	1,8	(31,6)
Licences informatiques	(127,2)	(20,2)	1,6	-	(0,0)	5,1	(140,8)
Autres immobilisations incorporelles	(15,6)	(42,3)	-	-	0,1	3,8	(54,0)
Immobilisations incorporelles	(319,5)	(68,5)	1,6	-	(0,7)	22,4	(364,7)
Biens et immeubles	(371,3)	(48,6)	16,7	-	(0,2)	8,1	(395,3)
<i>dont droits d'utilisation des biens et immeubles</i>	<i>(20,5)</i>	<i>(24,6)</i>	<i>5,6</i>	<i>-</i>	<i>(0,0)</i>	<i>1,6</i>	<i>(37,8)</i>
Matériels et équipements	(1 209,7)	(94,3)	48,0	-	(4,6)	24,6	(1 236,0)
<i>dont droits d'utilisation des matériels et équipements</i>	<i>(13,0)</i>	<i>(10,2)</i>	<i>3,9</i>	<i>-</i>	<i>(0,0)</i>	<i>0,3</i>	<i>(18,9)</i>
Immobilisations corporelles	(1 581,0)	(142,9)	64,7	-	(4,7)	32,7	(1 631,3)

5.3 Dépréciation des actifs

5.3.1 Actifs non financiers

Test annuel de dépréciation

Le *goodwill* et les autres actifs incorporels non amortissables font l'objet d'un test annuel de dépréciation.

Les valeurs comptables des actifs du Groupe, autres que financiers et impôts différés, sont examinées afin d'apprécier s'il existe un indice de perte de valeur. Si c'est le cas, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

La valeur recouvrable est le montant le plus élevé entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est appréciée selon la méthode des flux de trésorerie futurs (hors intérêts sur emprunts et taxes) actualisés pour chaque unité génératrice de trésorerie.

Impact de la norme IFRS 16 dans le test annuel de dépréciation

Le Groupe applique l'approche ci-dessous proposée par la norme IFRS 16 :

- > les droits d'utilisation sont compris dans la base d'actifs testée ;
- > les loyers relatifs au contrats de location sont exclus des flux futurs de trésorerie ;
- > la valeur comptable de la dette de location est déduite de cette base d'actifs et de la valeur d'utilité.

Les unités génératrices de trésorerie

Pour la réalisation des tests de perte de valeur, les actifs sont testés au niveau d'unités génératrices de trésorerie ("UGT") qui sont le reflet de l'organisation sectorielle du Groupe et de son offre produits. L'écart d'acquisition a été alloué aux unités génératrices de trésorerie.

Méthodologie de dépréciation d'actifs

Le Groupe analyse les flux futurs de trésorerie, issus des dernières prévisions, sur une période de quatre ans, correspondant à la meilleure estimation d'un cycle complet d'activité. Celles-ci ont été établies en tenant compte des variations affectant à la fois les prix de vente, les volumes et les coûts des matières premières. Au-delà des quatre ans, le Groupe détermine une année normative calculée en prolongeant la quatrième année en prenant comme hypothèse une stabilité du chiffre d'affaires et du taux de marge, un besoin en fond de roulement et des investissements de renouvellement normatifs déterminés sur la base de constats historiques. Cette année normative est ensuite projetée à l'infini selon la méthode de Gordon Shapiro.

L'actualisation des flux futurs de trésorerie est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital (CMPC) du Groupe, intégrant une prime de risque de marché et une prime de risque spécifique du secteur et d'une prime de risque pays.

Le taux d'actualisation est un taux après impôt appliqué à des flux de trésorerie après impôts. Les hypothèses retenues pour 2020 sont présentées ci-dessous. Le taux de croissance à l'infini est différent pour les trois zones du segment « CEI, APAC et Amérique Latine » :

	Taux d'actualisation après impôts	Taux de croissance à l'infini
EMEA	8,26 %	2,0 %
Amérique du Nord	8,73 %	2,0 %
CEI	10,31 %	3,0 %
APAC	8,50 %	2,0 %
Amérique latine	10,60 %	4,0 %
Surfaces sportives	8,73 %	2,0 %

Annexes aux comptes consolidés

Hypothèses opérationnelles

Pour chaque UGT, les hypothèses opérationnelles qui ont été jugées clé par le Groupe sont les suivantes :

- > évolution des marchés sur lesquels interviennent ces UGT, sur la base d'estimations internes, si possible supportées par des prévisions externes si celles-ci existent sur les segments/ produits concernés ;
- > évolution de l'activité du Groupe au sein de ses différents marchés ;
- > hypothèse générale de stabilité de la balance d'inflation (prix d'achat stables, ou si variation considérée, compensation totale par une évolution des prix de vente permettant d'équilibrer l'impact en valeur) ;
- > mise en place continue des plans de productivité pour les usines intervenant sur ces UGT afin d'en améliorer la rentabilité ;
- > ainsi que l'EBITDA, résultant de la combinaison des facteurs évoqués ci-dessus.

Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité à une variation des hypothèses clés a été réalisée sur trois hypothèses :

- > le taux d'actualisation (CMPC) ;
- > le taux de croissance à l'infini ;
- > l'EBITDA.

Les variations de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance sont des variations raisonnablement possibles pour notre Groupe. Le Groupe intervient sur un grand nombre de pays, avec un équilibre entre trois zones principales (EMEA, Amérique du Nord et CEI / APAC / Amérique latine). Nous estimons que les évolutions économiques de ces zones peuvent s'atténuer entre elles, comme cela a d'ailleurs pu être démontré par le passé.

En 2020, la combinaison d'une augmentation du taux d'actualisation de 50 points de base et d'une baisse du taux de croissance de 50 points de base aboutirait à la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de (2,6) millions d'euros sur l'UGT « Résidentiel » du segment de reporting Amérique du Nord.

Par ailleurs, une diminution de l'EBITDA de 100 points de base conduirait à la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de (4,0) millions d'euros sur l'UGT « Résidentiel » du segment de reporting Amérique du Nord et une perte de valeur de (6,0) millions d'euros sur l'UGT « Bois » du segment de reporting EMEA.

Pertes de valeur

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une unité génératrice de trésorerie est affectée d'abord à la dépréciation du *goodwill* puis aux autres actifs.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un *goodwill* ne peut pas être reprise. Une perte de valeur comptabilisée pour un autre actif est reprise s'il y a eu un changement dans les hypothèses utilisées pour déterminer la valeur recouvrable.

Test de dépréciation

En 2020, les pertes de valeur comptabilisées se répartissent comme suit. Pour rappel, en 2019, aucune perte de valeur n'a été enregistrée.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Amérique du Nord	(6,5)	-
EMEA	(9,9)	-
Total	(16,4)	-

La dépréciation de (6,5) millions d'euros sur la zone Amérique du Nord correspond à l'UGT « Résidentiel ».

La dépréciation de (9,9) millions d'euros sur la zone EMEA correspond à l'UGT « Bois ».

Du fait du contexte de la crise sanitaire liée au Covid-19, le Groupe a également revu la valeur de ses actifs incorporels et corporels en complément des tests réalisés au niveau des UGT. Compte tenu de l'indice de perte de valeur constaté sur le marché de l'hôtellerie du continent Nord-Américain, le Groupe a ainsi enregistré une dépréciation de (36,1) millions d'euros sur des actifs incorporels dédiés.

5.3.2 Actifs financiers non dérivés

Un actif financier qui n'est pas comptabilisé à la juste valeur en contrepartie du résultat, est évalué à chaque date de clôture afin de déterminer s'il y a une possibilité qu'il soit déprécié.

Pour les actifs financiers disponibles à la vente, une baisse significative ou prolongée de la juste valeur par rapport au coût entraîne une dépréciation en compte de résultat. La perte de valeur d'un actif financier disponible à la vente est égale à la différence entre la valeur comptable à l'origine et la juste valeur, moins les pertes de valeurs précédemment reconnues et comptabilisées dans le résultat.

La perte de valeur d'un actif financier mesuré au coût amorti est égale à la différence entre la valeur comptable et la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs au taux d'intérêt initial de l'actif.

5.4 Engagements de location

Les engagements de location incluent les contrats non retraités par la norme IFRS 16, à savoir principalement :

- > les contrats considérés comme de faible valeur conformément aux dispositions prévues au paragraphe 5 de la norme IFRS 16 ;
- > les contrats de service ne répondant pas à la définition d'un contrat de location au sens d'IFRS 16.

Les paiements minimaux au titre de contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire sur la durée du contrat de location.

Les loyers minimaux futurs dus en vertu de contrats de location simple non résiliables avant un an, sont précisés ci-après :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Moins d'un an	2,8	2,3
Entre 1 et 5 ans	4,4	3,0
A plus de 5 ans	0,4	0,0
Total paiements minimaux futurs	7,5	5,3

5.5 Impact des exceptions mentionnées par la norme IFRS 16

Le Groupe applique les exemptions prévues par la norme IFRS 16 - Contrats de location, en maintenant en charges opérationnelles les charges opérationnelles locatives dont la durée du contrat de location à la date de prise d'effet est inférieure ou égale à 12 mois (hors terrains et bâtiments loués) et les charges de location dont la valeur de l'actif sous-jacent est inférieure à 5 000 euros ou 5 000 dollars.

Ces charges de location s'élèvent au 31 décembre 2020 respectivement à 3,7 millions d'euros et 0,6 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	< ou égal à 5 K€ / K\$	< ou égal à 12 mois	Total
Coût de revient des ventes	(0,4)	(2,6)	(3,0)
Frais commerciaux	(0,2)	(0,8)	(1,0)
Frais de recherche et de développement	-	(0,0)	(0,0)
Frais généraux et administratifs	(0,1)	(0,3)	(0,3)
Autres charges opérationnelles	-	-	-
Impact sur le résultat d'exploitation	(0,6)	(3,7)	(4,3)

Note 6 > Provisions

6.1 Provisions

Les provisions proviennent principalement des risques juridiques et fiscaux, des litiges et autres risques.

Une provision est comptabilisée lorsqu'il existe, à la clôture de l'exercice, une obligation juridique ou implicite dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de tiers, sans contrepartie attendue pouvant être estimée de manière fiable. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, les sorties de trésorerie futures sont actualisées.

Le montant comptabilisé en provision est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Les provisions sont reprises lorsque nécessaire.

Une provision pour garanties est comptabilisée au moment de la vente des biens correspondants. Elle repose sur les données historiques des garanties. Par ailleurs, en cas de risques spécifiques sur des biens identifiés, une provision complémentaire peut être comptabilisée.

Une provision pour restructuration est comptabilisée lorsque le Groupe a approuvé un plan de restructuration détaillé et formalisé et que la restructuration a été mise en œuvre ou a fait l'objet d'une annonce publique. Les pertes d'exploitation futures ne sont pas provisionnées.

Evolution des provisions

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2019	Dotation	Reprise	Variation de périmètre	Transfert	Impact de change	31 décembre 2020
Provisions pour garanties	3,8	0,7	(0,0)	-	0,4	(0,2)	4,6
Provisions pour restructuration	(0,0)	1,1	-	-	0,5	(0,0)	1,6
Provisions pour réclamations & litiges	2,9	0,1	(0,8)	-	0,2	(0,2)	2,3
Autres provisions	3,4	(0,0)	(0,1)	-	-	-	3,3
Provisions pour impôt complémentaire	0,1	0,0	-	-	-	(0,0)	0,1
Provisions financières ⁽¹⁾	30,3	2,9	(2,6)	-	0,2	(2,6)	28,2
Total Long Terme	40,5	4,7	(3,4)	-	1,3	(3,0)	40,1
Provisions pour garanties	14,1	1,1	(1,4)	-	(3,2)	(0,8)	9,7
Provisions pour restructuration	19,5	5,6	(8,8)	-	(1,1)	(0,4)	14,9
Provisions pour réclamations & litiges	14,1	4,1	(7,2)	-	7,6	(1,1)	17,6
Autres provisions	0,2	0,6	(0,1)	-	-	(0,0)	0,8
Total Court Terme	48,0	11,5	(17,5)	-	3,3	(2,3)	43,1
Total Provisions	88,4	16,2	(20,9)	-	4,6	(5,2)	83,1
<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018	Dotation	Reprise	Variation de périmètre	Transfert	Impact de change	31 décembre 2019
Provisions pour garanties	3,1	0,8	(0,1)	-	(0,0)	0,0	3,8
Provisions pour restructuration	0,0	-	-	-	-	(0,0)	(0,0)
Provisions pour réclamations & litiges	2,3	2,2	(1,6)	-	-	(0,0)	2,9
Autres provisions	7,6	2,1	(3,3)	-	(3,0)	-	3,4
Provisions pour impôt complémentaire	0,1	-	(0,0)	-	-	0,0	0,1
Provisions financières ⁽¹⁾	33,3	2,4	(6,0)	-	-	0,6	30,3
Total Long Terme	46,3	7,5	(11,1)	-	(3,0)	0,7	40,5
Provisions pour garanties	18,9	5,3	(8,5)	-	(2,0)	0,3	14,1
Provisions pour restructuration	1,3	5,3	(0,7)	0,0	13,6	0,0	19,5
Provisions pour réclamations & litiges	11,0	5,7	(4,7)	-	2,0	0,1	14,1
Autres provisions	0,2	0,1	(0,1)	-	-	0,0	0,2
Total Court Terme	31,5	16,5	(13,9)	0,0	13,6	0,4	48,0
Total Provisions	77,8	23,9	(25,1)	0,0	10,6	1,1	88,4

(1) Le compte « Provisions financières » comprend principalement la provision comptabilisée par la société Domco Products Texas Inc pour couvrir les litiges relatifs à l'amiante.

6.2 Passifs éventuels

En 2020, aucun changement important n'est survenu dans les garanties accordées par Tarkett à des tierces parties.

Litige amiante

Aux États-Unis, le Groupe fait l'objet de recours judiciaires par des tiers relatifs à des préjudices corporels liés à l'amiante. Les coûts anticipés des poursuites en cours ou à venir sont couverts par les assurances du Groupe, par des garanties de passif accordées par des tiers, et par des provisions que la Direction, sur la base des conseils et informations fournis par ses avocats, considère comme suffisantes.

Note 7 > Financements et instruments financiers

7.1 Principes comptables

Actifs financiers non dérivés

Lors de la comptabilisation initiale, les actifs financiers sont inscrits au bilan à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction, à l'exception des actifs financiers à la juste valeur par résultat pour lesquels les coûts de transaction, lorsqu'ils sont engagés, sont comptabilisés en résultat.

Sous IFRS 9, tous les actifs financiers dont les flux de trésorerie ne sont pas représentatifs uniquement du paiement de principal et d'intérêts (SPP) doivent être comptabilisés à la juste valeur par résultat. Cependant, IFRS 9 introduit une option exerçable de manière irrévocable à l'origine, investissement par investissement, permettant de comptabiliser les placements en instruments de capitaux propres en juste valeur par autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat, même en cas de cession. Seuls les dividendes restent comptabilisés en résultat.

Les actifs financiers dont les flux de trésorerie sont représentatifs du paiement de principal et d'intérêts (SPP) sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Pour les actifs financiers non courants évalués au coût amorti, la dépréciation est appréciée de manière individuelle en tenant compte du profil de risque de la contrepartie et des garanties obtenues. Lors de la comptabilisation initiale de ces actifs financiers non courants, une dépréciation est systématiquement reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les douze prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Pour les créances commerciales, le Groupe effectue une revue de ses créances clients de manière individuelle en tenant compte de la probabilité de défaut des contreparties ainsi

que du niveau de couverture de ces créances et utilise la méthode simplifiée prévue par IFRS 9 consistant à provisionner les pertes attendues sur la maturité résiduelle des créances.

Passifs financiers non dérivés

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes liées à l'exploitation. Ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Instruments dérivés

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur que celle-ci soit positive ou négative. Le profit ou la perte résultant de la réévaluation à la juste valeur est comptabilisé immédiatement en résultat.

Mais, lorsque les instruments dérivés remplissent les conditions d'application de la comptabilité de couverture, les instruments dérivés sont qualifiés, soit de couverture de juste valeur (FVH) lorsqu'ils couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé au bilan, soit de couverture de flux de trésorerie (CFH) lorsqu'ils couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs hautement probables.

Les instruments dérivés participant d'une relation de couverture sont documentés sur la base de la valeur intrinsèque pour les options de change et de taux d'intérêt, et sur la base de la composante cours au comptant pour les contrats à terme.

Les variations de juste valeur relatives à la portion efficace des instruments dérivés de change et de taux qualifiés de couverture de juste valeur (FVH) sont enregistrées en résultat. La valeur des éléments couverts est ajustée des variations de juste valeur attribuables au risque couvert et la contrepartie est également enregistrée en résultat.

Annexes aux comptes consolidés

Les variations de juste valeur relatives à la portion efficace des instruments dérivés de change et de taux qualifiés de couverture de flux de trésorerie (CFH) sont comptabilisées dans le résultat global des capitaux propres. Le résultat de ces couvertures est comptabilisé en compte de résultat de manière symétrique au risque couvert.

La valeur temps des options de change et de taux d'intérêt est assimilée à un coût de la couverture. Les variations de valeur temps constatées au cours de la vie de l'option sont comptabilisées en contrepartie des autres éléments du résultat global. La prime initiale de l'option est (i) soit recyclée en résultat au moment où la transaction couverte impacte le résultat lorsque l'élément couvert est lié à une transaction, (ii) soit amortie en résultat sur la durée de la couverture lorsque l'élément couvert est lié à une période de temps.

7.2 Résultat financier

Le résultat financier net comprend notamment les charges d'intérêt à payer sur les emprunts enregistrés au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, et les effets des couvertures associées.

Les variations de valeur du report déport des contrats à terme documentés en couverture sont comptabilisées en résultat.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à terme, les OPCVM monétaires et les autres placements de trésorerie ayant une échéance inférieure à trois mois à l'origine et un risque négligeable de variation de valeur.

Les autres produits et charges financiers incluent les revenus des prêts et créances calculés selon la méthode du coût amorti, les gains sur les placements de trésorerie et équivalents, les charges financières d'actualisation sur retraites et assimilés, les pertes et gains de change, les pertes de valeur sur actifs financiers et les dividendes hors-groupe qui sont comptabilisés en résultat net dès que le Groupe acquiert le droit à percevoir les paiements.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Intérêts sur les prêts et sur les équivalents de trésorerie	0,4	1,1
Autres produits financiers	0,2	0,2
Total produits financiers	0,6	1,3
Intérêts sur dettes financières	(12,4)	(18,8)
Charges financières liées aux contrats de location	(3,9)	(4,2)
Frais de commissions sur dettes et services financiers	(5,4)	(4,8)
Frais de souscription d'emprunts et de renégociation de la dette	(1,8)	(1,1)
Charges financières d'actualisation sur retraites et assimilés	(3,6)	(5,3)
Pertes et gains de change	(2,9)	0,5
Pertes de valeur sur actifs financiers	0,0	(0,1)
Primes et différentiels de taux d'intérêts sur instruments dérivés	(4,2)	(5,8)
Autres charges financières	(0,0)	(0,7)
Total charges financières	(34,2)	(40,1)
Résultat financier	(33,7)	(38,8)

7.3 Endettement net - emprunts et dettes portant intérêts

7.3.1 Endettement net

L'endettement net est défini par l'addition des emprunts et dettes portant intérêts, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les emprunts correspondent à toute obligation de remboursement des fonds reçus ou levés qui sont passibles de remboursement et d'intérêts. Ils comprennent également les dettes sur les contrats de location financement.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	A long terme	A court terme	A long terme	A court terme
Emprunts bancaires	2,3	73,6	57,2	3,6
Placements privés	549,8	56,5	612,1	-
Autres emprunts	1,3	-	1,8	-
Découverts bancaires	-	6,8	-	7,2
Contrats de location ⁽¹⁾	2,5	0,8	2,5	0,8
Emprunts et dettes portants intérêts	555,9	137,7	673,6	11,6
Total emprunts et dettes portant intérêts	693,6		685,2	
Trésorerie et équivalent de trésorerie	(328,6)		(137,7)	
Endettement net avant application d'IFRS 16	365,0		547,5	
Contrats de location ⁽²⁾	85,8	23,0	66,6	22,7
Endettement net	473,8		636,8	

(1) Contrats de location comptabilisés selon l'ancienne norme IAS 17 - Contrats de location

(2) Contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (excluant les contrats de location auparavant comptabilisés selon la norme IAS 17)

Pour prévenir les éventuels effets négatifs de la crise sanitaire et économique sur sa liquidité, Tarkett a conclu en mai 2020 deux lignes de court terme :

- > une ligne de crédit syndiqué renouvelable d'un montant de 175 millions d'euros, conclue pour une durée d'un an et prolongeable de six mois à l'initiative de Tarkett puis de six mois supplémentaires sur accord des banques. Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2020 ;
- > un prêt garanti par l'Etat français (PGE) d'un montant de 70 millions d'euros pour une durée d'un an, avec une option d'extension à son initiative de une à cinq années supplémentaires. Ce prêt, tiré, a été classé en dette financière courante.

Par ailleurs, Tarkett a obtenu en mai 2020 de ses partenaires bancaires l'extension pour une année supplémentaire de son crédit syndiqué renouvelable de 700 millions d'euros souscrit en mai 2019 pour une durée initiale de cinq ans. Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, Tarkett utilise ses lignes de cession de créances sans recours à hauteur de 131,0 millions d'euros ou équivalents.

Au 31 décembre 2020, les emprunts et dettes portant intérêt comprennent principalement :

- > un "Schuldschein" de 144,0 millions d'euros et 26,5 millions de dollars US conclu en juin 2019 et arrivant à échéance en juin 2026 pour 51,0 millions d'euros, en juin 2025 pour 45,0 millions d'euros et en juin 2024 pour le reste ;
- > un "Schuldschein" de 252,5 millions d'euros et 50,0 millions de dollars US conclu en avril 2017 et arrivant à échéance en avril 2024 pour 150,5 millions d'euros et en avril 2022 pour le reste ;
- > un "Schuldschein" de 147,5 millions d'euros conclu en juin 2016 et arrivant à échéance en juin 2023 pour 91,0 millions d'euros et en juin 2021 pour 56,5 millions d'euros ;
- > le prêt garanti par l'Etat français (PGE) de 70,0 millions d'euros souscrit en mai 2020.

7.3.2 Détails des prêts et emprunts

31 décembre 2020	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2021	2 ans jusqu'au 31/12/2022	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2025	Plus de 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>							
Emprunts bancaires							
Lignes de crédit renouvelable Europe			-	-	-	-	-
Autres emprunts bancaires	RMB	5,22 %-5,70 %	5,9	3,6	1,6	0,7	-
Autres emprunts bancaires	EUR	0 %	70,0	70,0	-	-	-
Sous total Emprunts bancaires			75,9	73,6	1,6	0,7	-
Placements privés Europe	EUR	1,15 %-1,72 %	544,0	56,5	102,0	334,5	51,0
Placements privés Europe	USD	1,79 %-1,82 %	62,3	-	40,7	21,6	-
Autres emprunts	EUR	1,17 %	1,3	-	1,3	-	-
Découverts bancaires			6,8	6,8	-	-	-
Contrats de location ⁽¹⁾			3,3	0,8	0,8	1,6	0,1
Emprunts et dettes portant intérêts			693,6	137,7	146,4	358,4	51,1
Contrats de location ⁽²⁾			108,8	23,0	18,3	39,9	27,6
Emprunts et dettes portant intérêts			802,4	160,7	164,8	398,3	78,7

(1) Contrats de location comptabilisés selon l'ancienne norme IAS 17 - Contrats de location.

(2) Contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (excluant les contrats de location auparavant comptabilisés selon la norme IAS 17).

Annexes aux comptes consolidés

31 décembre 2019	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2020	2 ans jusqu'au 31/12/2021	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2024	Plus de 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>							
Emprunts bancaires							
Lignes de crédit renouvelable Europe	USD	2,49 %	53,4	-	-	53,4	-
Autres emprunts bancaires	RMB	5,22 %-5,70 %	7,4	3,6	1,6	2,2	-
Sous total Emprunts bancaires			60,8	3,6	1,6	55,6	-
Placements privés Europe	EUR	1,15 %-1,72 %	544,0	-	56,5	391,5	96,0
Placements privés Europe	USD	3,48 %-3,57 %	68,1	-	-	68,1	-
Autres emprunts	EUR	0,25 %-4,05 %	1,8	-	0,9	0,9	-
Découverts bancaires			7,2	7,2	-	-	-
Contrats de location ⁽¹⁾			3,3	0,8	0,8	1,6	0,1
Emprunts et dettes portant intérêts			685,2	11,6	59,8	517,7	96,1
Contrats de location ⁽²⁾			89,3	22,7	26,7	28,8	11,1
Emprunts et dettes portant intérêts			774,5	34,3	86,5	546,5	107,2

(1) Contrats de location comptabilisés selon l'ancienne norme IAS 17 - Contrats de location.

(2) Contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (excluant les contrats de location auparavant comptabilisés selon la norme IAS 17).

7.3.3 Engagements sur ratios financiers

Les crédits mentionnés ci-dessus contiennent des engagements contractuels (covenants) à respecter par les sociétés emprunteuses, parmi lesquels le ratio financier « Endettement net/ EBITDA » ajusté avant l'application de la norme IFRS16 qui ne doit pas excéder 3,0 au 31 décembre de chaque année, et 3,5 au 30 juin de chaque année, avec une tolérance supplémentaire de 0,5 en cas d'acquisition significative.

Au 31 décembre 2020, le Groupe respecte l'ensemble de ses engagements bancaires contractuels, dont le ratio financier « Endettement net / EBITDA ajusté » comme détaillé ci-dessous. Cependant, dans le contexte de pandémie, Tarkett avait obtenu l'exemption de respect du ratio financier au 31 décembre 2020 de la part de ses partenaires financiers.

Endettement net / EBITDA ajusté	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<i>(en millions d'euros)</i>		
Endettement net ⁽¹⁾	365,0	547,5
EBITDA ajusté ⁽²⁾	247,0	249,5
Ratio	1,5	2,2

(1) Endettement net excluant la dette de location résultant de l'application d'IFRS 16, mais incluant 3,3 millions d'euros relatifs aux contrats de locations – financement (3,3 millions d'euros au 31 décembre 2020).

(2) EBITDA ajusté retenu pour exclure l'impact de l'application de la norme IFRS 16, conformément aux modalités de calcul prévues au contrat de financement sous-jacent.

7.3.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie par nature

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Trésorerie courante	295,5	93,1
Comptes rémunérés	28,0	37,1
Certificats de dépôt, ou placements sans risque	5,1	7,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	328,6	137,7

7.3.5 Variation des passifs de financement

La réconciliation entre la variation des passifs de financement présentés au bilan et le tableau de flux de trésorerie se présente ainsi :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Cash-flows	Reclassement	Variations « non cash »				31 décembre 2020
				Autres	Acquisition ⁽³⁾	Variation de change	Variation de juste valeur	
Dettes financières long terme	740,2	(34,7)	(87,2)	-	53,8	(30,7)	-	641,4
Dettes financières court terme	34,3	36,1	87,2	2,5	-	1,0	-	160,9
Actifs financiers long terme ⁽¹⁾	(23,6)	(2,1)	-	-	-	2,1	2,6	(20,9)
Actifs financiers court terme	(3,3)	(0,9)	-	-	-	0,3	-	(3,9)
Autres	-	0,4	-	-	-	-	-	-
Total des variations des activités de financement ⁽²⁾		(1,2)						
Flux de trésorerie des activités de financement ⁽²⁾		(1,2)						

(1) hors titres mis en équivalence

(2) hors dividendes, acquisition d'actions d'autocontrôle et acquisition de participation ne donnant pas le contrôle

(3) dont 53,8 millions d'euros au titre des nouveaux contrats de location sur l'exercice 2020

7.4 Autres actifs et passifs financiers

7.4.1 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Placements à long terme	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme ⁽¹⁾	17,6	21,7
Autres actifs financiers	17,6	21,7

(1) les actifs financiers et créances clients à long terme incluent les titres mis en équivalence

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coût d'acquisition	31 décembre 2019	Augmentation	Diminution	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2020
(en millions d'euros)						
Placement à long terme	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme	24,2	1,3	(3,1)	1,1	(2,1)	21,4
Autres actifs financiers	24,2	1,3	(3,1)	1,1	(2,1)	21,4

Amortissements et pertes de valeurs cumulés	31 décembre 2019	Dotation	Cession	Reprise	Perte de valeur	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2020
(en millions d'euros)								
Dépôts de garantie à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances à long terme	(2,5)	-	0,0	-	-	(2,0)	0,7	(3,8)
Autres actifs financiers	(2,5)	-	0,0	-	-	(2,0)	0,7	(3,8)

7.4.2 Autres passifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Juste valeurs des dérivés non courants	-	-
Autres passifs financiers non courants	0,2	0,3
Autres passifs financiers non courants	0,2	0,3
Intérêts courus à court terme	3,3	1,3
Juste valeur des dérivés courants	1,3	3,6
Autres passifs financiers courants	6,0	4,5
Autres passifs financiers courants	10,6	9,5

7.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Lors de l'évaluation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, le Groupe se base autant que possible sur des données de marché observables.

Les évaluations de juste valeur sont classées en trois niveaux, en fonction des données utilisées dans la technique d'évaluation, décrite ci-dessous :

- > niveau 1 : prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- > niveau 2 : prix déterminés en faisant appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables ;
- > niveau 3 : données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

La juste valeur des swaps de taux d'intérêt et des options de taux et de devises est le montant estimé que le Groupe recevrait ou réglerait pour résilier l'instrument dérivé à la date de clôture, en prenant en compte le niveau actuel des taux d'intérêt et du risque de crédit des contreparties de ces instruments.

Les instruments financiers dérivés (swaps, caps, floors...) conclus par le Groupe sont négociés sur des marchés de gré à gré sur lesquels il n'existe pas de prix cotés. Par conséquent, leur valorisation est opérée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers (Niveau 2).

Les contrats d'instruments dérivés sont négociés exclusivement avec des banques ou des établissements financiers de premier rang. Ils ont pour seul objet de fournir une sécurité sur les opérations du Groupe et leur financement.

Pour les dettes et créances à moins d'un an et certaines dettes et créances à taux variable, la valeur comptable est considérée comme une approximation raisonnable de la juste valeur.

Annexes aux comptes consolidés

31 décembre 2020	Catégorie juste valeur	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur des instruments dérivés de couverture	Valeur nette comptable	Juste valeur
<i>(en millions d'euros)</i>							
Actifs financiers non courants	Niveau 2	2,1	-	15,5	-	17,6	17,6
Autres actifs financiers courants	Niveau 2	-	-	-	2,7	2,7	2,7
Créances clients	Niveau 2	214,6	-	-	-	214,6	214,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	-	328,6	-	328,6	328,6
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	802,4	-	-	802,4	802,4
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	0,2	-	-	0,2	0,2
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	-	9,3	-	1,3	10,6	10,6
Fournisseurs	Niveau 2	-	277,4	-	-	277,4	277,4

31 décembre 2019	Catégorie juste valeur	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur des instruments dérivés de couverture	Valeur nette comptable	Juste valeur
<i>(en millions d'euros)</i>							
Actifs financiers non courants	Niveau 2	0,1	-	21,6	-	21,7	21,7
Autres actifs financiers courants	Niveau 2	-	-	-	3,4	3,4	3,4
Créances clients	Niveau 2	258,5	-	-	-	258,5	258,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	-	137,7	-	137,7	137,7
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	774,5	-	-	774,5	774,5
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	0,3	-	-	0,3	0,3
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	-	5,8	-	3,7	9,5	9,5
Fournisseurs	Niveau 2	-	324,0	-	-	324,0	324,0

7.6 Risques financiers et instruments financiers

7.6.1 Gestion des risques financiers

Les objectifs et les règles du Groupe en termes de gestion des risques financiers (risque de marché, risque de crédit et risque de liquidité) sont identiques à ceux appliqués pour les états financiers consolidés au 31 décembre 2019.

7.6.2 Instruments dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés en couverture de certaines expositions aux risques de change et de taux d'intérêts survenant du fait de ses achats et ventes en devises, de ses opérations de financement et d'investissement, ainsi que des instruments dérivés en couverture de certaines composantes du prix de ses matières premières.

Les instruments financiers dérivés comprennent notamment des options de taux d'intérêts, des couvertures à terme et des options de devises.

Conformément à sa politique en matière d'instruments financiers, le Groupe n'utilise, ni n'émet d'instruments financiers dérivés à des fins de transactions spéculatives.

7.6.3 Risque de marchés

De par son activité, le Groupe est exposé à des risques liés à la variation des taux de change, des taux d'intérêts et du prix des matières premières et aux risques de crédit et de liquidité. Des instruments financiers dérivés sont utilisés pour réduire certaines expositions aux risques de marché, le principe étant que les variations de valeur de ces instruments financiers compensent tout ou partie des variations de valeur des éléments couverts. Les risques de liquidité et de crédit sont gérés au moyen de procédures spécifiques, approuvées par les organes de direction du Groupe.

Le portefeuille des instruments dérivés se décompose de la manière suivante :

31 décembre 2020	Qualification comptable	Maturité	Juste valeur	Contrepartie en autres éléments du résultat global ⁽¹⁾
<i>(en millions d'euros)</i>				
Swaps de change	FVH	< Juin 2021	1,2	-
Dérivés de change liés au financement			1,2	-
Contrats de change à terme	CFH	< Mai 2022	0,6	0,6
Options	CFH	< Fév 2021	-	-
Swaps de matières premières	CFH	< Jan 2022	0,5	0,5
Dérivés de change liés aux opérations			1,1	1,1
Caps	CFH	< Juin 2025	(0,9)	(0,9)
Dérivés de taux d'intérêt			(0,9)	(0,9)
Total			1,4	0,2

(1) Le tableau ci-dessus présente le solde de la contrepartie en autres éléments du résultat global au 31 décembre 2020.

Annexes aux comptes consolidés

31 décembre 2019	Qualification comptable	Maturité	Juste valeur	Contrepartie en autres éléments du résultat global ⁽¹⁾
<i>(en millions d'euros)</i>				
Swaps de change	FVH	< Mar 2020	1,9	-
Dérivés de change liés au financement			1,9	-
Contrats de change à terme	CFH	< Mai 2021	(1,0)	(0,9)
Options	CFH	< Dec 2020	(0,2)	(0,5)
Dérivés de change liés aux opérations			(1,2)	(1,4)
Caps	CFH	< Avril 2024	(0,9)	(1,0)
Dérivés de taux d'intérêt			(0,9)	(1,0)
Total			(0,2)	(2,4)

(1) Le tableau ci-dessus présente le solde de la contrepartie en autres éléments du résultat global au 31 décembre 2019.

Les acronymes « FVH » : Fair value hedge et « CFH » : Cash flow hedge sont définis en Note 7.1.

Les montants nominaux des instruments dérivés couvrant les principales expositions sont présentés ci-dessous, exprimés en euros :

Devise d'exposition	31 décembre 2020					31 décembre 2019				
	USD	SEK	GBP	CAD	NOK	USD	SEK	GBP	CAD	NOK
Dérivés de change liés au financement	260,7	37,2	10,0	44,3	-	275,3	16,1	0,1	41,6	-
Dérivés de change liés aux opérations	-	-	37,3	-	11,3	-	-	46,6	-	15,3
Total	260,7	37,2	47,3	44,3	11,3	275,3	16,1	46,7	41,6	15,3

a) Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux est gérée de manière centralisée. La politique générale du Groupe est de s'endetter davantage à taux variable qu'à taux fixe, mais de protéger une part significative de la dette à taux variable sur une période de trois à cinq ans contre une hausse des taux d'une ampleur préjudiciable au moyen de produits dérivés de taux. Ceux-ci sont en général des contrats de couverture optionnels garantissant un taux plafond contre le paiement d'une prime (cap). Le coût de la prime est parfois compensé, en partie ou en totalité, par la mise en place d'un taux plancher (tunnel).

Annexes aux comptes consolidés

La structure de taux de l'endettement financier net avant et après application des instruments dérivés de taux est exposée ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Taux fixe	Taux variable	31 décembre 2020
Emprunts et dettes portant intérêts	441,0	361,4	802,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(5,2)	(323,4)	(328,6)
Endettement net avant couverture	435,8	38,0	473,8
Effet des couvertures	129,8	(129,8)	-
Endettement net après couverture	565,6	(91,8)	473,8

<i>(en millions d'euros)</i>	Taux fixe	Taux variable	31 décembre 2019
Emprunts et dettes portant intérêts	367,9	406,6	774,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(8,0)	(129,7)	(137,7)
Endettement net avant couverture	359,9	276,9	636,8
Effet des couvertures	112,0	(112,0)	-
Endettement net après couverture	471,9	164,9	636,8

Analyse de sensibilité

La sensibilité aux fluctuations de taux d'intérêt a été calculée pour les éléments constitutifs de l'endettement net après application des instruments dérivés de taux, ainsi que des prêts portant intérêts accordés à des joint-ventures ou à des tiers. L'analyse est fondée sur la base de l'indice de marché en vigueur à la clôture et sur des hypothèses d'encours et de politique de gestion constants pendant un an.

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Augmentation de 100 points de base		
Augmentation /(Diminution) des charges financières	1,9	2,4
Diminution de 100 points de base ⁽¹⁾		
Augmentation /(Diminution) des charges financières	(0,1)	(1,5)

(1) avec un plancher à 0 %.

b) Risque de change**Risque transactionnel**

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux de change sur les transactions commerciales et financières qui sont effectuées dans une devise différente de la devise fonctionnelle de l'entité du Groupe qui les enregistre.

Risque de change transactionnel lié aux opérations

Le Groupe réduit son exposition de base en développant ses capacités de production dans les zones monétaires où il distribue ses produits. Le choix de la devise de facturation de certaines transactions intragroupe permet aussi de créer des compensations opérationnelles de revenus et de coûts dans la même devise. Par ailleurs, dans les pays à devise instable, le Groupe pratique, lorsque c'est possible, des indexations de prix afin de compenser les fluctuations des devises locales. De ce fait, l'exposition résiduelle est modérée. Les devises exposées sont principalement la livre sterling, la couronne norvégienne, le dollar américain, le zloty polonais, le dollar australien, le dollar canadien, le rouble russe et l'euro en tant que devise étrangère pour certaines filiales.

Le Groupe s'efforce de réduire l'effet sur son résultat des variations de change à court terme par une politique de gestion centralisée du risque comportant l'usage sélectif d'instruments dérivés de change. Néanmoins, sur le long terme, des variations significatives et durables des parités de change pourraient affecter la position concurrentielle du Groupe sur les marchés étrangers ainsi que ses revenus.

La politique du Groupe est de couvrir certaines expositions résiduelles significatives décidées périodiquement par sa Direction Financière sur la base d'un état de suivi des « Value at Risk ». Cette exposition se répartit en une exposition enregistrée au bilan, à savoir les postes clients, fournisseurs, prêts et emprunts libellés en devise étrangère, et une exposition future consistant en des prévisions de ventes et d'achats en devises à un horizon de six à dix-huit mois.

Risque de change transactionnel lié au financement

Le Groupe peut être exposé à un risque de change transactionnel sur certains prêts et emprunts intragroupe résultant du financement des filiales étrangères. Ce risque est géré soit par des emprunts externes dans la même devise, soit par des swaps de devises adossés à l'élément monétaire couvert.

7.6.4 Risque de liquidité

a) Flux de trésorerie futurs sur les instruments financiers

Le tableau suivant présente une estimation des flux futurs de trésorerie sur les instruments financiers figurant au passif du bilan.

L'estimation des flux futurs d'intérêts repose sur le tableau d'amortissement de la dette financière et sur un maintien des taux d'intérêt en vigueur à la date de clôture du bilan, sauf meilleure estimation.

Dettes financières	31 décembre 2020		Moins de 12 mois		1 à 2 ans		3 à 5 ans		Plus de 5 ans	
	Valeur nette comptable	Flux futurs totaux	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts
<i>(en millions d'euros)</i>										
Emprunts portant intérêts										
Emprunts bancaires	75,9	83,4	73,6	2,3	1,6	1,6	0,7	3,6	-	-
Placements privés	606,3	632,3	56,5	9,0	142,7	7,2	356,1	9,5	51,0	0,3
Autres emprunts	1,3	1,6	-	0,1	1,3	0,1	-	0,1	-	-
Découverts bancaires	6,8	6,8	6,8	-	-	-	-	-	-	-
Location financement	3,3	3,3	0,8	-	0,8	-	1,6	-	0,1	-
Contrats de location	108,8	119,7	23,0	3,1	18,3	2,3	39,9	3,5	27,6	2,0
Total	802,4	847,1	160,7	14,5	164,8	11,2	398,3	16,7	78,7	2,3
Autres dettes financières										
Dettes fournisseurs	277,2	277,2	277,2	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courantes	0,3	0,3	-	-	0,3	-	-	-	-	-
Autres dettes financières courantes	10,6	10,6	10,6	-	-	-	-	-	-	-
Total	288,1	288,1	287,8	-	0,3	-	-	-	-	-
Total dettes financières	1 090,5	1 135,2	448,5	14,5	165,1	11,2	398,3	16,7	78,7	2,3

Annexes aux comptes consolidés

Dettes financières <i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2019		Moins de 12 mois		1 à 2 ans		3 à 5 ans		Plus de 5 ans	
	Valeur nette comptable	Flux futurs totaux	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts
Emprunts portant intérêts										
Emprunts bancaires	60,8	74,6	3,6	3,3	1,6	3,2	55,6	7,3	-	-
Placements privés	612,1	652,2	-	10,8	56,5	10,4	459,6	17,4	96,0	1,5
Autres emprunts	1,8	1,9	-	0,1	0,9	-	0,9	-	-	-
Découverts bancaires	7,2	7,2	7,2	-	-	-	-	-	-	-
Location financement	3,3	3,3	0,8	-	0,8	-	1,6	-	0,1	-
Contrats de location	89,3	103,1	22,7	4,1	26,7	3,0	28,8	4,5	11,1	2,2
Total	774,5	842,3	34,3	18,3	86,5	16,6	546,5	29,2	107,2	3,7
Autres dettes financières										-
Dettes fournisseurs	324,0	324,0	324,0	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courantes	0,3	0,3	-	-	0,3	-	-	-	-	-
Autres dettes financières courantes	9,5	9,5	9,5	-	-	-	-	-	-	-
Total	333,8	333,8	333,5	-	0,3	-	-	-	-	-
Total dettes financières	1 108,3	1 176,1	367,8	18,3	86,8	16,6	546,5	29,2	107,2	3,7

b) Position de liquidité

La capacité d'endettement est de 1 757,2 millions d'euros, y compris 108,8 millions d'euros liés à la dette de location (IFRS 16), utilisée à hauteur de 802,4 millions d'euros (cf. note 7.3.1). En incluant la trésorerie et équivalents de trésorerie, la position de liquidité du Groupe est en conséquence de 1 283,5 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Montant disponible sur les lignes de crédit	954,9	728,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	328,6	137,7
Total	1 283,5	866,0

Annexes aux comptes consolidés

7.6.5 Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles.

Les actifs financiers qui génèrent potentiellement pour Tarkett un risque de crédit sont essentiellement :

- > les placements de trésorerie ;
- > les instruments dérivés ;
- > les créances clients ;
- > les prêts accordés.

L'exposition maximale des actifs financiers au risque de crédit correspond à leur valeur nette comptable, diminuée des indemnités à recevoir des assurances crédit.

a) Gestion du risque client

Le Groupe considère que l'exposition au risque client est limitée en raison du grand nombre de clients, de leur dispersion par zones géographiques et de la politique de suivi. Le Groupe a établi une politique crédit qui inclut, entre autres, une limite de crédit pour chaque client, des processus de recouvrement et une notation des clients informatisée ainsi qu'un suivi des paiements effectués par les clients.

7.7 Garanties

Les principales garanties se composent :

- > d'une contre-garantie ("General Indemnity Agreement") à hauteur d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars US en faveur de la compagnie d'assurances Federal Insurance Company pour que cette société puisse émettre des garanties de chantier en faveur de la société FieldTurf Inc, entièrement utilisé à la clôture de l'exercice ;
- > d'un acte de cautionnement solidaire ("Joint and Several Guarantee") à hauteur d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars US en faveur de Ester Finance Technologies, à raison des encaissements collectés pour son compte dans le cadre de la ligne de cession de créances mise en place avec certaines filiales de Tarkett Finance Inc aux Etats-Unis ;
- > d'une garantie à l'assurance retraite Pri-Pensions pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB d'un montant de 206,9 millions de couronnes suédoises ;
- > d'une garantie portant sur 50 % d'une ligne de crédit d'un montant maximum de 10,0 millions d'euros accordée à sa co-entreprise Laminate Park GmbH & Co KG, utilisée à hauteur de 9,7 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;

Le montant total des créances clients échues depuis plus de 60 jours représente environ 13 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2020 (11 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2019).

Le Groupe considère qu'il n'y a pas lieu de présumer de risque sur ses créances échues depuis moins de 60 jours.

Concernant les créances échues depuis plus de 60 jours, le Groupe considère que le risque est limité compte tenu des procédures existantes en matière de gestion du risque client (décrit plus haut).

b) Gestion du risque client de crédit sur les placements et dérivés

Les contreparties des produits dérivés sont des banques de premier plan toutes en relation d'affaires avec le Groupe dans la gestion de la dette ou de la trésorerie. La politique du Groupe concernant les placements monétaires est de n'investir que dans des produits liquides auprès des institutions financières de premier rang des pays où ces placements sont effectués.

Le Groupe n'est pas exposé à un risque lié à des concentrations significatives, et n'anticipe pas de défaut de contrepartie.

L'impact des ajustements de la valeur de crédit et de débit (CVA/DVA) dans l'évaluation de la juste valeur des instruments financiers dérivés n'est pas significatif à la date de clôture et n'a donc pas été comptabilisé.

- > d'une garantie de paiement donnée à un fournisseur de la filiale Morton Extrusionstechnik (M.E.T GmbH) pour des livraisons de matières premières jusqu'à un montant maximum de 7,0 millions d'euros, engagée à hauteur de 0,3 millions d'euros à la clôture de l'exercice ;
- > des garanties données par la société Tarkett aux banques de certaines filiales, notamment les sociétés Tarkett Limited (Royaume-Uni), Tarkett BV (Pays-Bas), Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd et Tarkett Industrial (Beijing) Co Ltd (Chine), Tarkett SpA (Italie), afin de leur permettre d'obtenir des facilités de caisse, des prêts bancaires ou des lignes de lettres de crédit pour un montant global maximum équivalent à 34,5 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 11,4 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

De plus, dans le cadre du cours normal de leurs activités, Tarkett et plusieurs filiales du Groupe ont accordé des garanties de paiement à divers fournisseurs, clients, services publics, bailleurs, gestions centrales de trésorerie, ou opérateurs financiers, soit directement, soit par l'intermédiaire de garanties bancaires, pour un montant total équivalent à 77,4 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

Note 8 > Impôts sur le résultat

8.1 Charge d'impôt

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à un regroupement d'entreprises ou à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global.

Les impôts exigibles sont les impôts qui doivent être payés sur le revenu imposable, en utilisant le taux d'impôt en vigueur dans chaque pays, et tout ajustement d'impôt découlant des années précédentes. Les charges/produits d'impôts différés sont définis au paragraphe 8.2 Impôts différés.

L'impôt sur le résultat est calculé selon les normes applicables dans chaque pays où le Groupe a une activité.

La Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (C.V.A.E.), exigible en France, et assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux des filiales françaises répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12 "Impôts sur le résultat" selon l'analyse du Groupe, et est présentée sur la ligne "Impôt sur le résultat". Des traitements similaires ont été adoptés pour d'autres taxes (State Tax et BEAT Tax aux Etats-Unis notamment) dont la base résulte d'un solde entre produits et charges (même si ce solde peut être différent du résultat net).

La charge d'impôt (courant et différé) peut être analysée comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Impôt courant	(34,6)	(33,7)
Impôt différé	3,1	19,4
Impôt sur le résultat	(31,5)	(14,2)

La charge d'impôt théorique, déterminée en fonction du taux d'impôt sur les sociétés français de 32,02 % pour 2020 et 34,43 % pour 2019, est rapprochée de la charge d'impôt comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Résultat des activités poursuivies avant impôt (a)	12,4	53,8
Résultat des sociétés mises en équivalence (b) ⁽¹⁾	(1,2)	3,5
Résultat des activités intégrées globalement avant impôt (a-b)	13,7	50,3
Impôt théorique au taux français	(4,4)	(17,3)
Impact de :	-	-
- Imposition des sociétés étrangères à des taux différents	0,6	6,2
- Effets de change sur actifs non monétaires	(6,8)	3,6
- Variations des impôts différés non reconnus	(5,7)	3,1
- Différences permanentes	1,6	(1,8)
- Taxes relatives aux dividendes (Retenues à la source)	(3,9)	(3,4)
- Autres éléments	(12,9)	(4,5)
Impôt sur le résultat comptabilisé	(31,5)	(14,2)
Taux effectif	N/A	28,3 %

(1) En 2019, le résultat des sociétés mises en équivalence a été retraité de 7,5 millions d'euros au titre d'une charge portée par une société intégrée globalement mais relative à la fermeture de Laminat Park, intégrée par mise en équivalence.

Annexes aux comptes consolidés

Différences entre les taux d'imposition locaux et français

Les principaux pays contributeurs sont la Russie avec un taux d'impôt local de 20,00 %, la Suède avec un taux d'impôt local de 20,60 %, le Luxembourg avec un taux de 28,09 % et les États-Unis avec un taux de 21,00 %.

Effet de change sur actifs non monétaires

La charge d'impôt différé de 6,8 millions d'euros est due à l'écart de change sur les actifs et passifs non monétaires des entités dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie locale. Cette charge est requise par les normes IFRS, même si la base fiscale réévaluée ne générera pas d'obligation fiscale dans le futur.

Variations des impôts différés non reconnus

Au vu des résultats taxables futurs de certaines filiales, le Groupe n'a pas reconnu 6,8 millions d'euros d'impôts différés actifs.

8.2 Impôts différés

Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant l'approche bilancielle, pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale. L'évaluation des actifs et passifs d'impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou à payer la valeur comptable des actifs ou passifs en utilisant les taux d'imposition en vigueur à la date de clôture.

Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé :

- > les différences temporelles imposables liées à l'écart d'acquisition ;
- > les différences temporelles imposables ou déductibles résultant de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date de la transaction n'affecte ni le résultat comptable ni le résultat fiscal ;
- > les différences temporelles liées aux participations dans les filiales dans la mesure où elles ne s'inversent pas dans un avenir prévisible.

Autres éléments

En 2020, ce poste intègre notamment l'impact du changement de taux d'impôt différé en France (32,02 % en 2019 à 25,83 % en 2020) pour 2,2 millions d'euros et des corrections fiscales pour 2,2 million d'euro principalement pour la France , les États-Unis et la Serbie. Ce poste comprend aussi les taxes enregistrées comme impôt sur les sociétés pour 8,2 millions d'euros dont Etats-Unis pour 6,5 millions d'euros (4,8 millions d'euros au titre de la BEAT Tax et 1,7 millions d'euros au titre de la State Tax) et 1,7 millions d'euros pour la CVAE en France.

En 2019, ce poste intégrait une charge complémentaire de 3,1 millions d'euros au titre de la BEAT Tax aux Etats-Unis.

Un actif d'impôt différé n'est activé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables au cours des cinq prochaines années sur lesquels cet actif pourra être imputé.

Selon IAS 12, lorsque la déclaration fiscale d'une entité est réalisée dans une monnaie différente de sa monnaie fonctionnelle, la variation du cours de change entre les deux monnaies génère des différences temporelles liées à la valorisation des actifs et passifs non monétaires. Il en résulte ainsi des impôts différés à constater en résultat.

Les impôts différés figurent au bilan séparément des impôts courants actifs et passifs et sont classés parmi les éléments non courants.

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Impôts différés nets sur actifs reportables	27,6	33,9
Impôts différés actifs relatifs aux avantages au personnel	43,7	45,3
Autres éléments non déductibles temporairement	57,5	56,5
Provisions sur autres impôts différés	(2,3)	(2,1)
Elimination des profits internes	3,3	3,3
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(55,6)	(45,8)
Impôt différé actif	74,1	91,1
Ecart d'acquisition affecté à des immobilisations	38,9	46,6
Autres impôts différés passifs	25,4	25,6
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(55,6)	(45,8)
Impôt différé passif	8,7	26,4

La recouvrabilité des impôts différés actifs a été analysée avec des projections de flux utilisés pour les tests de dépréciation. Ceux-ci tiennent compte de l'impact de la crise sanitaire.

Les actifs nets d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et aux crédits d'impôt non utilisés sont reconnus pour un montant total de 27,6 millions d'euros dont 12,3 millions d'euros concernent le Luxembourg et 12,5 millions d'euros concernent les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain (États-Unis).

Ce montant de 27,6 millions d'euros se répartit ainsi : 18,4 millions d'euros d'actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et 9,2 millions d'euros de crédits d'impôt non utilisés.

Les impôts différés sur déficits et crédits d'impôt non reconnus s'élèvent à 171,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 (170,8 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Note 9 > Capitaux propres et résultat par action

9.1 Capital social

Le capital social est constitué de la valeur nominale des actions ordinaires diminuée des coûts d'émission directement attribuables aux actions ordinaires et options d'actions, nets d'impôts. Si le Groupe rachète ses propres actions, le montant du prix payé, qui inclut les coûts directement attribuables, est net d'impôt et est comptabilisé en diminution des capitaux propres. Lorsque les actions propres sont vendues ou remises en circulation, le montant reçu est comptabilisé en augmentation des capitaux propres, et le solde positif ou négatif de la transaction est présenté en prime d'émission.

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Capital social (<i>en euros</i>)	327 751 405	327 751 405
Nombre d'actions	65 550 281	65 550 281
Valeur nominale (<i>en euros</i>)	5,0	5,0

9.2 Résultat par action et dividendes

	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Nombre moyen d'actions	Résultat net attribuable	Résultat par action	Nombre moyen d'actions	Résultat net attribuable	Résultat par action
	(en milliers d'actions)	(en millions d'euros)	(en euros)	(en milliers d'actions)	(en millions d'euros)	(en euros)
Total actions	65 550			64 636		
Actions autodétenues	(474)			(356)		
Total hors auto-détention	65 076	(19,1)	(0,29)	64 280	39,6	0,62
Options de souscription	-			-		
Plan d'épargne Groupe	-			-		
Actions de performance potentielles à distribuer	387			345		
Retraitement des actions à effet anti-dilutif ⁽¹⁾	(387)			-		
Total après attribution des actions de performance	65 076	(19,1)	(0,29)	64 625	39,6	0,61

Résultat par action hors auto-détention

Le résultat par action hors-détention au 31 décembre 2020 est calculé sur la base du résultat net attribuable du Groupe et du nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant la période (et après déduction du nombre moyen pondéré d'actions autodétenues).

Résultat par action après attribution des actions de performance

Le résultat net attribuable par action après attribution des actions de performance au 31 décembre 2020 est calculé sur la base du résultat net attribuable du Groupe et du nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant la période (après déduction du nombre moyen pondéré d'actions propres) et du nombre d'actions potentielles à distribuer lorsqu'elles sont dilutives.

(1) En application de la norme IAS 33 « Résultat par action » et compte tenu du résultat net attribuable négatif au 31 décembre 2020, les actions de performance potentielles à distribuer ne sont pas prises en compte dans le calcul du nombre moyen pondéré d'actions en circulation (effet anti-dilutif).

Dividendes

L'Assemblée Générale du 30 avril 2020 a décidé, au regard du contexte sanitaire et économique lié au virus Covid-19, de ne pas verser en 2020 de dividende au titre de l'exercice 2019.

Note 10 > Parties liées

Conformément à la norme IAS 24 "Information relative aux parties liées", le Groupe a identifié les parties liées suivantes :

- > les coentreprises ;
- > le principal actionnaire du Groupe, la Société Investissement Deconinck ("SID") ;
- > les membres du Directoire et du Conseil de surveillance de Tarkett.

Les transactions de la période avec les coentreprises et les principaux actionnaires du Groupe sont détaillées ci-dessous.

10.1 Coentreprises

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées en intégration globale sont éliminées.

Les opérations avec les entreprises associées et les entités détenues conjointement sont conclues aux conditions normales du marché.

Le Groupe possède trois coentreprises dont Laminate Park GmbH & Co KG en Allemagne détenue conjointement avec le groupe Sonae.

Les opérations du Groupe avec ses coentreprises se résument comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Coentreprises		
Ventes de biens à Tarkett	-	16,2
Achat de services à Tarkett	-	(0,4)
Prêts de Tarkett (valeur brute)	3,6	-

10.2 Les principaux actionnaires

La Société Investissement Deconinck détient 50,68 % du capital de Tarkett et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du Groupe. Par ailleurs, le Groupe Familial Deconinck, composé de la SID et des membres de la Famille Deconinck, détient, de concert, 51,26 % du capital de la Société.

Au 31 décembre 2020, SID a facturé un total de 300 000 euros au titre de la convention d'assistance et d'animation (300 000 euros au 31 décembre 2019).

Au 31 décembre 2020, Tarkett a facturé un total de 55 000 euros à SID au titre de prestations de service (55 000 euros au 31 décembre 2019).

10.3 Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Néant.

Note 11 > Évènements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 12 > Honoraires CAC

	KPMG S.A.	KPMG S.A.	MAZARS	MAZARS
	Commissaire aux comptes	Réseau	Commissaire aux comptes	Réseau
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel	-	-	-	-
Tarkett	250	-	256	-
Entités contrôlées	119	741	53	780
Sous-total (A)	369	741	309	780
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires	-	-	-	-
Tarkett	-	-	-	-
Entités contrôlées	9	-	2	-
Sous-total (B)	9	-	2	-
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité	-	-	-	-
Tarkett	69	-	-	-
Entités contrôlées	5	20	3	77
Sous-total (C)	74	20	3	77
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	-	-	-	-
Sous-total D = B + C	83	20	5	77
Sous-total E = A + D	452	761	314	857
Total		1 213		1 171

(1) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par le CAC à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées : mission de vérification des informations RSE par l'organisme tiers indépendant, mission de compliance fiscale.

Note 13 > Principales entités consolidées

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2020	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2019
G : Intégration globale				
E : Mise en équivalence				
NC : Non consolidé				
EMEA				
Tarkett AB	Suède	G	100 %	100 %
Tarkett AS	Norvège	G	100 %	100 %
Tarkett OY	Finlande	G	100 %	100 %
Tarkett A/S	Danemark	G	100 %	100 %
Tarkett Polska Sp.z.o.o.	Pologne	G	100 %	100 %
Tarkett Aspen Zemin AS	Turquie	G	100 %	100 %
Laminate Park GmbH & Co KG	Allemagne	E	50 %	50 %
Tarkett Holding GmbH	Allemagne	G	100 %	100 %
Tarkett SA	France	Société mère	100 %	100 %
Tarkett Services	France	G	100 %	100 %
Tarkett GDL SA	Luxembourg	G	100 %	100 %
Tarkett Capital SA	Luxembourg	G	100 %	100 %
Tarkett SpA	Italie	G	100 %	100 %
Tarkett - Produtos Internacionias, SA	Portugal	G	100 %	100 %
Tarkett Monoprosopi Ltd.	Grèce	G	100 %	100 %
Tarkett Floors S.A. Spain	Espagne	G	100 %	100 %
Tarkett France	France	G	100 %	100 %
Tarkett Bois SAS	France	G	100 %	100 %
Fieldturf Tarkett SAS	France	G	100 %	100 %
Tarkett Sports GmbH	Allemagne	G	100 %	100 %
Fieldturf Poligras SA	Espagne	G	100 %	100 %
Morton Extrusionstechnik GmbH	Allemagne	G	100 %	100 %
Allsports construction and maintenance Ltd.	Grande-Bretagne	E	30 %	30 %
Desso Holding BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Desso BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %

Annexes aux comptes consolidés

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2020	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2019
Desso Refinity BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Tarkett Sports BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Desso Texture Tex BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Tarkett NV	Belgique	G	100 %	100 %
Tarkett CZ Sro ⁽¹⁾	République Tchèque	G	0 %	100 %
Tarkett AG Switzerland	Suisse	G	100 %	100 %
Desso Sports System BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Ambiente Textil Handelsgesellschaft GmbH ⁽¹⁾	Autriche	G	0 %	100 %
Desso Sport Systems NV	Belgique	G	100 %	100 %
Desso Sport Systems Scandinavia A.S.	Norvège	G	100 %	100 %
Tarkett Ltd.	Grande-Bretagne	G	100 %	100 %
Somalré	Luxembourg	G	100 %	100 %
F.E.D. Inc.	Etats-Unis	E	40 %	40 %
Amérique du Nord				
Tarkett, Inc. (Delaware)	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Inc.	Canada	G	100 %	100 %
Desso Inc.	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Tandus Centiva Limited	Canada	G	100 %	100 %
Lexmark Carpet Mills	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Domco Products Texas Inc	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Alabama Inc.	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Finance Inc.	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett USA Inc.	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Fieldturf Inc.	Canada	G	100 %	100 %
L.E.R. Inc.	Etats-Unis	G	100 %	100 %
EasyTurf Inc.	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Beynon Sport Surfaces Inc.	Etats-Unis	G	100 %	100 %
FieldTurf Tarkett USA Holdings, Inc.	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Fieldturf USA Inc.	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Johnsonite Canada Inc.	Canada	G	100 %	100 %
Diamond W Supply Co.	Etats-Unis	G	100 %	100 %

Annexes aux comptes consolidés

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2020	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2019
Tarkett Carpet Canada Inc.	Canada	G	100 %	0 %
CEI, APAC et Amérique latine				
Tarkett Australia Pty.Ltd.	Australie	G	100 %	100 %
Tarkett Brasil Revestimentos LTDA	Brésil	G	100 %	100 %
Tarkett Flooring Mexico S.R.L.	Mexique	G	100 %	100 %
Tarkett Argentina	Argentine	G	100 %	100 %
Tarkett Hong Kong Ltd.	Hong Kong	G	100 %	100 %
Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd.	Chine	G	100 %	100 %
Tarkett Industrial (Beijing) Co, Ltd	Chine	G	100 %	100 %
AO Tarkett	Russie	G	100 %	100 %
AO Tarkett Rus	Russie	G	100 %	100 %
Tarkett Sommer OOO	Russie	G	100 %	100 %
Tarkett d.o.o.	Serbie	G	100 %	100 %
Tarkett SEE d.o.o.	Serbie	G	100 %	100 %
Tarkett UA DP	Ukraine	G	100 %	100 %
Tarkett KAZ TOO	Kazakhstan	G	100 %	100 %
Tarkett Bel UE	Biélorussie	G	100 %	100 %
Desso Australia Pty ⁽¹⁾	Australie	G	0 %	100 %
Galerija Podova d.o.o.	Serbie	G	100 %	100 %
Tarkett Vinisin TOV	Ukraine	G	100 %	100 %
Tarkett Flooring Singapore Pte. Ltd	Singapour	G	100 %	100 %
Tandus Flooring (Suzhou) Co. Ltd	Chine	G	100 %	100 %
Tarkett Flooring India Private Ltd	Inde	G	100 %	100 %
Fieldturf Tarkett Australia	Australie	G	100 %	100 %

(1) cf. Note 2.4.

Le pourcentage du capital détenu et les droits de votes pour chaque entité du Groupe sont identiques.

5.3 Comptes sociaux au 31 décembre 2020

Compte de résultat

(en milliers d'euros)

	Exercice clos le 31/12/2020			31/12/2019
	France	Exportations	Total	Total
Ventes de marchandises	-	-	-	-
Production vendue biens	-	-	-	-
Production vendue services	7 596	41 799	49 395	52 465
Chiffre d'affaires net	7 596	41 799	49 395	52 465
Production stockée	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation reçues	-	-	-	-
Reprises sur amort.et prov., transfert de charges	-	-	6 208	9 331
Autres produits	-	-	1	12
Total des produits d'exploitation	-	-	55 604	61 808
Achats de marchandises (y compris droits de douane)	-	-	-	4
Variation de stock (marchandises)	-	-	-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements	-	-	-	-
Variation de stock matières premières et autres	-	-	-	-
Autres achats et charges externes	-	-	28 941	29 077
Impôts, taxes et versements assimilés	-	-	1 332	1 219
Salaires et traitements	-	-	15 111	13 228
Charges sociales	-	-	7 514	7 643
Dotations aux amortissements sur immobilisations	-	-	10 197	9 652
Dotations aux provisions sur immobilisations	-	-	-	-
Dotations aux provisions sur actif circulant	-	-	-	-
Dotations aux provisions pour risques et charges	-	-	6 534	5 131
Autres charges	-	-	2 515	3 085
Total des charges d'exploitation	-	-	72 144	69 038
RESULTAT D'EXPLOITATION	-	-	(16 540)	(7 230)

Comptes sociaux au 31 décembre 2020

<i>(en milliers d'euros)</i>			Exercice clos le 31/12/2020	31/12/2019
Bénéfice attribué ou perte transférée	-	-	-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré	-	-	-	-
Produits financiers de participations	-	-	73 043	74 111
Produits des autres valeurs mobilières	-	-	552	1 130
Autres intérêts et produits assimilés	-	-	548	-
Reprises sur provisions et transferts de charges	-	-	-	-
Différences positives de change	-	-	92	-
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement	-	-	-	-
Total des produits financiers	-	-	74 235	75 241
Dotations financières aux amortissements et provisions	-	-	70	33
Intérêts et charges assimilées	-	-	17 609	22 495
Différences négatives de change	-	-	-	54
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement	-	-	-	-
Total des charges financières	-	-	17 679	22 582
RESULTAT FINANCIER	-	-	56 556	52 659
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	-	-	40 016	45 429

Comptes sociaux au 31 décembre 2020

Compte de résultat (suite)

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice clos le 31/12/2020	31/12/2019
	Total	Total
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	-	-
Reprises sur provisions et transferts de charges	566	621
Produits de cession des éléments d'actif	-	-
Autres produits exceptionnels	-	-
Total des produits exceptionnels	566	621
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	133	-
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	554	600
Autres charges exceptionnelles	3	33
Total des charges exceptionnelles	690	633
RESULTAT EXCEPTIONNEL	(124)	(13)
Participations des salariés	-	-
Impôts sur les bénéfices	(384)	1 033
Total des produits	130 405	137 670
Total des charges	90 897	91 220
RESULTAT NET	39 508	46 450
<i>Dont Crédit-bail mobilier</i>	-	-
<i>Dont Crédit-bail immobilier</i>	-	-

Bilan actif

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31/12/2020			31/12/2019
	Brut	Amort prov.	Net	Net
Frais d'établissement	-	-	-	-
Recherche et développement	-	-	-	-
Concessions, brevets, droits similaires	59 356	48 529	10 827	14 010
Fonds commercial	3 940	-	3 940	3 940
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	4 712	-	4 712	4 418
Avances et acomptes sur immobilisations	-	-	-	-
Terrains	-	-	-	-
Constructions	106	106	-	-
Installations techniques, matériel et outillage	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	9 347	8 634	713	1 338
Immobilisations corporelles en cours	511	-	511	38
Avances et acomptes	-	-	-	-
Participations évaluées selon mise en équivalence	-	-	-	-
Autres participations	1 405 096	24 989	1 380 107	1 361 468
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts	288 820	-	288 820	298 372
Autres immobilisations financières	1 424	93	1 331	1 721
TOTAL (I)	1 773 312	82 351	1 690 961	1 685 305

Comptes sociaux au 31 décembre 2020

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31/12/2020		31/12/2019	
Matières premières, approvisionnements	-	-	-	-
En-cours de production de biens	-	-	-	-
En-cours de production de services	-	-	-	-
Produits intermédiaires et finis	-	-	-	-
Marchandises	-	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	20	-	20	9
Clients et comptes rattachés	20 431	-	20 431	17 423
Autres créances	-	-	-	-
. Fournisseurs débiteurs	283	-	283	373
. Personnel	-	-	-	2
. Organismes sociaux	-	-	-	-
. Etat, impôts sur les bénéfices	1 293	-	1 293	2 834
. Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	705	-	705	562
. Autres	197 029	-	197 029	248 213
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	3 241	-	3 241	5 878
Disponibilités	255 960	-	255 960	58 801
Instruments de trésorerie	-	-	-	4
Charges constatées d'avance	4 403	-	4 403	4 619
TOTAL (II)	483 365	-	483 365	338 718
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	-	-	-	-
Primes de remboursement des obligations (IV)	-	-	-	-
Ecarts de conversion actif (V)	9 066	-	9 066	5 014
TOTAL ACTIF (I à V)	2 265 743	82 351	2 183 392	2 029 037

Comptes sociaux au 31 décembre 2020

Bilan passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice clos le 31/12/2020	31/12/2019
Capital social ou individuel (dont versé: 318 613)	327 751	327 751
Primes d'émission, de fusion, d'apport	135 493	135 493
Ecart de réévaluation	-	-
Réserve légale	31 861	31 861
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	-
Report à nouveau	755 753	709 305
Résultat de l'exercice	39 508	46 450
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	639	878
TOTAL (I)	1 291 005	1 212 758
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
TOTAL (II)	-	-
Provisions pour risques	-	-
Provisions pour charges	10 542	9 236
TOTAL (III)	10 542	9 236

Comptes sociaux au 31 décembre 2020

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice clos le 31/12/2020	31/12/2019
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres Emprunts obligataires	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
. Emprunts	678 821	613 946
. Découverts, concours bancaires	-	-
Emprunts et dettes financières diverses	-	-
. Divers	-	-
. Associés	161 067	132 037
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9 045	9 663
Dettes fiscales et sociales	-	-
. Personnel	4 697	3 017
. Organismes sociaux	3 112	2 349
. Etat, impôts sur les bénéficiaires	-	-
. Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	494	30
. Etat, obligations cautionnées	-	-
. Autres impôts, taxes et assimilés	314	374
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	705	623
Autres dettes	14 457	761
Instruments de trésorerie	-	-
Produits constatés d'avance	47	163
TOTAL (IV)	872 759	762 963
Ecart de conversion passif	(V) 9 086	5 100
TOTAL PASSIF (I à V)	2 183 392	2 029 037

5.4 Annexes aux comptes sociaux

Note 1 > Règles et méthodes comptables	358	Note 2 > États financiers	363
1.1 Règles et méthodes comptables	358	2.1 État des immobilisations	363
1.2 Immobilisations incorporelles et corporelles	358	2.2 État des amortissements	365
1.3 Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement	359	2.3 État des provisions	366
1.4 Créances et dettes	359	2.4 État des échéances des créances et des dettes	367
1.5 Opérations en devises	359	2.5 Tableau des délais de paiement fournisseurs & clients	369
1.6 Provisions	359	2.6 Fonds commercial	371
1.7 Provision plans d'intéressement a long terme des salariés (LTI)	360	2.7 Produits et avoirs à recevoir	371
1.8 Faits marquants	361	2.8 Charges à payer et avoirs à établir	371
1.9 Événements post clôture	362	2.9 Charges et produits constatés d'avance	372
		2.10 Ventilation du chiffre d'affaires net	372
		2.11 Engagements financiers	373
		2.12 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	375
		2.13 Intégration fiscale	375
		2.14 Situation fiscale différée et latente	376
		2.15 Rémunération des dirigeants	376
		2.16 Effectif moyen	376
		2.17 Parties liées	377
		2.18 Identité des sociétés mères consolidant les comptes de la Société	377
		2.19 Capitaux propres	377
		2.20 Composition du capital social	378
		2.21 Tableau des filiales et participations	378

Note 1 > Règles et méthodes comptables

1.1 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions des Règlements n°2014-3, n° 2015-06 et 2016-07 de l'Autorité des normes comptables, relatifs au nouveau Plan Comptable Général et du règlement n°2016-7, homologué par l'arrêté du 28 décembre 2016 ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'Autorité des Normes Comptables.

Les principales méthodes utilisées sont détaillées ci-après.

Les comptes annuels intègrent les dispositions du règlement 2015-05 de l'Autorité des normes comptables (ANC) relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture dont l'application est obligatoire à compter de l'exercice 2017. Le règlement, qui a pour objectif de préciser les modalités de comptabilisation des instruments financiers à terme et des opérations de couverture, est sans impact significatif sur les comptes annuels de la société.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base, qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- > continuité de l'exploitation ;
- > permanence des méthodes comptables ;
- > indépendance des exercices ;
- > importance relative ;
- > non compensation ;
- > bonne information ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est, selon le cas, la méthode des coûts historiques, de la valeur d'apport ou de la valeur réévaluée.

1.2 Immobilisations incorporelles et corporelles

1.2.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées de licences, de logiciel et de capitalisation de frais externes pour la mise en place de ces logiciels au sein des filiales du Groupe, regroupées sous la rubrique "Concessions, brevets".

Les logiciels informatiques et les licences de logiciels sont amortis de façon linéaire sur une durée de 1 à 5 ans.

Fonds de commerce :

En application du règlement ANC n°2014-03, la société comptabilise l'intégralité des malis techniques présents à l'actif de son bilan pour un montant 3 940K€ au sein du poste « fonds commercial » ;

La société considère que les fonds commerciaux qu'elle contrôle ont une durée d'utilisation qui n'est pas limitée dans le temps. En effet, il n'existe pas de limitation d'ordre juridique, économique ou technique à l'exercice de l'activité de la société auprès de ses clients récurrents.

A chaque clôture, la société réalise un test de dépréciation pour s'assurer que la valeur recouvrable de ces fonds commerciaux est toujours supérieure à la valeur comptable de ceux-ci. Dans le cas inverse, une dépréciation est comptabilisée dans le résultat de l'exercice.

Les tests de pertes de valeur sont réalisés en comparant la valeur nette comptable à la valeur recouvrable (actualisation de cash-flow futurs ou valeur de marché). Les cash flows actualisés sont évalués à partir des budgets et prévisions sur une durée de 5 ans en prenant en compte une valeur terminale.

Au 31 décembre 2020, la valeur d'utilité du fonds commercial est supérieure à sa valeur (nette) comptable incluant les malis techniques qui lui sont rattachés.

1.2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de matériel de bureau et informatique et d'agencements et installations.

La valeur brute de ces éléments correspond à leur coût d'acquisition : prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée normale d'utilisation des biens :

- > matériel de bureau et informatique : 3 ans ;
- > agencements et installations : 3 ans.

Lorsque la valeur actuelle est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée pour la différence.

1.3 Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement

Les immobilisations financières sont principalement constituées de titres de participations et de cautions versées.

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée pour la différence.

Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une approche multicritères, tels que la quote-part des capitaux propres que ces titres représentent, l'évolution de la rentabilité de la filiale et d'autres approches, notamment la méthode des multiples ou des expertises.

1.4 Créances et dettes

Les créances et les dettes sont valorisées à leur valeur nominale. Lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur nette comptable, les créances sont dépréciées par voie de provision pour la différence, afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

1.5 Opérations en devises

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis en euros en utilisant le cours de change à cette date. Les écarts de change résultant de la conversion sont comptabilisés en "écart de conversion". Les pertes latentes de change non compensées et non couvertes par un instrument de couverture font l'objet d'une provision pour risque.

1.6 Provisions

1.6.1 Provisions pour pensions et obligations similaires

La société applique l'option prévue par la Recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires, qui prévoient de comptabiliser la totalité des engagements de retraite et assimilés au bilan.

Les engagements de Tarkett SA se composent :

- > d'avantages long terme, postérieurs à l'emploi, consentis aux employés (indemnité de départ à la retraite, frais médicaux, etc.) ;

- > d'avantages long terme, pendant l'emploi, consentis aux employés.

Le calcul implique la prise en compte d'hypothèses économiques (taux d'inflation, taux d'actualisation) et d'hypothèses sur le personnel (augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, espérance de vie, etc.).

Annexes aux comptes sociaux

Les provisions ont été calculées par un actuaire externe sur la base de données au 31 décembre 2020, selon les principales hypothèses décrites ci-dessous :

- > taux d'inflation : 2,00 % ;
- > taux d'actualisation : 0,30 % / 0,70 % ;
- > taux d'indexation des salaires : 2,00 % ;
- > âge de départ à la retraite : 65 ans.

1.6.2 Autres provisions pour risques et charges

Des provisions sont constituées à la clôture de l'exercice afin de couvrir les risques et charges liés :

- > aux risques de change pour les pertes latentes après prise en compte des éventuelles neutralisations d'opérations faisant l'objet d'une couverture de change ;

1.7 Provision plans d'intéressement a long terme des salariés (LTI)

Le Groupe Tarkett, dont la société Tarkett SA est la holding, met régulièrement en place des plans d'attribution d'actions gratuites.

Concernant les 3 plans en cours, les actions ordinaires seront attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période dite d'acquisition de deux ans. L'attribution est conditionnée au respect d'une condition de performance économique (basée sur le plan à 3 ans du Groupe), ainsi que d'une condition de présence des bénéficiaires jusqu'à la fin de la période d'attribution. L'attribution des LTI sera réalisée en distribution d'actions.

La dette relative à l'engagement net de la société concernant le personnel est comptabilisée en provision pour risques et charges au passif du bilan.

La valeur actuelle des engagements vis-à-vis du personnel est calculée à chaque clôture et les données concernant les salariés sont revues au minimum tous les trois ans.

- > à une obligation de la société à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci et qu'elle peut être raisonnablement évaluée.

Conformément à l'avis du CNC N° 2008-17 du 6 novembre 2008 sur le traitement comptable des plans d'attributions d'actions gratuites aux employés, une provision d'un montant total de 9 071 milliers d'euros au 31 décembre 2020 (8 572 milliers d'euros au 31 décembre 2019), est constituée pour couvrir l'obligation de Tarkett SA de livrer aux bénéficiaires les titres lors de l'attribution définitive des actions. Cette provision est mise à jour selon la probabilité d'atteinte des objectifs du plan au moment de la clôture.

La provision concernant les actions non distribuées à la clôture est évaluée à la moyenne des cours d'acquisition et au cours de clôture pour les actions non couvertes par des actions propres détenues par Tarkett S.A. Sur l'exercice 2020, il convient de noter le débouclage des LTI 2017 pour 112 568 actions et d'un nouveau LTI constitué de 482 900 actions en date de clôture. Le plan LTIP 2020 est conditionné au respect des deux conditions de performance RSE.

	LTIP 2018	LTIP 2019	LTIP 2020
Date d'attribution	25 juillet 2018	24 juin 2019	30 juillet 2020
Fin de la période d'attribution	30 juin 2021	30 juin 2022	1er août 2023
Nombre d'actions restantes	254 677	343 865	482 900
Cours d'action retenu	13,10	13,63	14,40
Provision comptabilisée au 31 décembre 2020	(1 702)	(2 097)	(5 234)
Modalité de règlement :	Distribution d'actions		
Charges et produits 2020	(70)	2 001	(5 234)
Charges et produits 2019	3 206	(4 098)	-
Charges 2018	(4 837)	-	-

1.8 Faits marquants

1.8.1 Impact de la pandémie de Covid-19

L'activité a été fortement pénalisée par la crise sanitaire qui s'est traduit par un fort impact sur le résultat d'exploitation (-9 310 milliers d'euros) par rapport à 2019. Les activités ont été affectées tout au long de l'année 2020. Les mesures gouvernementales auxquelles la société est éligible (le chômage partiel) ont été activées principalement au premier semestre.

La police d'assurance cyber contractée par le groupe a été activée et a donné lieu à une indemnisation de 15 millions d'euros, qui ont été perçus à la fin de l'année. Ces indemnités couvrent les coûts encourus pour rétablir le bon fonctionnement des systèmes d'information et la perte d'exploitation enregistrée par le Groupe sur le second trimestre compte tenu de l'arrêt de l'activité entraîné par la cyberattaque. Une redistribution de cette indemnisation a été effectuée auprès des différentes divisions du groupe à hauteur de 14 millions d'euros.

1.8.2 Contrat de liquidité 2019

Le 17 septembre 2019, Tarkett a signé un contrat de liquidité avec la société Exane. Les titres étant admis aux négociations sur le marché Euronext Paris, Tarkett souhaite y réaliser les interventions à l'achat comme à la vente en vue de favoriser la liquidité de ses titres et la régularité de leurs cotations ou éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché. A cet effet, Tarkett est habilité, conformément aux dispositions légales et réglementaires, à procéder à des opérations d'achat de ses titres dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par son assemblée générale. Le contrat est conclu pour une période initiale débutant du 23 septembre 2019 au 31 décembre 2019. Il se renouvelle ensuite par tacite reconduction pour des périodes successives de 12 mois. La position à fin décembre 2020 dans les comptes de Tarkett est de 507 193 € pour 51.188 titres.

1.8.3 Emprunts et dettes

Pour prévenir les éventuels effets négatifs de la crise sanitaire et économique, Tarkett a conclu en mai 2020 deux lignes de court terme :

- > Une ligne de crédit syndiqué renouvelable d'un montant de 175 millions d'euros, conclue pour une durée d'un an et prolongeable de six mois à l'initiative de Tarkett puis de six mois supplémentaires sur accord des banques. Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2020.
- > Un prêt garanti par l'Etat français (PGE) d'un montant de 70 millions d'euros pour une durée d'un an, avec une option d'extension à son initiative de une à cinq années supplémentaires. Ce prêt, tiré, a été classé en dette financière courante.

Par ailleurs, Tarkett a obtenu en mai 2020 de ses partenaires bancaires l'extension pour une année supplémentaire de son crédit syndiqué renouvelable de 700 millions d'euros souscrit en mai 2019 pour une durée initiale de cinq ans. Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, Tarkett utilise ses lignes d'affacturage et de titrisation sans recours à hauteur de 131,0 millions d'euros ou équivalents.

Au 31 décembre 2020, les emprunts et dettes portant intérêt comprennent principalement :

- > Un "Schuldschein" de 144,0 millions d'euros et 26,5 millions de dollars US conclu en juin 2019 et arrivant à échéance en juin 2026 pour 51,0 millions d'euros, en juin 2025 pour 45,0 millions d'euros et en juin 2024 pour le reste ;
- > Un "Schuldschein" de 252,5 millions d'euros et 50,0 millions de dollars US conclu en avril 2017 et arrivant à échéance en avril 2024 pour 150,5 millions d'euros et en avril 2022 pour le reste ;
- > Un "Schuldschein" de 147,5 millions d'euros conclu en juin 2016 et arrivant à échéance en juin 2023 pour 91,0 millions d'euros et en juin 2021 pour 56,5 millions ;
- > Le prêt garanti par l'Etat français (PGE) de 70,0 millions d'euros souscrit en mai 2020.

Annexes aux comptes sociaux

1.8.4 Renégociation des ratios bancaires sur SSD et RCF

Afin de prévenir le risque de liquidité au cas où les conséquences de la crise sanitaire liée au Covid-19 auraient été matériellement négatives sur le cash-flow et l'Ebitda, le groupe avait obtenu en 2020 une levée de covenant financier de ses prêteurs. De plus, la grande majorité des prêteurs sous le SSD 2016 et 2017 a accepté de modifier leur documentation pour l'aligner sur la documentation la plus récente du SSD 2019.

1.9 Événements post clôture

Néant.

Note 2 > États financiers

2.1 État des immobilisations

(en milliers d'euros)

	Valeur brute des immobilisations au début d'exercice	Augmentations	
		Réévaluation en cours d'exercice	Acquisitions, créations, virements pst à pst
Frais d'établissement, recherche et développement	-	-	-
Immobilisations incorporelles	57 142	-	6 520
Immobilisations incorporelles en cours	4 418	-	4 316
Terrains	-	-	-
Constructions sur sol propre	-	-	-
Constructions sur sol d'autrui	-	-	-
Installations générales, agencements, constructions	106	-	-
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-	-	-
Autres installations, agencements, aménagements	-	-	-
Matériel de transport	-	-	-
Matériel de bureau, informatique, mobilier	9 347	-	-
Emballages récupérables et divers	-	-	-
Immobilisations corporelles en cours	38	-	473
Avances et acomptes	-	-	-
TOTAL	71 051	-	11 309
Participations évaluées par équivalence	-	-	-
Autres participations	1 386 457	-	18 639
Autres titres immobilisés	870	-	-
Prêts et autres immobilisations financières	299 249	-	40
TOTAL	1 686 576	-	18 679
TOTAL GENERAL	1 757 627	-	29 988

Annexes aux comptes sociaux

(en milliers d'euros)	Diminutions		Valeur brute immob. à fin exercice	Réév. Lég. Val. Origine à fin exercice
	Par virement de pst à pst	Par cession ou mise HS		
Frais d'établissement, recherche et développement	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	-	366	63 296	-
Immobilisations incorporelles en cours	4 022	-	4 712	-
Immobilisation incorporelles	4 022	366	68 008	-
Terrains	-	-	-	-
Constructions sur sol propre	-	-	-	-
Constructions sur sol d'autrui	-	-	-	-
Installations générales, agencements, constructions	-	-	106	-
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-	-	-	-
Autres installations, agencements, aménagements	-	-	-	-
Matériel de transport	-	-	-	-
Matériel de bureau, informatique, mobilier	-	-	9 347	-
Emballages récupérables et divers	-	-	-	-
Immobilisations corporelles en cours	-	-	511	-
Avances et acomptes	-	-	-	-
TOTAL	4 022	366	77 972	-
Participations évaluées par équivalence	-	-	-	-
Autres participations	-	-	1 405 096	-
Autres titres immobilisés	363	-	507	-
Prêts et autres immobilisations financières	9 552	-	289 737	-
TOTAL	9 915	-	1 695 340	-
TOTAL GENERAL	13 937	366	1 773 312	-

2.2 État des amortissements

(en milliers d'euros)

	Situations et mouvements de l'exercice			
	Début exercice	Dotations exercice	Eléments sortis reprises	Fin exercice
TOTAL Immobilisations incorporelles	39 192	9 571	234	48 529
Terrains	-	-	-	-
Constructions sur sol propre	-	-	-	-
Constructions sur sol d'autrui	-	-	-	-
Installations générales, agencements constructions	106	-	-	106
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-	-	-	-
Installations générales, agencements divers	-	-	-	-
Matériel de transport	-	-	-	-
Matériel de bureau, informatique, mobilier	8 009	625	-	8 634
Emballages récupérables et divers	-	-	-	-
TOTAL Immobilisations corporelles	8 115	625	-	8 740
TOTAL GENERAL	47 307	10 196	234	57 269

(en milliers d'euros)

	Dotations			Reprises	
	Différentiel de durée	Dégressif	Exception.	Dégressif	Exception.
TOTAL Immobilisations incorporelles	-	327	-	(566)	-
Terrains	-	-	-	-	-
Constructions sur sol propre	-	-	-	-	-
Constructions sur sol d'autrui	-	-	-	-	-
Installations générales, agencements constructions	-	-	-	-	-
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-	-	-	-	-
Installations générales, agencements divers	-	-	-	-	-
Matériel de transport	-	-	-	-	-
Matériel de bureau, informatique, mobilier	-	-	-	-	-
Emballages récupérables et divers	-	-	-	-	-
TOTAL Immobilisations corporelles	-	-	-	-	-
TOTAL GENERAL	-	327	-	(566)	-

2.3 État des provisions

Provisions (en milliers d'euros)	Début exercice	Augmentations dotations	Diminutions Reprises	Fin exercice
Pour reconstitution gisements	-	-	-	-
Pour investissements	-	-	-	-
Pour hausse des prix	-	-	-	-
Amortissements dérogatoires	878	327	566	639
Dont majorations exceptionnelles de 30 %	-	-	-	-
Pour implantation à l'étranger avant le 1.1.92	-	-	-	-
Pour implantation à l'étranger après le 1.1.92	-	-	-	-
Pour prêts d'installation	-	-	-	-
Autres provisions réglementées	-	-	-	-
Total provisions réglementées	878	327	566	639
Pour litiges	-	-	-	-
Pour garanties données clients	-	-	-	-
Pour pertes sur marchés à terme	-	-	-	-
Pour amendes et pénalités	-	-	-	-
Pour pertes de change	-	-	-	-
Pour pensions et obligations	663	618	38	1 243
Pour impôts	-	-	-	-
Pour renouvellement immobilisations	-	-	-	-
Pour grosses réparations	-	-	-	-
Pour charges sur congés payés	-	-	-	-
Autres provisions	8 572	6 146	5 419	9 299
Total provisions pour risque et charge	9 235	6 764	5 457	10 542
Sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Sur immobilisations corporelles	-	-	-	-
Sur titres mis en équivalence	-	-	-	-
Sur titres de participation	24 989	-	-	24 989
Sur autres immobilisations financières	-	-	-	-
Sur stocks et en-cours	-	-	-	-
Sur comptes clients	-	-	-	-
Autres dépréciations	26	67	-	93
Total Dépréciations	25 015	67	-	25 082
Total général	35 129	7 158	6 023	36 263
Dont dotations et reprises :				
o d'exploitation	-	6 534	5 457	-
o financières	-	70	-	-
o exceptionnelles	-	554	566	-

2.4 État des échéances des créances et des dettes

Etat des créances (en milliers d'euros)	Montant brut	A un an au plus	A plus d'un an
Créances rattachées à des participations	-	-	-
Prêts	288 820	-	288 820
Autres immobilisations financières	1 424	-	1 424
Clients douteux ou litigieux	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	20	20	-
Autres créances clients	20 431	20 431	-
Créances représentatives de titres prêtés	-	-	-
Fournisseurs débiteurs	283	283	-
Personnel et comptes rattachés	-	-	-
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux	-	-	-
Etat et autres collectivités publiques	-	-	-
o Impôts sur les bénéfices	1 293	1 235	58
o T.V.A.	705	705	-
o Autres impôts, taxes, versements et assimilés	-	-	-
o Divers	-	-	-
Groupe et associés	197 029	197 029	-
Débiteurs divers	-	-	-
Charges constatées d'avance	4 403	4 403	-
Total général	514 408	224 106	290 302

Annexes aux comptes sociaux

ETAT DES DETTES	Montant brut	A un an au plus	Plus 1 an 5 ans au plus	A plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	-	-	-	-
Autres emprunts obligataires	-	-	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit:	-	-	-	-
o à un an maximum	128 979	128 979	-	-
o plus d'un an	549 842	-	498 842	51 000
Emprunts et dettes financières divers	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	9 045	9 045	-	-
Personnel et comptes rattachés	4 697	4 697	-	-
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	3 112	3 112	-	-
Etat et autres collectivités publiques :	-	-	-	-
o Impôts sur les bénéfices	-	-	-	-
o T.V.A.	494	494	-	-
o Obligations cautionnées	-	-	-	-
o Autres impôts et taxes	314	314	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	705	705	-	-
Groupe et associés	175 170	175 169	-	-
Autres dettes	354	354	-	-
Dettes représentative de titres empruntés	-	-	-	-
Produits constatés d'avance	47	47	-	-
TOTAL GENERAL	872 759	322 916	498 842	51 000

2.5 Tableau des délais de paiement fournisseurs & clients

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L441-6-1 et D441-4 du Code de commerce, la décomposition à la clôture des créances et des dettes de Tarkett SA à l'égard des clients et des fournisseurs est la suivante :

Créances clients

31/12/2020	Article D.441 : Facture émises non réglées à la date de clôture dont le terme est échu				
	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90j	91 j et plus	Total (1 jour et +)
	(A) Tranche de retard de paiement				
Nbr de factures					260
Montant K€ (TTC)	65	26	8	6 842	6 941
Pourcentage du montant total du CA de l'exercice (TTC)	0,13%	0,05%	0,02%	13,44%	50 914
	(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses				
Nbr de factures exclues					
Montant en K€ des factures exclues (TTC)					
	(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L441-6 ou article L443-1 du code du commerce)				
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	30 jours dates de factures				

Dettes fournisseurs

12/31/20	Article D.441 : Facture reçues non réglées à la date de clôture dont le terme est échu				
	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90j	91 j et plus	Total (1 jour et +)
	(A) Tranche de retard de paiement				
Nbr de factures					211
Montant K€ (TTC)	288	74	122	276	760
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	0,90%	0,23%	0,38%	0,86%	31 947
	(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses				
Nbr de factures exclues					
Montant en K€ des factures exclues (TTC)					
	(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L441-6 ou article L443-1 du code du commerce)				
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	60 jours dates de factures				

2.6 Fonds commercial

Désignation (en milliers d'euros)	Achetés	Réévalués	Reçus en apport	Montant
Mali de fusion - Partholdi	-	-	3 940	3 940

2.7 Produits et avoirs à recevoir

Montant des produits et avoirs à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan (en milliers d'euros)	Montant TTC
Immobilisations financières	
o Créances rattachées à des participations	-
o Autres immobilisations financières	-
Créances	
o Créances clients et comptes rattachés	20
o Autres créances (dont avoirs à recevoir)	593
Valeurs mobilières de placement	-
Disponibilités	-
Total	613

2.8 Charges à payer et avoirs à établir

Montant des charges à payer et avoir à établir inclus dans les postes suivants du bilan (en milliers d'euros)	Montant TTC
Emprunts obligataires convertibles	-
Autres emprunts obligataires	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	3 781
Emprunts et dettes financières divers	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	8 314
Dettes fiscales et sociales	6 709
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	705
Autres dettes (dont avoirs à établir)	14 021
Total	33 530

2.9 Charges et produits constatés d'avance

<i>(en milliers d'euros)</i>	Charges	Produits
Charges / Produits d'exploitation	1 084	47
Charges / Produits financiers	3 319	-
Charges / Produits exceptionnels	-	-
Total	4 403	47

2.10 Ventilation du chiffre d'affaires net

Tarkett SA, Société mère du Groupe, a pour rôle essentiel d'assurer les missions d'intérêt général et de coordination dans les domaines de la stratégie, du contrôle financier des filiales, de la croissance externe, du marketing, du développement, des relations humaines et de la communication. Le chiffre d'affaires de Tarkett SA se compose essentiellement de refacturations de frais généraux et de coûts informatiques.

Répartition par secteur d'activité <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant
Ventes de marchandises	-
Ventes de produits finis	-
Prestations de services	49 395
Total	49 395

Répartition par marché géographique <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant
France	7 596
Etranger	41 799
Total	49 395

2.11 Engagements financiers

2.11.1 Effets escomptés non échus

Néant.

2.11.2 Avals et cautions

Bénéficiaire	Engagements donnés	Engagements limités	Objet	Faveur
	Montant (en milliers)			
HSBC Bank plc	GBP 0	GBP 1 000	Ligne de Crédit	Tarkett Ltd
Petrofina	EUR 275	EUR 7 000	Commandes de B&S	Morton Extrusion Technik
Bank of America N.A.	INR 0	INR 20 000	Lignes de crédit	Tarket Flooring India Private Ltd
Banco Bilbao Vizcaya Argenteria	EUR 0	EUR 2 000	Lignes de Crédit	Poligras
Commerzbank	EUR 3 587	EUR 5 000	Ligne de Crédit	Desso Holding
Banque Général du Lux	EUR 9 733	EUR 10 000	Lignes de Crédit	Laminate Park GmbH
HSBC Bank Australia Ltd	AUD 0	AUD 845	Ligne de Crédit	Tarkett et Fieldturf Australia
Cassa Depositi e Prestiti	EUR 0	EUR 4 075	Ligne de Crédit	Tarkett SpA
Bank of America -Merril Lynch	USD 0	USD 50	Ligne de Crédit	Tarkett Flooring Mexico
HSBC Bank (China) Company Ltd	RMB 47 424	RMB 83 600	Lignes de crédit	Tarkett Industrial (Beijing) Co., Ltd.
HSBC Bank (China) Company Ltd	RMB 0	RMB 44 000	Lignes de crédit	Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Mgt Co., Ltd.

2.11.3 Autres engagements donnés

Bénéficiaire	Engagements donnés	Engagements limités	Objet	Faveur
	Montant (en milliers)			
Federal Insurance Company	USD 75 000	USD 75 000	Garanties de bonne fin de chantiers	Fieldturf Inc.
Ester Finance Technologies	USD 42 494	USD 75 000	Acte de cautionnement solidaire	Tarkett USA Inc., Fieldturf USA Inc.
Crédit Agricole CIB	EUR 1 249	EUR 5 000	Garanties de chantier	Fieldturf Tarkett SAS
Indian Harbor Insurance Cie	USD 805	USD 805	Réassurance	Somalré
Pri-Pensionsgaranti	SEK 206 936	SEK 206 936	Engagements de retraite	Tarkett AB

2.11.4 Instruments financiers dérivés de change

Contrepartie (en milliers)	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	GBP -9 000	Swap de change	23-mars-21
Bancaire	AUD -70 308	Swap de change	23-mars-21
Bancaire	USD 319 888	Swap de change	29-janv.-21
Bancaire	PLN 5 800	Swap de change	23-mars-21
Bancaire	SEK -373 000	Swap de change	23-mars-21
Bancaire	CHF -400	Swap de change	23-mars-21
Bancaire	CAD -69 200	Swap de change	29-janv.-21
Bancaire	CNY 13 000	Swap de change	31-mars-21

2.11.5 Instruments financiers dérivés de taux

Contrepartie (en milliers)	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	EUR 67 500	Options gar.tx d'i.	avril-24
Bancaire	USD 76 500	Options gar.tx d'i.	juin-25

2.11.6 Instruments financiers dérivés de matières premiers

Au cours de l'exercice, la société a souscrit, pour le compte de certaines de ses filiales, des instruments dérivés en couverture de certaines composantes du prix de leurs matières premiers.

A la date de clôture, ces instruments dérivés représentent un montant nominal de 12 181 554 euros avec des dates d'échéances courant jusqu'en janvier 2022.

2.12 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

2.12.1 Décomposition de l'impôt sur les bénéfices

Nature de l'impôt sur les bénéfices (en milliers d'euros)	Impôt 2020	Impôt 2019
Contribution de 3% sur dividendes	-	-
Produit d'intégration fiscale	-	-
Charge d'impôt de l'intégration fiscale	(384)	1 102
Crédits d'impôt	-	-
Provision pour contrôle fiscal	-	-
Autres	-	(69)
TOTAL	(384)	1 033

2.13 Intégration fiscale

La société Tarkett a opté pour le régime de l'intégration fiscale à partir du 1^{er} janvier 2009 pour le calcul de l'impôt sur les sociétés ainsi que pour la contribution supplémentaire sur cet impôt.

Tarkett a mis en place en 2009 une intégration fiscale avec ses filiales françaises : FieldTurf Tarkett S.A.S. et Tarkett France S.A.S. En 2012, la société Tarkett Bois S.A.S. est entrée dans le périmètre de l'intégration fiscale. En 2015, la société Desso S.A.S. est également entrée dans le périmètre d'intégration fiscale ; la société Desso S.A.S. a fusionné avec la société Tarkett France S.A.S le 1^{er} juillet 2017.

Le principe de neutralité est appliqué entre les sociétés intégrées conduisant chaque société membre à supporter une charge d'impôt comme si elle était imposée séparément.

L'économie d'impôt éventuelle, résultant de l'intégration est comptabilisée dans les comptes de Tarkett.

2.14 Situation fiscale différée et latente

(en milliers d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Base	Impôt correspondant	Base	Impôt correspondant
Décalage dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable	27 718	7 161	26 792	8 573
Déficit propre	20 567	5 311	13 270	4 246
Déficit lié à l'intégration fiscale	(52 179)	(13 477)	(50 710)	(16 227)
Total du déficit reportable fiscalement	(31 612)	(8 166)	(37 440)	(11 981)

2.15 Rémunération des dirigeants

	Montant
REMUNERATIONS VERSEES AUX MEMBRES :	
o des organes de direction	3 286
o des organes de surveillance	237

2.16 Effectif moyen

(en nombre)	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise
Cadres	121	-
Agents de maîtrise et techniciens	6	-
Employés	7	-
Ouvriers	-	-
Total	134	-

2.17 Parties liées

Les transactions réalisées par la société avec ses parties liées sont conclues à des conditions normales de marché.

La Société Investissement Deconinck détient à 50.68 % du capital de Tarkett et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du Groupe.

Au 31 décembre 2020, SID a facturé un total de 300 milliers d'euros de redevances au titre de la convention d'assistance et d'animation.

Au 31 décembre 2020, Tarkett a facturé un total de 55 milliers d'euros à SID au titre de prestations de service.

2.18 Identité des sociétés mères consolidant les comptes de la Société

La société Tarkett est détenue à plus de 50.68% par la Société d'Investissement Deconinck (SID) et est consolidée à ce titre en intégration globale.

2.19 Capitaux propres

Ventilation des capitaux propres (en milliers d'euros)	Montant début d'exercice	Résultat de l'exercice	Opérations en capital	Affectation du résultat	Dividendes versés	Montant fin d'exercice
Capital social ou individuel	327 751	-	-	-	-	327 751
Primes d'émission, de fusion, d'apport	135 493	-	-	-	-	135 493
Ecart de réévaluation	-	-	-	-	-	-
Réserve légale	31 861	-	-	-	-	31 861
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-	-	-	-	-
Réserves réglementées	-	-	-	-	-	-
Autres réserves	-	-	-	-	-	-
Report à nouveau	709 305	-	-	46 450	-	755 753
Résultat de l'exercice	46 450	39 508	-	(46 450)	-	39 508
Total situation nette	1 250 860	39 508	-	-	-	1 290 366
Subventions d'investissement	-	-	-	-	-	-
Provisions réglementées	878	(239)	-	-	-	639
Capitaux propres	1 251 738	39 269	-	-	-	1 291 005

2.20 Composition du capital social

Au 31 décembre 2020, le capital social se compose de 65 550 281 actions d'une valeur unitaire de 5,00 euros pour un montant total de 327 751 405 euros

	Nombre	Valeur nominale (en euros)
Actions/parts sociales composant le capital social au début de l'exercice	65 550 281	5,00
Actions/parts sociales émises pendant l'exercice	-	-
Actions/parts sociales remboursées pendant l'exercice	-	-
Actions/parts sociales composant le capital social en fin d'exercice	65 550 281	5,00

A fin 2020, Tarkett auto-détient 296 951 actions propres pour un montant de 3.748 milliers d'euros dont 51 188 titres pour une valeur de 507 milliers d'euros au titre du contrat de liquidité 2020.

A fin 2019, Tarkett auto-détenait 421 831 actions propres pour un montant de 6.745 milliers d'euros dont 63 500 titres pour une valeur de 870 milliers d'euros au titre du contrat de liquidité 2019.

2.21 Tableau des filiales et participations

Filiales et participations (en milliers d'euros)	Capital social	Réserves et report à nouveau	Résultat du dernier exercice clos	Quote-part du capital détenu en %	Valeur brute des titres détenus	Valeur nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par la Sté	Cautions et avals donnés par la Sté	C.A. H.T. du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Sté dans l'ex
--	----------------	------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	---

A- Renseignements détaillés concernant les filiales et participations

- Filiales (plus de 50% du capital détenu)

Tarkett GDL	385 009	178 799	33 310	100	538 050	538 050	142 340	-	230 323	-
Fieldturf Tarkett	24 639	16 620	(7 391)	100	68 268	43 279	-	-	75 315	-
Tarkett Inc.	68 519	(23 580)	5 346	100	7 592	7 592	-	-	64 078	-
Tarkett Finance Inc.	468 473	(152 132)	14 092	100	404 502	404 502	322 590	-	-	-
Tarkett DOO	64 264	(728)	25 855	100	252 605	252 605	-	-	90 956	33 250
Tarkett Services	50	-	-	100	50	50	-	-	-	-

Les filiales Tarkett Inc Tarkett Finance Inc ont augmenté leur capital sur l'exercice 2019 respectivement de 116,55 millions d'euros et 10 millions d'euros.

- Participations (10 à 50% du capital détenu)

AO Tarkett	15 254	44 708	19 562	50	134 030	134 030	5 000	-	196 346	19 065
------------	--------	--------	--------	----	---------	---------	-------	---	---------	--------

B - Renseignements globaux concernant les autres filiales & participations

Néant

Résultats au cours des cinq derniers exercices

5.5 Résultats au cours des cinq derniers exercices

Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices (et autres éléments caractéristiques)

Nature des indications	Exercice	Exercice	Exercice	Exercice	Exercice
(en euros)	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
Capital en fin d'exercice :					
Capital social	327 751	327 751	318 613	318 613	318 613
Nombre des actions ordinaires existantes	65 550	65 550	63 723	63 723	63 723
Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer	-	-	-	-	-
- par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
- par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	-
Opérations et résultats de l'exercice :					
Chiffre d'affaires hors taxes	49 395	52 465	53 590	51 569	40 351
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	51 223	50 884	10 302	55 379	26 619
Impôts sur les bénéfices	(384)	1 033	(326)	6 193	(1 824)
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions	(11 331)	(5 464)	7 430	(9 651)	(15 026)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	39 508	46 450	17 406	51 921	9 769
Résultat distribué	-	38 098	37 915	38 034	33 076
Résultat par action :					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,78	0,79	0,16	0,97	0,39
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,60	0,71	0,27	0,81	0,15
Dividende attribué à chaque action net hors avoir fiscal ⁽¹⁾	0,00	0,00	0,60	0,60	0,60
Effectif :					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	134	136	101	76	52
Montant de la masse salariale de l'exercice	15 111	13 228	13 090	10 200	10 389
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	7 514	7 643	4 560	4 310	4 099

(1) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2021.

5.6 Filiales et participations

5.6.1 Principales filiales

Le Groupe comprend Tarkett et ses filiales (Voir la Section 1.7 "Organigramme simplifié du Groupe").

Tarkett est la Société faitière du Groupe et la tête de l'intégration fiscale française mise en place depuis le 1^{er} janvier 2009.

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société au 31 décembre 2020 sont décrites ci-dessous. Aucune de ces filiales n'est cotée.

Tarkett GDL S.A. est une société anonyme de droit luxembourgeois au capital de 274 123 080 euros dont le siège social est situé 2 Op der Sang L- 9779 Lentzweiler, au Luxembourg. Elle est immatriculée au registre de commerce et des Sociétés du Luxembourg sous le numéro B 92165. Tarkett détient la totalité du capital et des droits de vote de Tarkett GDL S.A. L'activité principale de Tarkett GDL S.A. est la fabrication de revêtements de sol souples destinés principalement au marché résidentiel. Tarkett GDL S.A. est la tête de groupe des filiales du segment géographique EMEA. Cette société accueille également les activités de recherche et développement du Groupe.

Tarkett USA Inc. est une société de droit américain au capital de 10 dollars américains dont le siège social est situé à 30000 Aurora Road, Solon Ohio 44139, aux États-Unis. La société a repris l'activité de Tandus Centiva Inc., la création, la fabrication et la vente de moquette et la vente de LVT fabriquée par une autre filiale du groupe essentiellement aux États-Unis.

AO Tarkett est une société de droit russe au capital de 376 000 000 roubles russes dont le siège social est situé 1 Promishlenaya zona City of Otradny Samara Oblast 446300, en Russie. Elle est immatriculée sous le numéro 1026303207226. La Société détient directement et indirectement la totalité du capital et des droits de vote d'AO Tarkett. L'activité principale d'AO Tarkett est la fabrication de revêtements de sol en vinyle essentiellement à destination de la région CEI et pour des clients résidentiels.

AO Tarkett Rus est une société de droit russe au capital de 10 000 roubles russes dont le siège social est situé Prospekt Andropova d. 18 korp. 7, 115432 Moscou, en Russie. Elle est immatriculée sous le numéro 1027739892730. Tarkett détient indirectement la totalité du capital et des droits de vote d'AO Tarkett Rus. L'activité principale d'AO Tarkett Rus est la distribution de revêtements de sol principalement vinyles parquets et revêtements stratifiés sur l'ensemble de la Russie.

Tarkett AB est une société à responsabilité limitée de droit suédois au capital de 43 000 000 couronnes suédoises dont le siège social est situé 10 Blekingelän 372 81 Ronneby, en Suède. Elle est immatriculée sous le numéro 556003-9967. La Société détient indirectement la totalité du capital et des droits de vote de Tarkett AB. L'activité principale de Tarkett AB est la production de sols souples à destination commerciale ainsi que des parquets. Cette société effectue également la distribution en Suède des revêtements de sol produits par les autres usines du segment EMEA.

Tarkett France est une société par actions simplifiée à associé unique de droit français au capital de 10 156 006 euros dont le siège social est situé 1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense, en France. Elle est immatriculée au registre de commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 410 081 640. La Société détient indirectement la totalité du capital et des droits de vote de Tarkett France. L'activité principale de Tarkett France est la production et la commercialisation de revêtements de sol vinyles à destination commerciale et la commercialisation des revêtements de sol produits par les autres usines du segment EMEA en France.

FieldTurf Tarkett est une société par actions simplifiée à associé unique de droit français au capital de 24 639 050 euros dont le siège social est situé 1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense, en France. Elle est immatriculée au registre de commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 452 835 242. La Société détient directement la totalité du capital et des droits de vote de FieldTurf Tarkett. L'activité principale de FieldTurf Tarkett est la fabrication la commercialisation et la pose de sols sportifs.

Voir la Note 13 de la Section 5.2 "Annexes aux comptes consolidés" pour la liste des principales entités consolidées. Le détail du chiffre d'affaires net consolidé 2020 du Groupe par zone géographique est présenté à la Section 4.1.2 "Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019".

Politique de distribution de dividendes

5.6.2 Acquisitions et cessions récentes

Acquisitions

Les acquisitions réalisées par le Groupe en 2020 sont décrites à la Section 4.1.1.5 "Acquisitions".

Opérations de simplification de l'organigramme

Les opérations de simplification de l'organigramme réalisées par le Groupe sont décrites à la Section 5.2 "Annexes aux comptes consolidés" - Note 2.4.1 "Opérations réalisées sur l'exercice 2020".

5.7 Politique de distribution de dividendes

Le tableau ci-dessous présente le montant des dividendes et le dividende net par action mis en distribution par la Société au cours des trois derniers exercices :

	Année de mise en distribution		
	2020 ⁽²⁾	2019	2018
Dividende total (en millions d'euros) ⁽¹⁾	-	38,1	37,9
Dividende net par action (en euros)	-	0,60	0,60

(1) Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions auto détenues par la Société.

(2) L'Assemblée Générale du 30 avril 2020 a décidé de ne pas procéder à un versement de dividende au titre des résultats de 2019

Conformément à la loi et aux statuts de la Société, l'Assemblée Générale peut décider, sur proposition du Directoire et au vu du rapport du Conseil de surveillance, la distribution d'un dividende.

La politique de distribution de dividendes de la Société prend en compte notamment les résultats de la Société, sa situation financière, la mise en œuvre de ses objectifs ainsi que les politiques de distribution de dividendes de ses principales filiales. La Société se fixe pour objectif de distribuer annuellement des dividendes représentant environ 40 % du

résultat net consolidé part du Groupe sous réserve de toute opération majeure de croissance externe. Cet objectif ne constitue cependant en aucun cas un engagement du Groupe. Les dividendes futurs dépendront notamment des conditions générales de l'activité et de tout facteur jugé pertinent par le Directoire de la Société.

Dans le contexte sanitaire et économique sans précédent lié au Covid-19, le Directoire propose à l'Assemblée Générale de modifier à titre exceptionnel la politique de distribution de dividende et ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2020.

5.8 Honoraires des Commissaires aux comptes

Section 5.2 "Annexes aux comptes consolidés" - Note 12.

5.9 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'assemblée générale des actionnaires de la société Tarkett S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Tarkett S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en oeuvre des audits.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Test de dépréciation des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles (actifs non financiers)

> Point clé de notre audit

Les écarts d'acquisition (goodwill), les immobilisations incorporelles et corporelles présentent des valeurs nettes comptables au 31 décembre 2020 de respectivement 613,2M€, 91,9M€ et 554,9M€ et représentent au total un montant significatif du bilan consolidé. Ces actifs sont comptabilisés comme indiqué en notes « 2.2 - Regroupement d'entreprises », « 5.1 - Écart d'acquisition (goodwill) » et « 5.2 - Immobilisations incorporelles et corporelles ».

Ces actifs peuvent présenter un risque de dépréciation lié à des facteurs internes ou externes, comme par exemple la détérioration de la performance du Groupe, l'évolution de l'environnement concurrentiel, des conditions de marché défavorables et des changements de législations ou de réglementations. Ces évolutions sont susceptibles d'avoir une incidence sur les prévisions de trésorerie du Groupe et par conséquent sur la détermination des valeurs recouvrables de ces actifs.

La Direction réalise des tests de dépréciation s'il existe un indice de perte de valeur, et au moins une fois par an pour les goodwill et les autres actifs incorporels non amortissables, tel que décrit dans la note « 5.3.1 - Actifs non financiers ». Les actifs sont testés au niveau des unités génératrices de trésorerie définies par le Groupe. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est le montant le plus élevé entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est appréciée selon la méthode des flux de trésorerie futurs (hors intérêts sur emprunts et taxes) actualisés pour chaque unité génératrice de trésorerie.

L'appréciation de la valeur recouvrable de ces actifs constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère potentiellement significatif d'éventuelles dépréciations et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la part de la Direction pour cette appréciation. Les éléments de jugement incluent notamment des hypothèses relatives à l'évolution future des prix de vente, des volumes et des coûts des matières premières, des investissements de renouvellement et des variations du besoin en fond de roulement lié à l'exploitation de ces actifs, ainsi que la détermination des taux de croissance à l'infini et des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs appropriés.

> Réponse apportée lors de notre audit

Nous avons pris connaissance du processus mis en oeuvre par la Direction du Groupe pour évaluer l'existence d'éventuels indices de perte de valeur, pour procéder aux tests de valeur sur la base des prévisions de trésorerie issues du Budget et du Plan établis par la Direction et présentés au Conseil de surveillance, et apprécié la permanence de la méthode utilisée.

Nous avons également évalué le bien fondé et la pertinence de l'approche retenue par la Direction pour déterminer les unités génératrices de trésorerie, y compris les regroupements réalisés, au niveau desquelles sont réalisés les tests de valeur des actifs non financiers.

Nous avons adapté notre approche d'audit en fonction de l'existence d'un risque de perte de valeur plus ou moins important selon les unités génératrices de trésorerie. Dans ce cadre, et s'agissant de la valeur d'utilité, nous avons vérifié la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction telles qu'elles ont été présentées au Conseil de Surveillance dans le cadre du processus budgétaire.

Avec l'aide de nos experts en évaluation, nous avons réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests, notamment le taux d'actualisation et le taux de croissance annuel moyen à l'infini des flux de trésorerie futurs, en se référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour une sélection d'unités génératrices de trésorerie, nous avons apprécié le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie futurs et du montant normatif de flux de trésorerie terminal projeté à l'infini, par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent ces unités et au regard de leurs réalisations passées, de notre connaissance des activités confortée par des entretiens avec différents responsables du Groupe ou des divisions concernées et, en fonction de leur disponibilité, de données externes relatives aux marchés ou à la concurrence. Nous avons réalisé nos propres analyses de sensibilité à certaines variables clés du modèle de valorisation pour apprécier l'importance des impacts potentiels sur la valeur d'utilité des actifs les plus risqués.

Litiges et provisions

> Point clé de notre audit

Le Groupe est exposé à différents risques juridiques et fiscaux, ainsi qu'à des litiges, notamment ceux relatifs aux litiges liés à l'amiante aux États-Unis.

Comme indiqué en note « 6.1 – Provisions » des annexes aux états financiers consolidés, ces risques et litiges font l'objet de provisions établies conformément à la norme comptable applicable (norme IAS 37 « Provisions ») pour un montant total de 83,2M€ au 31 décembre 2020, dont les principaux montants concernent les litiges relatifs à l'amiante.

Les passifs éventuels significatifs au titre de ces risques et litiges, dont le montant et l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, font l'objet d'informations en note « 6.2 – Passifs éventuels » de l'annexe aux états financiers consolidés.

L'identification des risques et litiges et l'évaluation des provisions pour risques et litiges comptabilisées constituent un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la part de la Direction.

> Réponse apportée lors de notre audit

Afin d'obtenir une compréhension des litiges et passifs éventuels existants et des éléments de jugement y afférents, nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour procéder à l'identification et à l'évaluation des provisions correspondantes, nous nous sommes entretenus avec les Directions du Groupe, des divisions et des principales filiales du statut des principaux litiges.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous avons fait une revue critique des notes d'analyses internes relatives à la probabilité de survenance et à l'incidence possible de chaque risque, en examinant les éléments de procédure (courriers, réclamations, jugements, notifications, etc.) disponibles.

Nous avons également interrogé directement les principaux cabinets d'avocats de la société afin de confirmer notre compréhension des risques et litiges et d'apprécier l'adéquation du montant des provisions constatées.

Pour l'évaluation des provisions liées aux litiges amiante, reposant sur des données historiques :

- > Nous avons apprécié la permanence des méthodes utilisées, la pertinence et la fiabilité des données de base ainsi que des formules de calcul appliquées ;
- > Nous avons comparé, le cas échéant, les montants payés avec les provisions antérieurement comptabilisées afin d'apprécier la qualité des estimations réalisées par la Direction.

Nous avons notamment exercé notre jugement professionnel afin d'apprécier les positions retenues par la Direction au sein de fourchettes d'évaluation des risques et le bien-fondé de l'évolution dans le temps de ces positions.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président du Directoire. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été renouvelés en tant que commissaires aux comptes de la société Tarkett S.A. par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2020 pour les cabinets KPMG et Mazars.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

- > Au 31 décembre 2020, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 7ème année de leur mission sans interruption depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Il incombe au Comité d'audit, des risques et de la conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- > il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- > il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- > il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- > il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- > il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- > concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité

Nous remettons un rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit, des risques et de la conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 19 février 2021
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Renaud Laggiard
Associé

Mazars
Anne-Laure Rousselou
Associée

5.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'assemblée générale des actionnaires de la société Tarkett S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Tarkett S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en oeuvre des audits.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation**Point clé de notre audit**

Les titres de participation s'élèvent à un montant net de 1 380,1 M€ au 31 décembre 2020 et représentent un des postes les plus significatifs du bilan. Ils sont comptabilisés au coût d'achat hors frais et dépréciés lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable.

Comme indiqué dans la note « 1.3 – Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement » de l'annexe, la valeur d'utilité est appréciée en prenant en compte les éléments tels que la quote-part des capitaux propres que ces titres représentent, l'évolution de la rentabilité de la filiale et d'autres approches, notamment celle de la méthode des multiples, ou encore le recours à des expertises.

Nous avons considéré que l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation constituait un point clé de l'audit, compte tenu des montants en jeu et du caractère incertain des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Réponses apportées lors de notre audit

Nos travaux ont consisté principalement à vérifier les données et hypothèses retenues par la Direction pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participations.

- > Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, nous avons vérifié que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes statutaires des entités concernées,
- > Pour les évaluations reposant sur la méthode des multiples, nous avons :
 - corroboré la concordance des agrégats utilisés avec les comptes des entités,
 - apprécié les hypothèses retenues par la Direction, notamment concernant les multiples retenus, ainsi que la cohérence de ces multiples avec des transactions récentes opérées dans le secteur d'activité de la société.
- > Nous avons apprécié la permanence des méthodes utilisées.
- > Nous avons testé l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité effectués.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés à l'assemblée générale des actionnaires de la société Tarkett S.A..

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du Code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.22-10-9 et L.22-10-10 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité président du Directoire.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été renouvelés en tant que commissaires aux comptes de la société Tarkett S.A. par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2020 pour les cabinets KPMG et Mazars.

Au 31 décembre 2020, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 7ème année de leur mission sans interruption depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit, des risques et de la conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- > il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- > il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- > il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- > il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- > il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité

Nous remettons un rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, des risques et de la conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit, des risques et de la conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit, des risques et de la conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 19 février 2021
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Renaudaggiard
Associé

Mazars
Anne-Laure Rousselou
Associée

6

FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

6.1	Facteurs de risques	394
6.1.1	Crise sanitaire	396
6.1.2	Risques géopolitiques, macroéconomiques et de marché	397
6.1.3	Risques opérationnels	401
6.1.4	Risques environnementaux et sociétaux	405
6.1.5	Risques financiers	410

6.2	Organisation et gouvernance de la gestion des risques	413
6.3	Cartographie et évaluation des risques	415
6.4	Le contrôle interne et l'audit interne	416
6.4.1	Le contrôle interne	416
6.4.2	L'audit interne	417
6.5	Assurance	418

Facteurs de risques

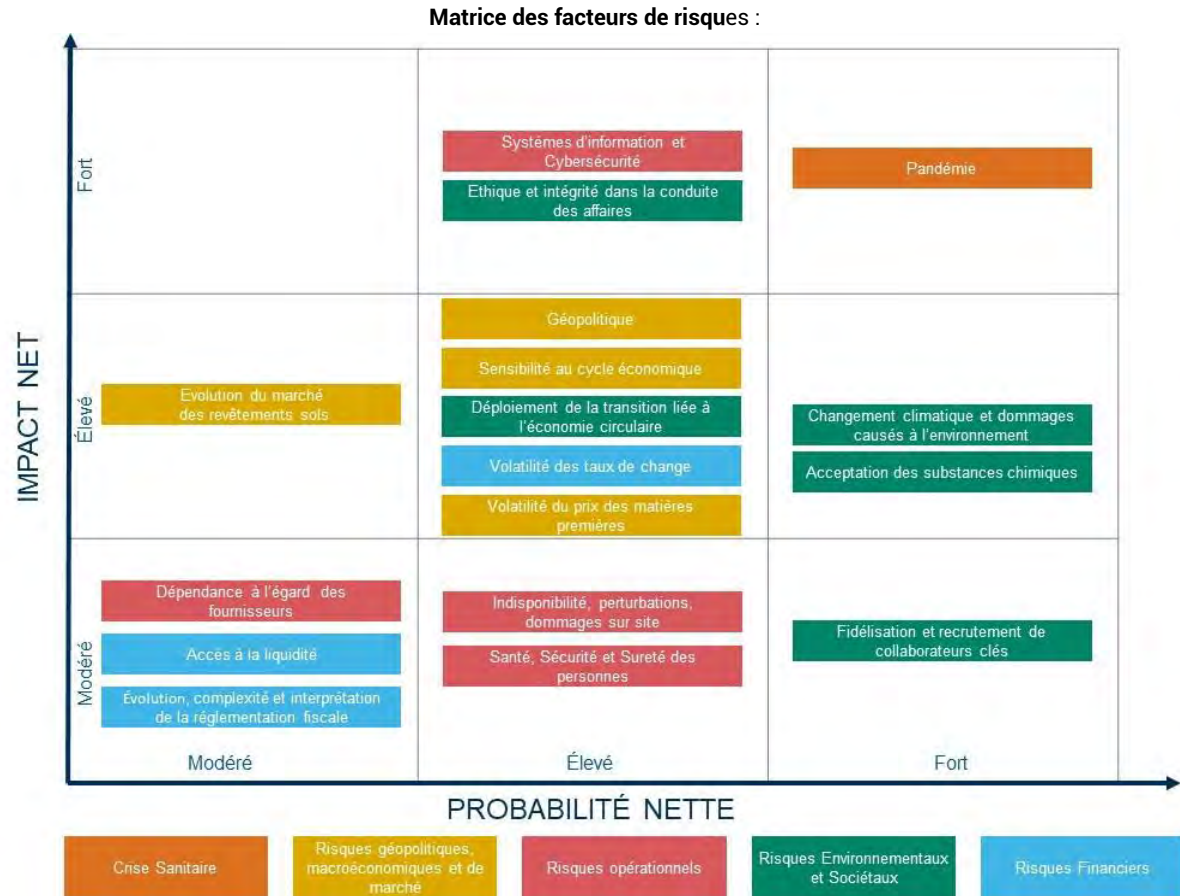
6.1 Facteurs de risques

Conformément aux dispositions prévues par l'article 16 du règlement (UE) 2017 /1129 concernant le prospectus et au rapport de l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF) de mars 2019 intitulé « Lignes directrices sur les facteurs de risque en vertu du Règlement sur les prospectus », la Société a identifié et décrit dans ce chapitre les facteurs de risque les plus importants dans un nombre limité de catégories de risques reflétant la nature des risques, en considérant pour chaque facteur de risque, la probabilité d'occurrence, l'ampleur attendue de l'impact négatif net de l'action des politiques de gestion des risques.

Ce sont les principaux risques que la Société a identifiés et considère comme les plus importants car, s'ils devaient se matérialiser malgré la gestion et l'atténuation des risques, ils pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses activités et sa situation financière, ses résultats et ses perspectives, sa réputation affectant par la suite la valeur des actions.

Toutefois, d'autres risques peuvent exister ou survenir qui pourraient avoir un impact négatif similaire mais qui ne sont pas connus de la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel, ou qui sont considérés à ce jour comme peu susceptibles d'avoir un impact négatif significatif sur le Groupe, s'ils se réalisaient.

Afin d'appréhender la matérialité globale des 17 principaux facteurs de risque du Groupe, Tarkett réalise une matrice des risques qui synthétise le niveau de criticité de chaque risque par la représentation graphique de sa probabilité d'occurrence et de son niveau d'impact. Le niveau d'impact tient compte des mesures de gestion et d'atténuation des risques.



Facteurs de risques

Facteurs de risque de Tarkett

Catégories de risque	Facteurs de risque	Plus de détails en Section :
Crise Sanitaire	Pandémie	6.1.1
Risques géopolitiques, macroéconomiques et de marché	Évolution du marché des revêtements de sol	1.5, 3.5 & 6.1.2
	Sensibilité au cycle économique	1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 & 6.1.2
	Volatilité du prix des matières premières	1.6, 3.6 & 6.1.2
Risques pays	Géopolitique	6.1.2
	Systèmes d'information et cybersécurité	6.1.3, 3.2.4
	Indisponibilité, perturbation et dommages sur sites	6.1.3
	Santé, sécurité et sûreté des personnes	3.10 & 6.1.3
	Dépendance à l'égard des fournisseurs	1.6, 3.6, 3.9.1.1 & 6.1.3
Risques environnementaux et sociétaux	Éthique et intégrité dans la conduite des affaires	3.2 & 6.1.4
	Changement climatique et dommages causés à l'environnement	3.6, 3.7 & 6.1.4
	La réglementation de l'économie circulaire et les exigences du marché	3.6 & 6.1.4
	Acceptation des substances chimiques	3.8 & 6.1.4
	Fidélisation et recrutement de collaborateurs clés	3.10 & 6.1.4
Risques Financiers	Volatilité des taux de change	7.6 & 6.1.5
	Accès à la liquidité	7.6 & 6.1.5
	Évolution, complexité et interprétation de la réglementation fiscale	6.1.5

Les facteurs de risque de chaque catégorie sont énumérés par ordre d'importance, les plus importants en premier, selon notre évaluation actuelle de leur incidence possible et de la probabilité que le risque se matérialise. Il est également fait référence à des chapitres ou à des sections spécifiques du présent document où les risques et les mesures d'atténuation sont abordés plus en détail.

Dans les pages suivantes, chaque facteur de risque est décrit, illustrant la spécificité à Tarkett avec l'impact potentiel négatif net des principales mesures pour atténuer le risque.

6.1.1 Crise sanitaire

Pandémie

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>La pandémie du Covid-19 a débuté en Chine en décembre 2019, puis s'est répandue à l'échelle mondiale au cours du premier semestre 2020. Des mesures de confinement ont été prises par la plupart des gouvernements des pays dans lesquels Tarkett est présent.</p> <p>Les impacts de cette crise ont été nombreux et peuvent s'appréhender principalement de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Risque sur le capital humain : La situation sanitaire se traduit notamment par des risques de contamination des collaborateurs du Groupe, notamment en l'absence de dispositifs sanitaires dédiés sur les sites Tarkett ; > Risque de baisse des revenus : le confinement mis en place dans de nombreux pays s'est traduit par une baisse des revenus de Tarkett sur les territoires concernés ; > Risque de dégradation de la rentabilité : le ralentissement de l'activité peut conduire à une baisse importante de rentabilité, notamment si la structure de coûts n'est pas adaptée suffisamment rapidement ; > Risque de liquidité : Les deux risques ci-dessus, associés à un risque de défaut de paiement de clients en difficulté financière, peuvent entraîner une dégradation du niveau d'endettement de Tarkett et l'atteinte des limites contractuelles d'accès à la liquidité ("covenants" financiers) ; > Risque de rupture d'approvisionnement : la mise à l'arrêt de certaines économies, et notamment, la Chine a pu représenter un risque important de rupture d'approvisionnements pour certaines gammes (LVT plus spécifiquement) distribuées par Tarkett. 	<ul style="list-style-type: none"> > Sur les sites Tarkett, des dispositifs sanitaires insuffisants ou non respectés pourraient être à l'origine de contaminations locales, entraînant les absences et/ou décès de collaborateurs, et pouvant aller jusqu'à la fermeture temporaire d'un site. Un impact réputationnel lié à une gestion non satisfaisante des conditions de travail est également à prendre en compte. > Des confinements de longues durées, peuvent impacter les économies locales et entraîner la diminution des revenus de Tarkett. > Des plans de réduction des coûts insuffisamment mis en place déployés pour atténuer la baisse observée de l'activité pourraient entraîner une dégradation significative de la rentabilité du Groupe. > Une baisse soutenue et durable du niveau des ventes entraîne de fait une diminution des entrées de trésorerie et peut dégrader la situation du Groupe, notamment si les mesures de réductions de coûts et de diminution du niveau des investissements sont insuffisantes.
<p>EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Le Groupe a mis en place des dispositifs sanitaires renforcés sur ses sites (mise à disposition de masques et de gels hydro alcooliques, temps de présence physique limité sur les sites tertiaires avec mise en place de télétravail, protocole sanitaire renforcé sur les sites de production, etc.). Ainsi, si le Groupe a compté dans ses effectifs des collaborateurs positifs au Covid-19, aucun des sites de Tarkett n'a constitué un cluster et n'a dû être fermé en conséquence. A l'exception des sites fermés temporairement suite à des décisions gouvernementales locales dans le cadre des mesures de confinement, les capacités de production du Groupe n'ont pas été significativement impactées sur la période écoulée au titre du Covid-19. > Le Groupe a bénéficié de sa présence mondiale et de son exposition à différents segments. Cette présence et exposition ont permis de compenser partiellement le retrait plus marqué de certaines géographies ou certains segments grâce à une situation plus stable ou en croissance dans d'autres pays ou marchés. > Par ailleurs, le Groupe a réalisé sur cette période des réductions de coûts très significatives, en limitant notamment le niveau des dépenses indirectes. Les frais de personnel ont également été réduits, notamment à l'aide des mesures d'activité partielle mises en place dans de nombreux pays. > Pour faire face aux répercussions potentielles de cette crise sur la trésorerie, Tarkett a obtenu en mai 2020 auprès de ses principaux établissements de crédit, 245 millions d'euros de lignes de crédit complémentaires qui sont venus renforcer un niveau de liquidité déjà solide. 	

6.1.2 Risques géopolitiques, macroéconomiques et de marché

Évolution du marché des revêtements de sol

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>L'industrie des revêtements de sol a toujours été marquée par une forte pression concurrentielle imposant à ses acteurs d'être particulièrement compétitifs. Le Groupe opère ainsi dans cet environnement et fait face à une douzaine de concurrents internationaux de taille significative, de nombreux fabricants locaux et de distributeurs indépendants. L'émergence d'un concurrent plus fort dans certaines régions ou l'augmentation des capacités de production d'un concurrent sur un segment de produits, présentent des risques significatifs.</p> <p>Un retard important dans l'innovation concernant aussi bien ses produits que son processus industriel, représenterait également un risque important pour Tarkett. Il en serait de même avec un concurrent ou un nouvel entrant qui introduirait sur le marché une technologie hautement innovante.</p> <p>Les changements importants et rapides des canaux de distribution, présentent également un risque important pour Tarkett, comme la voie d'accès au marché avec une part croissante du bricolage par rapport aux grossistes et aux détaillants. Par ailleurs, le développement des canaux de distributions digitaux peut représenter un risque important.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > L'arrivée de nouveaux concurrents, de nouveaux produits ou de nouvelles technologies développées par des concurrents pourrait affecter la position concurrentielle du Groupe et avoir des effets négatifs significatifs sur les résultats financiers et les perspectives du Groupe. > L'augmentation de la capacité de production due à la croissance et au développement des concurrents pourrait entraîner une baisse des prix, une diminution des marges et des bénéfices. > Une évolution rapide du marché tendant vers d'autres débouchés où Tarkett n'est pas suffisamment présent pourrait entraîner des ventes manquées et une perte de parts de marché.
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> > Un dialogue constant et régulier avec les acteurs du marché (architectes, promoteurs immobiliers, prescripteurs du secteur public, distributeurs, enseignes de bricolage - voir aussi Section 3.5 "Dialogue avec les parties prenantes"). > Programme de recherche et développement pour maintenir l'avantage concurrentiel. > Une organisation marketing concentrée sur l'anticipation des nouvelles attentes des clients, l'innovation et les tendances du marché, les grandes évolutions technologiques ou dans les canaux commerciaux. > L'augmentation des investissements dans de nouveaux produits, dans le développement du réseau de distribution avec notamment des plateformes B to B de ventes digitales, et dans les activités marketing et commerciales du Groupe. > Le cas échéant, des opérations de croissance externe afin de renforcer ses parts de marché ou de se développer sur des nouveaux segments. 	

Facteurs de risques

Sensibilité au cycle économique

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>L'industrie des revêtements de sol est fortement dépendante du marché de la rénovation commerciale et résidentielle (environ 80 % de l'activité) et, dans une moindre mesure, du marché de la construction neuve (environ 20 % de l'activité). Ces marchés peuvent être affectés, de manière générale par l'évolution des indicateurs macro-économiques. Le secteur de la rénovation a tendance à être influencé par les changements dans la confiance des consommateurs et le revenu disponible, les taux d'occupation des commerces et des bureaux, les taux d'intérêt et la disponibilité du crédit.</p> <p>Par ailleurs, une part significative de l'activité du Groupe est constituée par des ventes au secteur public, en particulier aux établissements d'enseignement et de santé et aux installations sportives. Le niveau des dépenses publiques qui, au cours de ces dernières années a été soumis des efforts budgétaires, affecte significativement les activités du Groupe dans ces secteurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Les cycles économiques mondiaux et régionaux peuvent avoir un impact négatif sur la demande de revêtements de sol et de surfaces de sport et donc sur l'activité, les résultats financiers et les perspectives du Groupe. > Dans un contexte de contraintes budgétaires importantes, certaines dépenses peuvent ne pas être considérées comme prioritaires. Par exemple, la construction et la rénovation des infrastructures sportives ont été affectées par la contraction des budgets gouvernementaux en Europe au cours des dernières années. En outre, les institutions publiques peuvent décider de reporter certains projets de rénovation afin de se concentrer sur d'autres priorités budgétaires. Une diminution des dépenses publiques pourrait avoir un effet négatif sur la demande des produits du Groupe et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats financiers et ses perspectives d'avenir.
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> > Le Groupe suit de près les performances de ses Divisions et unités opérationnelles, notamment par le biais de revues d'activité trimestrielles au cours desquelles l'activité, les plans d'action, les résultats à ce jour et les prévisions sont passés en revue. Cela lui permet de renforcer rapidement les plans d'action sur les zones géographiques qui peuvent être remises en cause par l'environnement macro-économique. > La politique du Groupe pour réduire ces risques est de se diversifier (pour plus d'informations, voir les Sections 1.1, 1.3, 1.4, 1.5 et 1.6) et d'atteindre ainsi un équilibre entre les différents marchés sur lesquels il opère. Ainsi, le Groupe exerce son activité dans : <ul style="list-style-type: none"> - plusieurs zones géographiques ; - plusieurs catégories de produits ; - plusieurs marchés : le marché commercial et le marché résidentiel ; et principalement le secteur de la rénovation, moins sensible aux cycles économiques que le secteur de la construction neuve. 	

Facteurs de risques

Volatilité du prix des matières premières

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Les processus de production du Groupe utilisent de grandes quantités de matières premières, ce qui représente une charge importante. Environ la moitié de ces coûts sont indirectement liés aux prix du pétrole et est affecté par la volatilité de ces prix, en particulier le chlorure de polyvinyle (PVC) et les plastifiants.</p> <p>Le Groupe est exposé aux fluctuations des prix de ces matières premières essentielles à son activité, telles que les différents polymères et le bois.</p>	<p>> Une augmentation future des prix des matières premières pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats du Groupe si celui-ci n'est pas en mesure de répercuter rapidement et complètement ces coûts supplémentaires par des augmentations des prix de vente notamment en raison de l'ampleur de la hausse des coûts matières, de la pression concurrentielle ou des conditions de marché.</p>

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Afin de gérer au mieux ces risques, le Groupe met en œuvre différentes actions, notamment :

- > En matière de gestion des prix de vente :
 - la gestion proactive des prix de vente ;
 - le transfert de l'impact des augmentations du coût des matières premières par le biais des prix de ses produits dans des délais raisonnables.
- > En matière de politique d'achat :
 - le développement de relations privilégiées et pérennes avec sa base de fournisseurs ;
 - la recherche de procédés de production lui permettant d'être plus flexible et de réduire sa dépendance à l'égard de certains types de fournisseurs de matières premières ;
 - l'utilisation croissante de matières premières secondaires - recyclées - (pour plus de détails, voir Section 3.6 "Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires");
 - la recherche de nouveaux fournisseurs ou de solutions alternatives de matières premières moins sensibles au prix du pétrole.

Facteurs de risques

Géopolitique

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Tarkett est exposé à des risques géopolitiques en raison de ses activités de production et de vente à l'échelle internationale. Tarkett a des activités de production dans des marchés émergents tels que la Chine, le Brésil et la Russie ainsi que dans toute l'Europe et en Amérique du Nord. Les résultats commerciaux et financiers du Groupe peuvent être directement ou indirectement affectés par toute évolution défavorable de l'environnement économique, politique ou réglementaire des pays dans lesquels il produit ou vend ses produits. Ainsi, les conséquences directes et indirectes de troubles sociaux, de conflits civils, d'activités terroristes, d'instabilité politique ou d'instabilité du cadre économique et réglementaire dans les pays où le Groupe exerce son activité pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le niveau des investissements en rénovation et en construction neuve dans ces pays et, par conséquent, sur l'activité, la situation financière, les résultats financiers et les perspectives du Groupe.</p> <p>Au cours des deux dernières années, la multiplication des mesures protectionnistes affectant le libre-échange prises par exemple par les États-Unis ou la Chine, ainsi que le départ du Royaume-Uni de l'Union européenne (Brexit) sont susceptibles d'avoir un impact défavorable sur l'environnement de Tarkett.</p> <p>Par ailleurs, le Groupe respecte des législations et réglementations et nationales émanant notamment, de l'Union Européenne et des États Unis en matière de mesure d'embargo visant des pays ou des personnes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Ces risques géopolitiques pourraient entraîner, par exemple, des retards ou des pertes dans la livraison des produits du Groupe ou dans l'approvisionnement en matières premières, une baisse significative des ventes, ou une augmentation des coûts de sécurité, des primes d'assurance ou d'autres coûts nécessaires pour assurer la continuité des opérations. > Une dégradation de l'environnement économique, politique ou réglementaire de pays tels que la Russie, l'Ukraine et la Turquie, qui représentent environ 12% du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2020, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats financiers et les perspectives du Groupe.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

- > Premièrement, les ventes de Tarkett et l'EBITDA sont mieux équilibrées par rapport à la situation il y a dix ans entre les régions et les marchés, ce qui réduit l'exposition de Tarkett à l'instabilité géopolitique. Cela est principalement dû aux acquisitions de Tarkett aux États-Unis et en Europe.
- > Deuxièmement, le Groupe s'efforce d'anticiper et de se préparer à la matérialisation des risques géopolitiques, notamment via :
 - une revue mensuelle des ventes réelles et prévisionnelles, des prix des matières premières et des coûts industriels dans chaque région afin de suivre les risques et d'adapter ou de mettre en place si nécessaire un plan de secours ;
 - une analyse des scénarios de crise et la préparation de plans appropriés ;
 - une accélération de la localisation des principales matières premières pour éviter d'éventuelles restrictions ou interdictions d'importation.
- > Enfin, concernant le risque lié aux sanctions internationales, le Groupe a mise en œuvre un programme de conformité visant à s'assurer que les réglementations en matière d'embargo sont identifiées et dûment respectées par l'ensemble des entités du Groupe.

Facteurs de risques

6.1.3 Risques opérationnels

Systèmes d'information et cybersécurité

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Le Groupe utilise directement et indirectement, par l'intermédiaire de prestataires de services, des systèmes d'information complexes pour diverses activités, notamment la gestion de la production, des ventes, de la logistique, de la comptabilité et du reporting, qui sont essentiels à la conduite de ses activités commerciales et industrielles.</p> <p>La protection des données, qu'elles revêtent un caractère hautement sensible (ex : informations stratégiques, données financières) ou personnel, constitue également une priorité pour le Groupe.</p> <p>De ce fait, les menaces croissantes sur la cybersécurité (logiciels de rançon, logiciels malveillants, <i>phishing</i>, attaques de la chaîne logistique, désinformation, etc.), notamment orientées vers les entreprises, présentent un risque important pour les activités commerciales de Tarkett.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Une cyberattaque non détectée, perturbant les ressources informatiques et/ou entraînant une fuite de données, pourrait désorganiser significativement les processus et les activités du Groupe pouvant se traduire par des réductions de capacités de production et en conséquence une baisse de l'activité et de la rentabilité. À cela s'ajouterait des coûts de réparation et de restauration des systèmes, qui seraient à engager. > Des fuites de données pourraient également donner lieu à des condamnations juridiques au titre des différentes réglementations applicables en la matière. > La réputation du Groupe pourrait être également atteinte.
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> > Conscient qu'une défaillance de l'un de ses systèmes pourrait avoir un effet négatif important sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives d'avenir, le Groupe continue de renforcer la sécurité de ses systèmes d'information autour de cinq axes principaux : <ul style="list-style-type: none"> - la sensibilisation et la formation des employés aux pratiques exemplaires en matière de cybersécurité ; - les restrictions et les contrôles d'accès aux ressources informatiques du Groupe ; - des mises à jour régulières des composants informatiques ; - le déploiement des solutions de détection des menaces et de restauration qui ont fait leurs preuves ; - la mise en œuvre de processus de reprise après sinistre. > Compte tenu du risque croissant en matière de cybersécurité, le Groupe a souscrit depuis 2017 à une police d'assurance spécifique couvrant la cybersécurité et la protection des données numériques (voir Section 6.5) ; > Par ailleurs, à la suite de la cyberattaque dont le Groupe a été victime fin avril 2020 cf Section 5.4, note 1.8.1, un programme de renforcement de l'ensemble des dispositifs visant à la protection des systèmes d'informations du Groupe a été déployé. 	

Facteurs de risques

Indisponibilité, perturbations, dommages sur sites

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Les installations de production du Groupe sont exposées à des risques accidents industriels, d'incendie, d'explosion ou de bris de machine. Le risque d'incendie trouve son origine principalement dans le caractère inflammable de certaines matières premières utilisées (par exemple, les polymères et le bois). Certains sites sont également sujets à des perturbations majeures causées par des catastrophes naturelles telles que les inondations, submersions, séismes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > La survenance d'un accident industriel majeur ou d'une catastrophe naturelle sur l'un de nos sites de production est susceptible de provoquer des blessures, des pertes humaines, des dommages significatifs aux biens ou à l'environnement ainsi que des interruptions d'activité et des pertes d'exploitation. Le cas échéant si la responsabilité du Groupe était engagée au titre des dommages causés, le Groupe pourrait faire l'objet des poursuites judiciaires et de condamnations. > Ces risques sont pour la plupart couverts par des polices d'assurances. En cas de sinistre majeur, ces assurances pourraient s'avérer insuffisantes.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

- > En matière de prévention et de gestion des risques d'incendie, le Groupe dispose d'un processus intitulé : « Plan d'évaluation des risques d'incendie » :
 - chaque usine procède à une évaluation de sa protection contre les risques incendie significatifs identifiés au sein du Groupe et selon une méthodologie qui met en commun les compétences des techniciens internes du Groupe et celles de son assureur FM Global, reconnu pour son expertise en ingénierie et en prévention incendie ;
 - à l'issue de cette évaluation, un plan de mesures correctives est mis en œuvre pour atténuer l'importance critique des risques ;
 - les évaluations sont mises à jour régulièrement par chaque usine ;
 - les risques résiduels sont quant à eux évalués par l'assureur du Groupe lors des audits annuels menés sur des sites.
- > Le Groupe a également préparé des plans de contingence pour s'adapter à l'indisponibilité temporaire de certains de ses sites de production qui pourraient être inondés.
- > Enfin, les sites de production du Groupe n'étant pas (ou très peu pour certains d'entre eux) interdépendants les uns des autres, cela représente une mesure d'atténuation « naturelle » des impacts de ce risque.

Facteurs de risques

Santé, sécurité et sûreté des personnes

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Avec 33 usines de production, le Groupe est exposé quotidiennement à un risque d'incident mettant en cause la sécurité des travailleurs.</p> <p>Au fil des ans, le Groupe a œuvré constamment à l'amélioration des pratiques afin de limiter la fréquence et la gravité des accidents. Des progrès considérables ont été réalisés aux cours des dix dernières années, réduisant significativement le nombre d'accidents. Cependant, 51 accidents avec arrêt déclarés sont encore intervenus en 2020, contre 148 en 2010.</p>	<p>> Outre l'impact humain tragique potentiel en cas de blessure ou de décès, un accident sur l'un de nos sites pourrait entraîner le versement de dommages et intérêts, des amendes ou d'autres sanctions civiles, administratives ou pénales, avec une interruption temporaire de la production, le retrait éventuel des permis et licences nécessaires à la poursuite des activités. Ces accidents pourraient avoir une incidence défavorable sur les activités et les résultats financiers et peuvent éventuellement entraîner une perte de confiance des collaborateurs. La réputation du Groupe, ou d'un site de production plus particulièrement, peut également être atteinte en cas de nombre important d'accidents.</p>
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> > Le Groupe considère la sécurité comme son engagement numéro un, travaillant constamment pour s'assurer que tous les employés, les contractants et les visiteurs s'engagent à adopter des pratiques et procédures de travail conformes à la sécurité, sur l'ensemble des sites du Groupe, et ce, au quotidien. Le Groupe a renouvelé cet engagement en 2020 avec notamment la journée annuelle de la sécurité pour renforcer la sensibilisation à la culture et aux pratiques de sécurité. > En particulier, la sécurité est l'un des piliers essentiels du programme d'amélioration continue WCM (World Class Manufacturing). Dans le cadre de ce programme, les sites de production sont dotés de méthodes, d'outils et de formations pour améliorer la sécurité dans l'environnement de production. Les sites sont régulièrement audités par l'équipe WCM du Groupe. > Pour plus de détails, voir Section 3.10.1. "Développer une culture de la sécurité" et Section 3.10.2. "Prendre soin de la santé et du bien-être de nos collaborateurs". 	

Facteurs de risques

Dépendance à l'égard des fournisseurs

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Le Groupe s'appuie sur un nombre limité de fournisseurs pour certaines matières premières essentielles, comme le PVC. C'est notamment le cas pour la production de revêtements de sol résilients, pour laquelle le Groupe utilise principalement des matières premières dérivées du pétrole, telles que le PVC et les plastifiants, qui représentent près de 50% des achats des matières premières et dont les fournisseurs sont de grandes entreprises chimiques, en nombre limité. Ils sont produits par des sociétés telles que BASF, Vinnolit, Vestolit, ou Total. La poursuite de la consolidation du secteur pourrait amplifier la situation.</p> <p>En outre, plusieurs fabricants d'équipements sont spécialisés dans les machines ou les pièces détachées pour la production de revêtements de sol et peuvent être difficiles à remplacer.</p> <p>Le Groupe achète une partie des dalles LVT qu'il vend en Amérique du Nord et en Europe auprès de fournisseurs chinois. Ces opérations représentent moins de 5 % du chiffre d'affaires du Groupe, mais peuvent être soumises à la mise en place de droits de douane supplémentaires, comme en Amérique du Nord en 2018 et 2019 ou encore être affectées par la crise déclenchée par le virus Covid-19 en 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Une évolution défavorable des relations du Groupe avec l'un de ses fournisseurs stratégiques, le non-respect des engagements contractuels, l'insolvabilité d'un fournisseur ou toute concentration accrue des fournisseurs pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats financiers et les perspectives du Groupe. > La poursuite de la consolidation dans le secteur des produits chimiques pourrait réduire la capacité de négociation de Tarkett et se traduire par une augmentation des prix de matières premières. > La dépendance à l'égard des fournisseurs de PVC et de plastifiants peut entraîner un risque de pénurie dans l'approvisionnement en matières premières en cas de défaillance d'un fournisseur (pour insolvabilité, suite à un événement de « force majeure », etc.) et affecter notablement les conditions de production. > En ce qui concerne les machines et équipements nécessaires à l'activité du Groupe, si l'un des fournisseurs du Groupe enfreignait ou résiliait un contrat de fourniture, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de trouver rapidement un fournisseur de substitution à des conditions satisfaisantes, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur les opérations.
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> > Au cours des dernières années, le Groupe a considérablement amélioré sa flexibilité avec ses fournisseurs et a développé des sources alternatives pour réduire sa dépendance envers les grands acteurs. Dans certains pays en particulier (Russie, Chine, Brésil), Le Groupe a identifié de nouveaux fournisseurs locaux de matières premières. > Le Groupe augmente progressivement l'utilisation de matières premières secondaires (matériaux recyclés) en remplacement des matières premières vierges, ce qui signifie également la diversification de ses sources d'approvisionnement et la réduction de sa dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs. Depuis 2019, le Groupe a fait de la transition vers une économie circulaire un élément clé du plan stratégique « Change to Win » et contribue ainsi à l'atténuation de ce risque. > Pour plus de détails, voir Section 3.6 "Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires" et 3.9.1.1. "Déployer notre programme d'approvisionnement responsable". 	

6.1.4 Risques environnementaux et sociétaux

Les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) les plus importants, également appelés risques extra-financiers, sont décrits ci-dessous. Les politiques, les programmes et les initiatives visant à gérer et à atténuer ces risques sont décrits plus en détail au Chapitre 3 « Responsabilité Sociale et Environnementale » du présent Document d'enregistrement universel.

Éthique et intégrité dans la conduite des affaires

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Un comportement inapproprié ou illégal de la part des employés du Groupe, des dirigeants des sociétés du Groupe et/ou d'un tiers externe au nom ou pour le compte du Groupe présente un risque juridique ainsi qu'un risque de réputation.</p> <p>Compte tenu de la couverture géographique du Groupe (avec une présence dans des pays où le risque de corruption, d'après le classement de Transparency International est plus important tels que le Brésil, le Mexique, la Russie, le Kazakhstan, l'Ukraine, la Serbie, le Liban et la Chine), le Groupe est conscient des risques de corruption.</p> <p>Ces risques sont d'autant plus significatif que l'activité du Groupe dans le domaine des revêtements de sol et des surfaces de sports implique de nombreuses transactions avec différents intervenants (architectes, agents, contracteurs de construction et d'installation) et qu'elle passe également des contrats directement avec le secteur public (par exemple, des surfaces en gazon artificiel pour les équipements de sport locaux, des revêtements de sol pour les bâtiments publics tels que les écoles et les hôpitaux).</p> <p>Compte tenu de sa présence mondiale, (ventes dans plus de 100 pays, achats et production dans 18 pays, Tarkett est exposée à divers risques liés aux obligations en matière de concurrence, tels que le non-respect des lois antitrust et de lois sur la concurrence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Tout cas présumé ou confirmé de corruption et/ou de trafic d'influence, de comportement non conforme aux lois et règlements applicables ou plus généralement, tout acte manquant à la probité commis par des salariés et/ou des partenaires commerciaux du Groupe, exposerait celui-ci à des poursuites et sanctions susceptibles de porter atteinte à la réputation, aux résultats financiers et aux perspectives commerciales du Groupe et pourrait entraîner une perte de confiance des investisseurs et des clients, ainsi que des collaborateurs. > Tout manquement et non-respect des lois et réglementations sur la concurrence ou de toute autre règle et pratique applicable en matière de concurrence, peut donner lieu à des enquêtes et à des litiges potentiels, créant des effets négatifs importants sur l'activité, les résultats financiers, la situation financière et les perspectives du Groupe. > Le Groupe peut également être soumis à diverses procédures juridiques et administratives décrites à la Section 4.5 « Procédures juridiques et administratives » qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière du Groupe.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

- Afin de maîtriser les risques de non-conformité, le Groupe a mis en place des programmes de prévention appropriés, notamment :
- > Conformité au droit de la concurrence - pour plus de détails, voir la Section 3.2.4.1 "Assurer l'éthique et l'intégrité des affaires" ;
 - > Prévention et lutte contre la corruption et le trafic d'influence - pour plus de détails, voir la Section 3.2.4.2 "La prévention de la corruption".

Changement climatique et dommages causés à l'environnement

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Le Groupe est exposé à des risques physiques et transitoires (réglementaires, juridiques, de marché...) liés au changement climatique :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Premièrement, le changement climatique entraîne une intensification de la fréquence des phénomènes météorologiques violents. De tels événements peuvent constituer un risque de dommages matériels ou d'interruption d'activité pour les sites de production de Tarkett avec tous les coûts associés et les pertes potentielles de revenus. > Deuxièmement, la prise de conscience accrue de la crise climatique, sous l'impulsion des mouvements de la société civile augmente l'attente d'une action des gouvernements et des entreprises sur le changement climatique. Le défaut d'anticipation, de résilience et d'initiative du Groupe face aux effets du changement climatique, surtout par rapport aux concurrents, peut entraîner une réduction de la part de marché. > Troisièmement, les autres conséquences des efforts de lutte contre le changement climatique comprennent un risque accru de taxes sur le carbone, non seulement pour les émissions de scope 1 et 2 (sur les sites de Tarkett) mais aussi pour les émissions de scope 3 (provenant de la chaîne d'approvisionnement et/ou de l'utilisation et de la post-utilisation). > Enfin, les revêtements de sol et les surfaces de sport sont actuellement produits à partir de matières premières essentiellement à base de combustibles fossiles (plastiques). La réponse mondiale croissante à la crise climatique conduit à une pression plus importante du marché pour se désengager des combustibles fossiles, avec le risque que les entreprises principalement impliquées dans l'extraction et l'utilisation de combustibles fossiles deviennent moins attractives pour les investisseurs en fonction de leur degré d'utilisation de ces combustibles. 	<ul style="list-style-type: none"> > Des événements météorologiques extrêmes, tels que des inondations, des pénuries d'eau et des tempêtes, entraînant des dommages à l'infrastructure industrielle et une perturbation potentielle de la production manufacturière sur les sites de Tarkett ou sur les sites des principaux fournisseurs, avec pour conséquence la perte de ventes et des pénalités pour non-respect des accords commerciaux. > Baisse des ventes en raison du caractère insuffisant des mesures prises pour lutter contre le changement climatique. > Augmentation des coûts (ex. : matières premières, énergie fossile...) due aux taxes carbone avec le risque de réduire les marges et/ou les ventes. > Diminution de l'intérêt des investisseurs pour le Groupe en raison de l'utilisation de matières premières à base de combustibles fossiles et de l'impact subséquent sur le cours de l'action.
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> > Le Groupe a cartographié et évalué le risque d'événements météorologiques violents pour ses sites de production. > Le Groupe a lancé en 2019 son plan stratégique " Change to Win ", qui s'appuie sur ses actions passées, notamment le passage à une économie circulaire et la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le passage à un modèle d'économie circulaire se traduira par une utilisation plus importante de matériaux recyclés, ce qui réduira la dépendance de Tarkett à l'égard des matières premières d'origine fossile. Pour plus de détails, voir la section 3.6 "Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires" et 3.7 "Répondre à l'urgence climatique avec une bonne gestion environnementale et une approche d'économie circulaire". > Depuis des nombreuses années, le Groupe s'efforce de préserver les ressources naturelles, en donnant la priorité aux matériaux sains qui peuvent être recyclés et qui proviennent de sources abondantes (par exemple, le carbonate de calcium), renouvelables (tels que le liège, le pin, l'épicéa, le chêne, le frêne, le noyer, l'érable, le hêtre et le bouleau) et recyclés (y compris les déchets d'autres industries), de sorte que les matériaux utilisés pour nos produits ne contribuent pas à la rareté des ressources. Cela a pour conséquence de réduire la part des matières premières d'origine fossile. Pour plus de détails, voir la Section 3.6.1 "Choisir les matériaux de manière consciente et transparente". 	

La réglementation de l'économie circulaire et les exigences du marché

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Dans la plupart des pays où le Groupe opère, il existe une pression politique et réglementaire croissante pour passer à une économie circulaire (par exemple, la priorité numéro un du Pacte vert pour l'Europe de la nouvelle Commission de l'Union européenne, qui s'appuie sur le paquet de la précédente Commission de l'Union européenne sur l'économie circulaire) avec des exigences croissantes (par exemple, la responsabilité élargie des producteurs) et des attentes en matière de recyclage et d'utilisation de matériaux recyclés. De plus, il est maintenant largement reconnu que la transition vers une économie circulaire fait partie des solutions pour lutter contre le changement climatique et préserver les ressources naturelles. Dans ce contexte, l'inaction ou l'insuffisance des actions visant à développer et à adopter des solutions circulaires constituent à la fois un risque et une opportunité (donc un risque d'opportunité manquée) en termes d'accès au marché (par exemple, écotaxes, exigences des clients en matière de gestion des déchets en fin de vie et de contenu recyclé) et d'approvisionnement en matières (augmentation des coûts des matières premières vierges).</p> <p>Par ailleurs, la société civile exprime des attentes accrues vis-à-vis des entreprises en matière d'utilisation des ressources et leur recyclage.</p> <p>Tarkett opère dans le secteur du bâtiment, qui par nature génère des déchets et dont la gestion est structurellement problématique. Dans ce secteur, les principes de l'économie circulaire, et notamment le recyclage, sont encore faiblement déployés. Le Groupe est donc exposé à un renforcement de la réglementation dans le secteur, notamment en Europe (30% de l'activité) et en particulier les pays Nordiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Perte potentielle de clients et de ventes associées, en raison d'une offre insuffisante de services et de solutions de recyclage. > L'augmentation du coût des matières premières vierges par rapport aux matières premières secondaires recyclées. > Mise en place ou augmentation des écotaxes pour la collecte et la valorisation post-utilisation.
<h3>EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> > Le Groupe a fait de l'économie circulaire un élément clé de son plan stratégique "Change to Win" annoncé en 2019, s'appuyant sur son action passée dans ce domaine. Le Groupe croit en l'importance de passer à une économie circulaire par l'utilisation accrue de matériaux recyclés et par le développement de solutions et de capacités de reprise et de recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation. > Pour plus de détails, voir la Section 3.6 "Répondre aux attentes des clients et de la société par l'éco-conception, la transparence et les solutions circulaires". 	

Facteurs de risques

Acceptation des substances chimiques

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>De nombreux pays ont renforcé leurs exigences en matières d'utilisation de ressources et produits chimiques, tant dans les processus de fabrication que dans les nomenclatures de produits.</p> <p>Les réglementations peuvent interdire trop rapidement certaines ressources ou substances chimiques spécifiques, alors qu'aucune alternative pertinente n'a été trouvée au moment de l'interdiction.</p> <p>L'évolution des réglementations et normes en matière de santé et d'environnement concernant la composition chimique et les caractéristiques des produits de revêtement de sol (par exemple, plastifiants sans phtalates, alternative au PVC, niveaux d'émission de composés organiques volatils ("COV")) et des surfaces de sport (par exemple, alternatives au remplissage de billes en caoutchouc) peut entraîner une diminution importante de la taille du marché et/ou de sa rentabilité. Par ailleurs, sur ce sujet, les éventuelles modifications de comportements des clients et/ou prescripteurs peuvent contribuer significativement à l'accroissement de ce risque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Certains des produits du Groupe contiennent des substances chimiques qui produisent des émissions pendant au moins une partie du cycle de vie du produit. Bien que ces émissions soient inférieures aux seuils applicables en vertu de la réglementation en vigueur, la responsabilité du Groupe pourrait être engagée s'il était prouvé que ces émissions ont des effets nocifs sur la santé humaine à des niveaux inférieurs à ceux considérés comme sûrs actuellement. Le Groupe n'est par ailleurs pas l'abri d'un rejet, reposant sur des faits avérés ou non, d'un de ses produits ou gamme de produits par des consommateurs et/ou prescripteurs. Tout cela pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur la situation financière du Groupe, ses perspectives ainsi que sa réputation. > Aux États-Unis, le Groupe a été poursuivi par des tiers alléguant une exposition passée à l'amiante contenue dans certains produits fabriqués sur certains de ses sites jusqu'en 1982. Dans l'hypothèse où des litiges en cours ou futurs conduiraient le Groupe à devoir verser des montants supérieurs à ceux couverts par les provisions inscrites à son bilan, ses polices d'assurance et les engagements d'indemnisation pris par les tiers, ces procédures pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe (Plus de détails à la section 4.5 « Poursuites judiciaires et administratives »).

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

- > La politique du Groupe est d'intégrer de manière prioritaire les enjeux de santé et sécurité ses produits, tout en s'adaptant aux environnements géographiques dans lequel le Groupe produit et vend ses produits. Ainsi le Groupe s'appuie sur des équipes de scientifiques et d'experts lui permettant de s'assurer de la conformité des produits et d'anticiper les évolutions réglementaires.
- > Depuis 2011, le Groupe est un pionnier dans le développement de revêtements de sol à faible ou très faible niveau d'émissions de COV dans presque toutes ses gammes de produits. Le Groupe propose des produits dont les émissions totales de COV sont de 10 à 100 fois inférieures aux normes mondiales les plus strictes. Pour plus de détails, voir la Section 3.8.1 "Contribuer à des espaces de vie sains et à la qualité de l'air intérieur".
- > Les phtalates sont principalement utilisés dans l'industrie des plastiques, afin de donner au plastique une certaine flexibilité. Le Groupe a recherché de manière proactive des alternatives, en collaboration avec ses fournisseurs. Le Groupe a considérablement investi dans la recherche et le développement et a ainsi pu modifier les formules et les procédés pour fabriquer des revêtements de sol en vinyle avec une technologie de plastifiant sans phtalates. Pour plus de détails, voir Section 3.8.1 "Contribuer à des espaces de vie sains et à la qualité de l'air intérieur".

Facteurs de risques

Fidélisation et recrutement des collaborateurs clés

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Dans un contexte de marché du travail de plus en plus sous tension dans la grande majorité des pays où Tarkett opère, la capacité à attirer et recruter les collaborateurs clés pour le développement du Groupe pourrait représenter un risque pour la conduite de ses opérations et l'atteinte de ses résultats. Il en est de même pour la difficulté à fidéliser les collaborateurs clés, d'autant plus que les facteurs d'engagement et les attentes des collaborateurs semblent évoluer et se diversifier significativement.</p> <p>La réponse à ces risques dépendra de la capacité du Groupe à promouvoir une marque employeur authentique sur un marché du travail où il n'est pas toujours connu du grand public, et par ailleurs, sur la capacité à mettre en place les bonnes pratiques pour identifier et recruter les candidats qui correspondent aux besoins actuels et futurs du Groupe. Le Groupe devra également consolider l'engagement de ses collaborateurs, par un management adapté, le bien-être au travail, l'adaptation de leurs compétences, ainsi que des opportunités de développement et de carrière prenant en compte tant leurs attentes que les besoins actuels et futurs du Groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > La difficulté à recruter et à fidéliser les collaborateurs clés pourrait limiter la capacité à proposer, vendre et livrer les produits et solutions innovants et de qualité attendus de nos clients. Cela pourrait engendrer des pénalités des retards, la perte de clients et des dommages relatifs à la réputation. > De manière générale, des initiatives stratégiques et des projets clés pour le développement et le renforcement de la performance du Groupe pourraient être différés. > La rotation des collaborateurs représenterait aussi une perte de savoir et d'expertise potentiellement dommageable. > La difficulté à fidéliser les collaborateurs aurait également un impact sur l'image de marque et la relation-client qui se construit avec le temps. > Il y aurait également un impact sur les autres collaborateurs qui auraient à subir la désorganisation et la surcharge générée par des postes vacants. L'atmosphère de travail et l'engagement des équipes en seraient détériorés.
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> > Amélioration du processus de recrutement (marque employeur, visibilité sur les plateformes digitales, formations, partenariats écoles/universités) ; > Renforcement des revues de talent et des plans de succession ; > Focus sur la mobilité interne avec un objectif Groupe à 70 % ; > Dispositifs pour conserver et développer les expertises, talents et compétences nécessaires ; > Suivi et fidélisation des collaborateurs clés ; > Mise en œuvre de plans de développement individuels et de programmes de formation ; > Enquêtes d'engagement récurrentes « Employee Feedback » et plans d'actions aux différents niveaux de l'organisation ; > Politique de rémunération alliant compétitivité externe & équité interne (études salariales, grading) ; > Initiatives pour renforcer la diversité et, notamment, la parité hommes-femmes dans le management et l'ensemble de l'organisation ; > Mise en place de la solution Workday pour accélérer la digitalisation (information sur les opportunités internes et les profils) et le pilotage du talent management (dashboard, accès à l'information). 	

6.1.5 Risques financiers

Volatilité des taux de change

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Compte tenu de ses activités de production et de vente à l'échelle internationale, le Groupe est exposé aux risques de variations du cours de devises.</p> <p>Avec 45% des ventes de 2020 réalisées en Amérique du Nord et 10% en Russie, le Groupe est principalement exposé aux fluctuations des taux de change du dollar américain (USD) et du rouble russe (RUB).</p> <p>Le Groupe est également exposé aux fluctuations de la livre sterling (GBP), de la couronne norvégienne (NOK), du dollar australien (AUD) et du real brésilien (BRL).</p> <p>Sur certains marchés, des dépenses importantes peuvent être engagées dans une monnaie autre que la monnaie locale utilisée pour les ventes en raison de l'importation de matières premières ou de produits finis.</p> <p>De plus, la préparation des états financiers consolidés du Groupe, libellés en euros, nécessite la conversion des actifs, passifs, revenus et bénéfices étrangers en euros au taux de change applicable. Par la suite, les fluctuations du taux de change de l'euro par rapport aux devises étrangères peuvent affecter ces éléments dans les états financiers consolidés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > L'effet des devises sur les états financiers consolidés du Groupe a entraîné par le passé, et pourrait entraîner à l'avenir, des changements significatifs des résultats du Groupe, de la valeur des actifs et passifs de son bilan et de ses flux de trésorerie, d'une période à l'autre. > Par ailleurs, dans la mesure où le Groupe pourrait encourir des dépenses qui ne sont pas libellées dans la même devise que celle dans laquelle les ventes correspondantes sont réalisées, les fluctuations des taux de change pourraient entraîner une augmentation des dépenses du Groupe en pourcentage du chiffre d'affaires, affectant ainsi sa rentabilité et ses flux de trésorerie. Par exemple, en Russie et dans les autres pays de la Communauté des Etats Indépendants (CEI), bien que le Groupe produise localement la quasi-totalité des produits qu'il vend dans la région, il importe d'Europe occidentale une partie des matières premières utilisées dans la production. Pour ces coûts, lorsque les fournisseurs facturent en euros ou en dollars, le Groupe est exposé à des risques de change. Globalement, environ 50 % des coûts des pays de la CEI sont libellés en euros ou en dollars.
EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> > Le Groupe cherche d'abord à limiter l'exposition, lorsque cela est possible, en équilibrant les coûts locaux avec les revenus locaux, notamment en s'approvisionnant localement : <ul style="list-style-type: none"> - C'est le cas en Russie, où le partenariat de Tarkett avec le fournisseur local de plastifiants - Sibur - contribue à atténuer les risques de change du rouble russe (RUB) ; - Cette approche est également efficace en Suède, où les coûts locaux de Tarkett, avec deux usines de production, s'équilibrent avec les ventes locales en couronnes suédoises (SEK) ; - Cette approche contribue à atténuer les risques en Amérique du Nord, où les coûts locaux en dollars américains (USD) sont proches des ventes locales dans la même devise. > Dans les pays où les coûts sont moins bien équilibrés, comme au Royaume-Uni et en Norvège, Tarkett utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir une partie de son exposition au risque de change (pour plus de détails, voir la Section 5.2 - note 7.6). > En Russie, outre l'approvisionnement local, Tarkett privilégie l'ajustement des prix de vente pour répercuter l'essentiel de l'impact de la volatilité du taux de change du rouble russe (RUB). Dans cette région, la politique actuelle du Groupe n'est pas d'utiliser des instruments financiers de couverture, mais plutôt d'intégrer les fluctuations de change entre le rouble et l'euro dans le prix des produits vendus. L'efficacité de cette stratégie dépend de la capacité du Groupe à maintenir sa politique de prix, ce qu'il pourrait ne pas être en mesure de faire systématiquement à l'avenir. Ceci pourrait avoir un effet négatif significatif sur les résultats financiers, la situation financière et les perspectives du Groupe. 	

Facteurs de risques

Accès à la liquidité

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>Le risque de liquidité correspond à l'incapacité à satisfaire à un moment donné les besoins de financement avec les ressources financières disponibles.</p>	<p>Ce risque pourrait notamment se matérialiser au cas où :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Surviendrait un besoin de financement non planifié et excédant la capacité des lignes de crédit disponibles ; > Les conditions de marché empêcheraient le Groupe de lever des fonds au moment où il en a besoin ; > L'exigibilité anticipée d'un montant significatif des lignes de crédit existantes serait prononcée suite à un défaut ou non respect des engagements financiers contractuels ("covenants").

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Le Groupe gère principalement ce risque de la manière suivante :

- > Gestion centralisée des financements et de l'encaisse excédentaire des filiales par la direction des financements et de la trésorerie du groupe ;
- > Diversification des sources de financement et de leurs échéances ;
- > Veille de marché, simulation prospective des besoins de financement et des ratios financiers selon divers scénarios ;
- > Surdimensionnement maîtrisé des lignes de crédit et gestion pro-active de leurs maturités ;
- > Recours mesuré à l'effet de levier de la dette ;
- > Limitation et optimisation des dispositions contractuelles pouvant entraîner une exigibilité anticipée ;
- > Pilotage du niveau de la trésorerie liquide en fonction de la saisonnalité de l'activité et des conditions de marché.

Plus d'information sur les lignes de crédit est disponible dans la Section 5.2 - note 7.

Évolution, complexité et interprétation de la réglementation fiscale

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	IMPACT POTENTIEL APRÈS MITIGATION DES RISQUES
<p>En tant que groupe international exerçant ses activités dans de nombreux pays, le Groupe est soumis à de multiples lois fiscales et à diverses exigences fiscales réglementaires, qui affectent ses résultats commerciaux et financiers. Ces risques peuvent trouver leurs origines principalement dans les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Des augmentations des impôts existants ; > L'introduction de nouvelles taxes ; > D'erreur lors de l'établissement des déclarations fiscales ; > Des modifications substantielles apportées aux réglementations fiscales ou à leurs interprétations ; > La contestation de l'interprétation des lois et réglementations fiscales par le Groupe ou par les autorités fiscales locales. 	<ul style="list-style-type: none"> > Toute violation des lois et réglementations fiscales dans les pays où le Groupe est implanté ou exerce ses activités pourrait entraîner des redressements fiscaux ou le paiement de frais de retard, d'intérêts, d'amendes et/ou de pénalités ; > Le Groupe comptabilise des actifs d'impôts différés à son bilan pour tenir compte des économies d'impôts futures résultant des différences entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables de ses actifs et passifs ou des déficits fiscaux reportables des entités du Groupe. L'utilisation effective de ces actifs au cours des exercices futurs dépend des lois et réglementations fiscales, de l'issue des contrôles et litiges en cours ou à venir et des résultats financiers futurs attendus des entités concernées. Cela pourrait avoir un impact négatif sur le taux d'imposition effectif du Groupe, ses flux de trésorerie et ses résultats financiers.

EXEMPLES DE GESTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

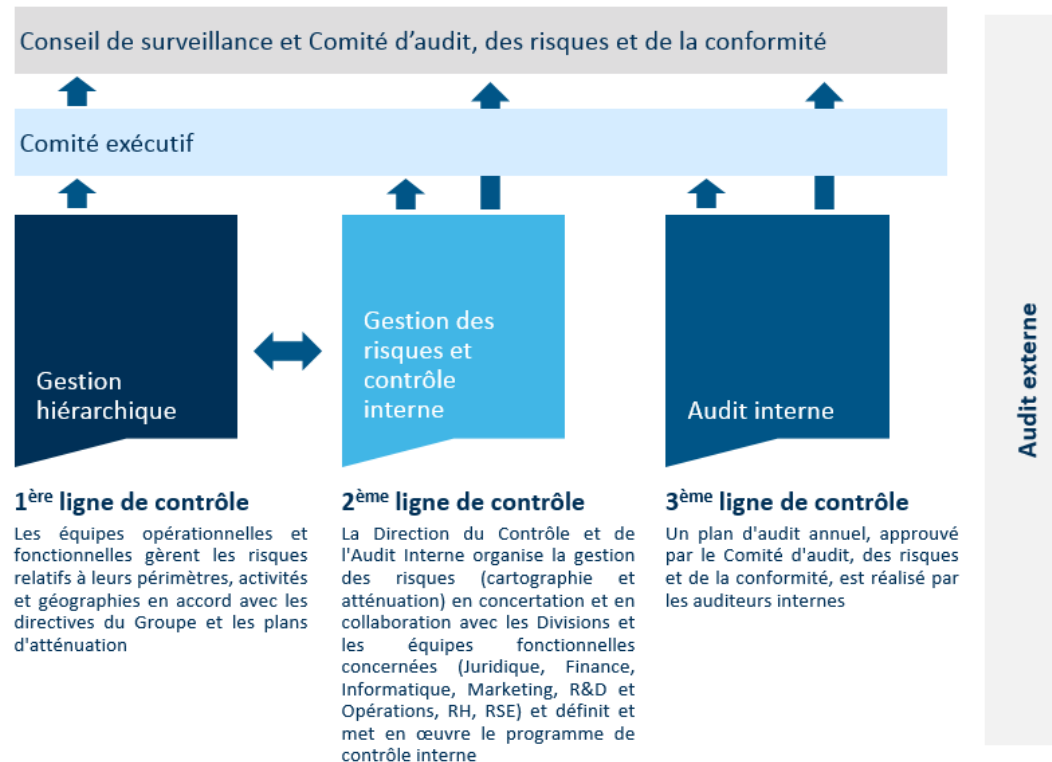
- > Soucieux de se conformer aux lois et règlements fiscaux en vigueur localement, le Groupe s'appuie sur sa Direction Fiscale qui assure une veille permanente pour comprendre, suivre et coordonner les enjeux fiscaux qui se posent au niveau national et international. Cette Direction, avec l'aide des directions financières locales s'assure également de la conformité du Groupe aux règles et lois applicables dans les principaux pays, notamment en matière de prix de transfert et vérifie le respect global de la politique du Groupe définie conformément aux règles de l'OCDE ;
- > La Direction Fiscale du Groupe et les professionnels locaux s'engagent à ne pas recourir à des stratégies fiscales agressives déconnectées de la réalité opérationnelle ou à des montages fiscaux artificiels. De plus, Tarkett adopte des pratiques fiscales responsables en ne recourant pas à des montages financiers complexes visant à obtenir un avantage fiscal contraire à l'objet ou au but de la loi fiscale applicable. (Pour plus d'informations, voir la section 3.2.4 "Maintenir un engagement pour des standards commerciaux et éthiques élevés").

6.2 Organisation et gouvernance de la gestion des risques

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne de la société, sous la responsabilité du Comité exécutif et pilotés par la Direction du Contrôle et de l'Audit interne Groupe, utilisent diverses méthodes, procédures et actions afin de :

- > identifier, analyser et maîtriser les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine, les résultats, les opérations ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle, commerciale, juridique ou financière ou qu'ils soient liés à la conformité aux lois et aux réglementations ;
- > s'assurer de l'efficacité des opérations et de l'utilisation efficiente des ressources ;
- > s'assurer de la fiabilité des informations financières ;
- > s'assurer du caractère avéré des contrôles mis en place dans le cadre des différents programmes de conformité.

Le Groupe s'engage à respecter l'ensemble des lois et réglementations des pays dans lesquels il est implanté et opère. Cet engagement est pris par l'ensemble des collaborateurs du Groupe, dont les comportements attendus sont notamment définis par un Code éthique et par différentes procédures de conformité définies par le Groupe, dont l'application est contrôlée par la Direction Juridique Groupe, les directions juridiques locales et la Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe.



Organisation et gouvernance de la gestion des risques

La gestion des risques et le contrôle interne est l'affaire de tous, de l'ensemble des collaborateurs aux organes de gouvernance. Ce dispositif est piloté par le Comité exécutif qui a la responsabilité générale d'organiser et de superviser la gestion des risques, y compris la cartographie et l'évaluation des risques, la mise en place de mesures visant à en réduire leur occurrence et en atténuer leur impact ainsi que le contrôle et l'audit internes. Chaque membre du Comité exécutif veille à la mise en œuvre permanente de la surveillance, des contrôles et de l'atténuation des risques dans son domaine de responsabilité. Il délègue l'organisation et la supervision quotidienne des procédures de gestion des risques à la Direction du Contrôle et de l'Audit interne, qui fait partie de la Direction Financière du Groupe.

La Direction du Contrôle et de l'Audit interne anime le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Elle organise et réalise la mise à jour biennale de la cartographie et de l'évaluation des risques du Groupe. Elle maintient et s'assure que les dispositions du référentiel de contrôle interne, « TRACE » (Tarkett Risks, Audit and Controls Evaluation), basé sur les principes du « COSO » (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), sont respectées. La Direction du Contrôle et de l'Audit interne, assisté par un réseau d'auditeurs internes au sein de certaines Divisions, réalise des audits pour vérifier la conformité, évalue les risques et recommande des améliorations relatives aux dispositifs de contrôle interne.

La Direction du Contrôle et de l'Audit interne rapporte fonctionnellement au Comité d'audit, des risques et de la conformité du Conseil de surveillance qui est chargé de suivre l'élaboration et le contrôle des informations comptables, financières et extra-financières, mais aussi de s'assurer de l'efficacité des procédures de suivi des risques et de contrôle interne pour faciliter l'examen et la vérification par le Conseil de surveillance.

6.3 Cartographie et évaluation des risques

Depuis 2010, le Groupe a créé une cartographie des risques qui est mise à jour tous les deux ans, ou plus fréquemment en cas de changement significatif de l'environnement. Le processus d'identification des risques s'appuie principalement sur une méthode en trois étapes :

- > la Direction du Contrôle et de l'Audit interne, parfois en collaboration avec des experts externes, interroge les membres du Comité exécutif et les collaborateurs clés occupant des postes stratégiques au niveau du Groupe et des Divisions afin d'identifier les risques dans leurs domaines ;
- > la qualification et la quantification des risques selon les éléments suivants : définition précise, identification des origines causales, évaluation des impacts (financiers, opérationnels, stratégiques, juridiques ou de réputation) et du niveau de maîtrise par le Groupe ;
- > l'examen et la validation de la cartographie des risques par le Comité exécutif et sa présentation au Comité d'audit, des risques et de la conformité, ainsi qu'au Conseil de surveillance.

En 2017, une cartographie spécifique du risque de corruption a été établie, première étape clé dans le déploiement d'un programme global de prévention de la corruption répondant aux exigences de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

En 2020, compte tenu de l'émergence de certains risques et de la crise sanitaire mondiale, il a été procédé à une revue approfondie de la cartographie du Groupe afin de réévaluer individuellement chaque risque de la cartographie et intégrer tout nouveau risque potentiel ou avéré. C'est à ce titre que le risque de crise sanitaire a été intégré dans la cartographie de risques. L'ensemble de cette démarche a notamment été réalisé au travers de 25 entretiens auprès de membres du Comité exécutif et de personnes occupants des fonctions clés dans leur domaine.

Dans ce contexte, pour chaque risque recensé, il a été :

- > recensé leur occurrence au cours d'une période récente ;
- > identifié l'existence des dispositifs d'atténuation et mesuré leur efficacité ;
- > évalué leur niveau d'impact inhérent et résiduels.

La cartographie des risques ainsi mise à jour a été présentée au Comité d'audit, des risques et de la conformité ainsi qu'au Conseil de surveillance. Cette cartographie des risques a également été complétée par une évaluation de la probabilité d'occurrence de chaque risque au cours des cinq prochaines années afin de mieux qualifier l'importance des risques conformément au Règlement européen sur les prospectus (UE 2017/1129) et aux lignes directrices des Autorités européennes des marchés financiers publiées en 2019.

Suivi permanent des risques

La gestion du risque est un dispositif permanent, mis à jour grâce à des procédures de surveillance relatives à la concurrence, à la technologie et à la conformité, ainsi qu'à l'éclairage et aux commentaires des départements fonctionnels (tels que le service juridique, les finances, l'assurance, le World Class Manufacturing et les RH). Les revues mensuelles d'activité, la surveillance permanente des marchés, le contrôle interne, les audits et les alertes potentielles permettent aux entités opérationnelles du Groupe et à la Direction du Contrôle et de l'Audit interne de partager rapidement les informations à la direction du Groupe et facilitent l'identification de nouveaux facteurs de risque ou l'évolution des niveaux de risque des facteurs de risque existants. Des actions appropriées sont alors menées pour adapter et gérer ces risques.

6.4 Le contrôle interne et l'audit interne

6.4.1 Le contrôle interne

Les activités de contrôle sont définies dans le référentiel TRACE. Ce référentiel présente, pour chacun des principaux processus, les risques majeurs, les objectifs et la description des contrôles associés, applicables à l'ensemble du Groupe. Ce dispositif constitue un socle commun au sein du Groupe, appliqué par les directions locales ; celles-ci ont la responsabilité de le compléter par des activités de contrôles complémentaires localement pour traiter les risques qui leur sont spécifiques.

Auto-évaluations

Les filiales du Groupe sont soumises à un processus annuel d'auto-évaluation du contrôle interne, qui vise à apprécier leur conformité au référentiel TRACE. L'auto-évaluation fait l'objet d'une validation par le management des filiales concernées, matérialisant leur responsabilité sur la mise en œuvre du contrôle interne et la qualité de leur auto-évaluation. Cette auto-évaluation est réalisée dans une application informatique spécifique (e-TRACE 2.0, développée par Devoteam). Toutes les filiales du Groupe sont soumises au même dispositif. La Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe analyse et diffuse la synthèse des résultats aux différentes parties prenantes. Ainsi ces résultats sont notamment adressés et revus dans un premier temps au niveau de chaque division par les

Présidents, Directeurs financiers et contrôleurs internes des dites divisions. Dans un deuxième temps, ils sont présentés et analysés par le Président du Directoire et le Directeur Financier Groupe. Ces résultats sont ensuite présentés au Comité d'audit, des risques et de la conformité. Des plans d'actions associés à ces revues sont mis en œuvre sous la responsabilité des directions locales ou fonctionnelles concernées.

Tests de contrôle interne

L'approche par auto-évaluation décrite ci-dessus est complétée par des tests sur les contrôles clés du référentiel TRACE réalisés par les contrôleurs internes des Divisions.

Indicateurs de performance du contrôle interne

La Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe a mis en place une série d'indicateurs de performance du contrôle interne qu'elle suit régulièrement, en particulier le taux de conformité sur 82 contrôles clés du référentiel, les risques de mauvaise ségrégation des tâches dans les systèmes d'information et l'avancement des plans d'actions. Selon les indicateurs concernés, ils sont établis mensuellement ou trimestriellement.

Le contrôle interne et l'audit interne

6.4.2 L'audit interne

L'audit interne est assuré par une équipe centrale qui effectue des missions régulières sur la base d'un plan d'audit qui est composé de missions récurrentes, à forte dominante financière, réalisées en filiales, ainsi que de missions dites « transverses », traitant d'un processus opérationnel ou d'un risque particulier à l'échelle d'une division. Le plan d'audit annuel est revu et approuvé par le Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Chaque mission est réalisée sur la base d'un programme de travail établi à partir de la documentation décrivant les dispositifs de contrôle interne définis dans le référentiel Trace. Chaque mission donne systématiquement lieu à l'établissement d'un rapport, qui décrit les constats et fournit un plan d'actions regroupant l'ensemble des recommandations à mettre en œuvre par l'entité auditée. Les rapports d'audit sont communiqués au Comité d'audit, des risques et de la conformité, ainsi qu'aux Directions du Groupe et de la Division concernée par l'audit et de la filiale auditée. Ces rapports sont également transmis aux Commissaires aux comptes du Groupe. Un processus de suivi des plans d'actions permet de s'assurer de la correction des faiblesses identifiées et s'appuie sur :

- > un reporting trimestriel de l'avancement des plans d'actions et du plan d'audit annuel ;
- > la réalisation de missions de suivi par les contrôleurs internes des Divisions dans les 18 mois suivant la mission de la Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe ;
- > la réalisation de missions de suivi réalisées par la Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe, le cas échéant, sur les sujets critiques pour le Groupe.

En 2020, par ailleurs, 21 missions ont été réalisées dans une sélection d'entités pour tester l'auto-évaluation à partir du questionnaire de contrôle interne (basé sur le manuel TRACE) du Groupe.

En 2020, compte tenu des restrictions de déplacements à l'international liées à la crise sanitaire, la Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe a été amenée à réviser son plan d'audit annuel lors du Comité d'audit, des risques et de la conformité de juillet 2020. Dans ce contexte, des missions d'audit ont été réalisées soit directement sur sites lorsque les conditions sanitaires du pays le permettaient, soit à distance. Il a également été fait recours à un cabinet d'audit de premier rang pour la réalisation de missions d'audit outre atlantique. Ainsi, la Direction du Contrôle et de l'Audit interne a pu mettre en œuvre le plan d'audit révisé et a réalisé sur l'ensemble de l'année écoulée 10 missions d'audit.

6.5 Assurance

La politique d'assurance du Groupe est coordonnée par la Direction des Assurances et de la Prévention, rattachée à la Direction Juridique du Groupe, afin d'identifier les risques principaux assurables et d'en quantifier les conséquences potentielles afin de :

- > réduire certains risques en préconisant des mesures de prévention en collaboration avec d'autres directions du Groupe ;
- > transférer les risques vers une assurance, pour les risques présentant un caractère exceptionnel de forte amplitude et de faible fréquence.

Chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à la Direction des Assurances et de la Prévention, les informations nécessaires à l'identification et à la quantification des risques assurés ou assurables relevant du Groupe et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre. Sur ces bases, la Direction des Assurances et de la Prévention négocie avec les acteurs majeurs de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture de ces risques.

Les entités locales souscrivent aussi à des polices d'assurance locales afin de couvrir des risques adaptés à une obligation d'assurance locale, comme par exemple les assurances automobile.

La mise en place des polices d'assurance est fondée sur la détermination du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilités, de dommages ou autres. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques. Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance ou ceux pour lesquels le Groupe considère que le risque ne requiert pas une couverture d'assurance.

Les programmes d'assurance du Groupe prennent la forme de polices maîtresses complétées par des polices locales souscrites, si nécessaire, dans certains pays où les polices maîtresses, seules, ne sont pas autorisées. Les polices d'assurance maîtresses ont vocation à s'appliquer aux opérations du Groupe au niveau global, en complément des polices locales (« différence de conditions / différence de limites (DIC/DIL) »), si la garantie concernée s'avère finalement insuffisante ou inexistante pour couvrir le sinistre localement. Des polices locales sont aussi souscrites pour tenir compte des spécificités ou contraintes législatives locales du ou des pays concernés. Le Groupe a également mis en place une captive d'assurance permettant de diminuer les assiettes de primes réclamées par les assureurs et ainsi de diminuer les frais d'assurance du Groupe.

Les polices d'assurance souscrites par le Groupe contiennent des exclusions, des plafonds de garantie et des franchises qui pourraient l'exposer, en cas de survenance d'un sinistre ou d'une action en justice intentée à son encontre, à des conséquences significatives défavorables.

Il ne peut, en outre, être exclu que, dans certains cas, le Groupe soit obligé de verser des indemnités importantes non couvertes par les polices d'assurance en place ou d'engager des dépenses très significatives non remboursées ou insuffisamment remboursées par ses polices d'assurance.

Les principales polices du Groupe, souscrites auprès de compagnies d'assurance de réputation internationale, sont les suivantes :

- > responsabilité civile générale qui comprend la responsabilité civile d'exploitation et la responsabilité civile produits ou « après-livraison » : la limite globale de garantie est de 60 millions d'euros ; la responsabilité civile professionnelle est également comprise dans ce programme en garantie additionnelle au contrat et fait l'objet d'une limite spécifique. La garantie de responsabilité civile générale couvre les dommages de toutes natures causés au tiers, tels que dommages corporels, matériels et immatériels ;
- > dommages aux biens et pertes d'exploitation : la limite globale combinée dommages aux biens et pertes d'exploitation est de 420 millions d'euros ; tous les sites sont couverts dès lors que les valeurs sur site dépassent les franchises spécifiques du contrat ;
- > responsabilité des dirigeants et mandataires sociaux ;
- > responsabilité civile atteintes à l'environnement ;
- > transport ;
- > couverture de la responsabilité civile produits pour les risques aviation ; et
- > cyber sécurité et protection des données numériques.

7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL

7.1	Informations sur la Société	420
7.1.1	Dénomination sociale, immatriculation, forme juridique et site internet	420
7.1.2	Date de constitution et durée	420
7.2	Informations sur le capital social	420
7.2.1	Capital social et évolution sur les trois derniers exercices	420
7.2.2	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	421
7.2.3	Programme de rachat d'actions	421
7.2.4	Autorisations financières	423
7.2.5	Capital social des sociétés du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	424
7.2.6	Nantissements, garanties et suretés	424

7.3	Information sur l'actionariat	425
7.3.1	Répartition et évolution au cours des trois dernières années du capital social et des droits de vote	425
7.3.2	Contrôle de la Société	427
7.3.3	Principaux actionnaires directs et indirects	427
7.3.4	Droits de vote des actionnaires	428
7.3.5	Franchissements de seuils	428
7.3.6	Pacte d'actionnaires	428
7.4	Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance	429
7.5	Prise de participation de la Société hors du groupe Tarkett	433
7.6	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	433
7.7	Informations boursières	434

Informations sur la Société

7.1 Informations sur la Société

7.1.1 Dénomination sociale, immatriculation, forme juridique et site internet

Tarkett est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance soumise au droit français immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 352 849 327.

Le code LEI Tarkett est : 9695002EVBYM5B20IP31.

Siège social : 1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense, France.

Téléphone : + 33 (0)1 41 20 40 40.

Site internet : <https://www.tarkett.com/fr/home> (Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du prospectus)

7.1.2 Date de constitution et durée

La Société a été immatriculée le 29 décembre 1989 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf années à compter de son immatriculation au registre de commerce et des sociétés, soit jusqu'au 29 décembre 2088, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

7.2 Informations sur le capital social

7.2.1 Capital social et évolution sur les trois derniers exercices

7.2.1.1 Evolutions

Le montant du capital social de la Société n'a fait l'objet d'aucune modification au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

7.2.1.2 Situation au 31 décembre 2020

Au 31 décembre 2020, le capital social est de trois cent vingt-sept millions sept cent cinquante et un mille quatre cent cinq (327 751 405) euros, divisé en soixante-cinq millions cinq cent cinquante mille deux cent quatre-vingt une (65 550 281) actions d'une valeur nominale de cinq (5) euros, de même catégorie et entièrement libérées.

Au 31 décembre 2020, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital ni aucun autre titre donnant accès au capital, à l'exception des actions gratuites telles que détaillées à la Section 2.5 "Actions gratuites (LTIP)".

Au 31 décembre 2020, aucune délégation ni autorisation d'émettre des actions ou autres valeurs mobilières n'a été décidée par l'Assemblée Générale de la Société, à l'exception de celles visées à la Section 7.2.4 "Autorisations financières".

Informations sur le capital social

7.2.2 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions

Au 31 décembre 2020, la Société détient :

- > directement 381 162 de ses actions, soit 0,45 % du capital social dont 51 188 le sont via le contrat de liquidité (Voir Section 7.2.3 « Programme de rachat d'actions » pour le détail des différents programmes de rachat d'actions) ;

- > Indirectement, via sa filiale Tarkett GDL SA détenue à 100 %, 84 211 de ses actions, soit 0,13 % du capital social.

7.2.3 Programme de rachat d'actions

7.2.3.1 Informations sur les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2020 (hors contrat de liquidité)

Rappel du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020

L'Assemblée Générale du 30 avril 2020, dans sa seizième résolution, a autorisé le Directoire pour une période de 18 mois, soit jusqu'au 30 octobre 2021, à acheter ou faire racheter ses propres actions dans la limite de 10 % du nombre total d'actions composant le capital social, à un prix maximum d'achat de 30 euros et dans la limite d'un montant global maximal de 50 millions d'euros.

Cette même résolution a par ailleurs décidé que le nombre d'actions détenues par la Société, directement ou indirectement, ne pourrait dépasser 10 % des actions composant le capital social.

Cette autorisation avait pour objectif de permettre à la Société de procéder à l'achat de ses propres actions en vue :

- > de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce (désormais L.22-10-59 du Code de commerce) ; ou
- > de l'attribution gratuite d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée (et notamment les filiales directes ou indirectes de la Société) au titre de tout plan ne relevant pas des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce (désormais L.22-10-59 du Code de commerce), et notamment au titre de plans d'intéressement à long terme intitulés "Long Term Incentive Plan" (LTIP) ; ou

- > de l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués ; ou
- > de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tarkett par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) et reconnue par l'AMF.

Rachat d'actions propres réalisé au cours de l'exercice 2020

Conformément à l'article L.225-211 du Code de commerce, il est précisé que le Directoire a procédé en 2020, au titre du programme de rachat décrit ci-dessus, à l'opération suivante :

- > en juillet et août 2020 : attribution de 112 568 actions propres dans le cadre du plan LTIP 2017-2020 ;

En conséquence, au 31 décembre 2020, la Société détenait 245 763 actions propres (soit 0,37 % de son capital social), dont la valeur de marché s'élève à 3 241 277 euros au 31 décembre 2020.

Informations sur le capital social

7.2.3.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 (15^e résolution)

Le présent descriptif du programme a pour objet, en application des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'AMF, de décrire les modalités du programme de rachat par la Société de ses propres actions qui sera soumis à l'Assemblée Générale convoquée le 30 avril 2021.

Répartition par objectif des actions détenues par la Société

Au 31 décembre 2020, la Société détient directement 245 763 actions propres, soit 0,37 % du capital social, toutes affectées à la couverture des plans LTI 2018-2021 et 2019-2022.

Au 31 décembre 2020, 51 188 actions sont inscrites sur le compte de liquidité tenu par Exane BNP Paribas.

Objectif du programme de rachat d'actions

La Société envisage de procéder ou de faire procéder au rachat de ses propres actions en vue des objectifs suivants :

- > l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce ;
- > l'attribution gratuite d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée (et notamment les filiales directes ou indirectes de la Société) au titre de tout plan ne relevant pas des dispositions des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce, et notamment au titre de plans intitulés "Long Term Incentive Plan" (LTIP) ;
- > l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués ;
- > l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tarkett dans le cadre d'un contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement, en conformité avec la charte de déontologie reconnue par l'AMF.

Part maximale du capital de la Société à acquérir et nombre maximal et caractéristiques des titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du programme de rachat

La part maximale du capital dont le rachat serait autorisé dans le cadre du programme de rachat est de 10 % du nombre total des actions composant le capital de la Société soit un nombre d'actions n'excédant pas 6 555 028 à la date de l'Assemblée Générale du 30 avril 2021, étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. Par ailleurs, le nombre d'actions que la Société détiendra ne devra pas dépasser 10 % des actions composant le capital social de la Société et ce, à quelque moment que ce soit.

Caractéristiques et prix maximum d'achat des titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du programme de rachat

Les titres que la Société serait autorisée à acquérir seraient exclusivement des actions ordinaires de la Société admises aux négociations sur le marché Euronext Paris - Compartiment B (Code ISIN FR0004188670).

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre du programme de rachat serait de 30 euros par action. En cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix d'achat maximum susvisé serait ajusté afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Montant maximum des fonds disponibles pour les besoins du présent programme

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions autorisé ne pourrait être supérieur à 50 millions d'euros.

Modalités de rachat

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourraient être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans les conditions du II de l'article L.225-206 du Code de commerce.

Durée du programme

L'autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois à compter du 30 avril 2021, soit jusqu'au 30 octobre 2022.

Le présent descriptif sera transmis à l'AMF. Il sera disponible gratuitement au siège de la Société et sur son site internet (www.tarkett.com).

Informations sur le capital social

7.2.3.3 Contrat de liquidité

Le 17 septembre 2019, et pour une période initiale débutant du 23 septembre au 31 décembre 2019 puis, à compter du 1^{er} janvier 2020, une période de douze mois renouvelable par tacite reconduction, la Société a conclu avec Exane BNP Paribas (prestataire de services d'investissement), un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'AMAFI et reconnue par l'AMF.

Au titre du contrat de liquidité confié par la Société à Exane BNP Paribas, en date de négociation du 31 décembre 2020, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- > 1 492 810 euros ;
- > 51 188 titres.

À l'entrée en vigueur du contrat de liquidité, les moyens figurant au contrat de liquidité étaient de 2 000 000 euros.

En 2020, dans le cadre de ce contrat de liquidité, 1 397 557 titres ont été traités pour un montant total de 16 338 381 euros, soit une plus-value latente dégagée de 262 437 euros.

La commission de gestion de ce contrat de liquidité s'est élevée à 50 000 euros hors taxe en 2020.

7.2.4 Autorisations financières

Le tableau ci-après présente les autorisations financières en vigueur au 31 décembre 2020.

Tableau des autorisations financières en vigueur en 2020

Nature des autorisations	Assemblée Générale (date et résolution)	Échéance et durée de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Utilisation en 2020
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	30 avril 2020 (16 ^e résolution)	30 octobre 2021 (18 mois)	10 % des actions existantes	Cf. Section 7.2.3.1
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société	30 avril 2020 (17 ^e résolution)	Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le 31 décembre 2020	1 % des actions existantes	Cf. Section 2.5
Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital, par incorporation de primes réserves ou autres	26 avril 2019 (17 ^e résolution)	27 juin 2021 (26 mois)	50 millions d'euros	Néant
Délégation de compétence au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues	26 avril 2019 (19 ^e résolution)	27 juin 2021 (26 mois)	10 % des actions existantes	Néant

Informations sur le capital social

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2021 de renouveler les quatre autorisations qui arrivent à échéance au cours de l'année 2021

Tableau des autorisations financières dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2021

Nature des autorisations	Résolution n°	Échéance et durée de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	15	30 octobre 2022 (18 mois)	10 % des actions existantes
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société	17	Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le 31 décembre 2021	1 % des actions existantes
Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital, par incorporation de primes réserves ou autres	16	30 juin 2022 (26 mois)	50 millions d'euros
Délégation de compétence au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues	18	30 juin 2022 (26 mois)	10 % des actions existantes

Il est précisé qu'il n'existe aucune autre autorisation financière permettant la réalisation d'une augmentation de capital ou, de manière générale, la dilution de l'actionnariat.

7.2.5 Capital social des sociétés du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Allsports Construction & Maintenance Limited

Gordon Thomson ("GT") et FieldTurf Tarkett ont conclu le 19 décembre 2017 un pacte d'actionnaires au titre duquel FieldTurf Tarkett se voit octroyer une option de vente lui permettant d'obtenir de GT le rachat de l'ensemble de sa participation au capital de la société Allsports Maintenance Construction & Maintenance Ltd ("Allsports"), pour une durée de cinq ans à compter de sa conclusion, dans l'hypothèse d'une résiliation par Allsports, dans certaines conditions limitées, du contrat de fourniture conclu entre Allsports et FieldTurf Tarkett.

7.2.6 Nantissements, garanties et suretés

Au 31 décembre 2020, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle portant sur les actions de la Société.

Information sur l'actionnariat

7.3 Information sur l'actionnariat

7.3.1 Répartition et évolution au cours des trois dernières années du capital social et des droits de vote

Le tableau ci-dessous présente l'actionnariat de la Société à la date du 31 décembre 2020 et son évolution au cours des trois derniers exercices :

Au 31 décembre 2020	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de votes théoriques	% des droits de votes réels
Société Investissement Deconinck (SID)	33 222 659	50,68 %	65 297 730	66,39 %	66,65 %
Famille Deconinck et sociétés liées	379 734	0,58 %	390 904	0,40 %	0,40 %
Total Groupe Familial Deconinck⁽¹⁾	33 602 393	51,26 %	65 688 634	66,79 %	67,05 %
Public	25 721 662	39,24 %	26 717 680	27,17 %	27,27 %
Tweedy, Browne Company LLC. ⁽²⁾	5 845 064	8,92 %	5 559 702 ⁽³⁾	5,65 %	5,68 %
Actions auto-détenues et auto-contrôlées ⁽⁴⁾	381 162	0,58 %	381 162	0,39 %	-
Total	65 550 281	100 %	98 347 178	100 %	100 %

⁽¹⁾Composé de la SID (1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense Cedex), de membres de la famille Deconinck et de sociétés liées, tel que décrit dans la déclaration de franchissement de seuil légal du 7 novembre 2018.

⁽²⁾La société Tweedy, Browne Company LLC a déclaré qu'aucun des clients, pour le compte desquels elle détient des actions de la Société dans le cadre de son activité de gestion, ne détient individuellement 5 % ou plus du capital ou des droits de votes de la Société.

⁽³⁾La société Tweedy, Browne Company LLC a précisé détenir pour le compte de ses clients 5 845 064 actions et 5 559 702 actions pour lesquelles elle exerce les droits de vote de ses clients.

⁽⁴⁾Les actions auto-détenues (notamment via le contrat de liquidité) et auto-contrôlées sont l'ensemble des actions détenues directement et indirectement par la Société.

Information sur l'actionnariat

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2020, il n'existait aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Au 31 décembre 2019	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de votes théoriques	% des droits de votes réels
Société Investissement Deconinck (SID)	33 222 659	50,68 %	65 197 730	66,46 %	66,80 %
Famille Deconinck et sociétés liées	379 734	0,58 %	390 904	0,40 %	0,40 %
Total Groupe Familial Deconinck⁽¹⁾	33 602 393	51,26 %	65 588 634	66,85 %	67,20 %
Public	25 388 856	38,73 %	26 221 090	26,73 %	26,87 %
Tweedy, Browne Company LLC. ⁽²⁾	6 052 990	9,23 %	5 790 187 ⁽³⁾	5,90 %	5,93 %
Actions auto-détenues et auto-contrôlées ⁽⁴⁾	506 042	0,77 %	506 042	0,52 %	-
Total	65 550 281	100 %	98 105 953	100 %	100 %

⁽¹⁾Composé de la SID (1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense Cedex), de membres de la famille Deconinck et de sociétés liées, tel que décrit dans la déclaration de franchissement de seuil légal du 7 novembre 2018.

⁽²⁾La société Tweedy, Browne Company LLC a déclaré qu'aucun des clients, pour le compte desquels elle détient des actions de la Société dans le cadre de son activité de gestion, ne détient individuellement 5 % ou plus du capital ou des droits de votes de la Société.

⁽³⁾La société Tweedy, Browne Company LLC a précisé détenir pour le compte de ses clients 6 052 990 actions et 5 790 187 actions pour lesquelles elle exerce les droits de vote de ses clients

⁽⁴⁾Les actions auto-détenues (notamment via le contrat de liquidité) et auto-contrôlées sont l'ensemble des actions détenues directement et indirectement par la Société.

Au 31 décembre 2018	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de votes théoriques	% des droits de votes réels
Société Investissement Deconinck (SID)	32 075 071	50,34 %	64 050 142	66,51 %	66,73 %
Famille Deconinck et sociétés liées	277 361	0,44 %	299 748	0,31 %	0,31 %
Total Groupe Familial Deconinck⁽¹⁾	32 352 432	50,77 %	64 349 890	66,82 %	67,04 %
Public	25 950 326	40,72 %	26 531 569	27,55 %	27,64 %
Tweedy, Browne Company LLC. ⁽²⁾	5 109 337	8,02 %	5 109 337 ⁽³⁾	5,31 %	5,32 %
Actions auto-détenues et auto-contrôlées ⁽⁴⁾	310 601	0,49 %	310 601	0,32 %	-
Total	63 722 696	100 %	96 301 397	100 %	100 %

⁽¹⁾Le 7 novembre 2018, le Groupe Familial Deconinck, composé de la SID (1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense Cedex) de membres de la famille Deconinck et de sociétés liées a procédé au franchissement à la hausse du seuil légal des deux tiers des droits de vote de la Société.

⁽²⁾La société Tweedy, Browne Company LLC a déclaré qu'aucun des clients, pour le compte desquels elle détient des actions de la Société dans le cadre de son activité de gestion, ne détient individuellement 5 % ou plus du capital ou des droits de votes de la Société. Le 13 septembre 2018, la société Tweedy, Browne Company LLC (One Station Place, Stamford, CT, 06902 États-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a procédé à un franchissement à la hausse du seuil légal de 5 % du capital de la Société. Le 31 octobre 2018, la société Tweedy, Browne Company LLC (One Station Place, Stamford, CT, 06902 États-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a procédé à un franchissement à la hausse du seuil légal de 5 % des droits de vote de la Société.

⁽³⁾La société Tweedy, Browne Company LLC a précisé détenir pour le compte de ses clients 5 109 337 actions et 4 937 807 actions pour lesquelles elle exerce les droits de vote de ses clients.

⁽⁴⁾Les actions auto-détenues et auto-contrôlées sont l'ensemble des actions détenues directement et indirectement par la Société.

Information sur l'actionnariat

7.3.2 Contrôle de la Société

Le 14 novembre 2018, le Groupe Familial Deconinck, composé de la SID, des membres de la Famille Deconinck et de sociétés liées, ont déclaré avoir franchi de concert le seuil légal des deux tiers des droits de vote de la Société, à la suite de l'acquisition par la SID de 100 000 actions de la Société.

Ainsi, au 31 décembre 2020, le Groupe Familial Deconinck, de concert, détenait 51,26 % des actions soit 66,79 % des droits de vote théoriques et 67,05 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale.

Il est rappelé que la Société a mis en place des règles de gouvernance qui permettent d'assurer un bon fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés dans le respect des intérêts de l'ensemble des actionnaires. Notamment, la Société respecte les dispositions du Code Afep-Medef en matière d'indépendance au sein du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés, dans le cadre d'un actionnariat de

contrôle. Ainsi, au 31 décembre 2020, 44 % des membres du Conseil de surveillance étaient qualifiés d'indépendants, ce taux atteignant 66 % pour le Comité d'audit, des risques et de la conformité et 75 % pour le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, ces deux Comités étant par ailleurs présidés par un membre indépendant (voir Section 2.2.4). Ceci étant exposé, la Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2020, hormis les membres composant le Groupe Familial Deconinck, aucune personne physique ou morale, directement ou indirectement, isolément, conjointement ou de concert, n'exerce ou ne peut exercer un contrôle sur la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existe, au 31 décembre 2020, aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

7.3.3 Principaux actionnaires directs et indirects

À la date du 31 décembre 2020, les seuls actionnaires détenant, directement ou indirectement, individuellement une participation représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société sont, à la connaissance de la Société, la Société Investissement Deconinck et la société Tweedy, Browne Company LLC.

Société Investissement Deconinck ("SID")

Société par actions simplifiée de droit français, ayant son siège social 1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris-La Défense Cedex, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 421 199 274, est intégralement détenue, directement et indirectement, par les membres de la famille Deconinck. Son capital social s'élève à 44 217 532,47 euros, divisé en 290 048 actions de 152,45 euros de valeur nominale chacune.

Au 31 décembre 2020, la participation détenue par SID représente 50,68 % du capital de la Société et 66,65 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale.

Tweedy, Browne Company LLC.

Société de droit américain ayant son siège social, One Station Place, Stamford, CT, 06902 États-Unis, Investment Adviser enregistré auprès de l'autorité de régulation financière aux États-Unis (Securities Exchange Commission). La société Tweedy, Browne Company LLC a déclaré avoir fait l'acquisition de titres en agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion.

Au 31 décembre 2020, la participation détenue par Tweedy, Browne Company LLC représente 8,92 % du capital de la Société et 5,68 % de ses droits de vote exerçables en Assemblée Générale (Tweedy, Browne Company LLC ayant précisé détenir pour le compte de ses clients 5 559 702 actions pour lesquelles elle exerce les droits de vote de ses clients, soit 5,68 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale).

Détention par les dirigeants et salariés

Certains dirigeants et salariés du Groupe détiennent une participation dans la Société, du fait de la mise en place par la Société de plans d'intéressement aux résultats et de plans d'attribution d'actions gratuites. Les actions reçues dans le cadre de certains plans décrits dans le présent Document d'enregistrement universel ou achetées sur le marché peuvent être détenues au porteur ou avoir été revendues en tout ou partie.

Pour une synthèse des plans d'actions gratuites et des attributions intervenues en vertu de ces plans, voir la Section 2.5 "Actions gratuites (LTIP)".

Information sur l'actionariat

7.3.4 Droits de vote des actionnaires

L'article 8 des statuts de la Société dispose qu'un droit de vote double est conféré à toutes les actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans. Pour le calcul de cette durée de détention, il n'est pas tenu compte de la durée de détention des actions de la Société précédant la date de son introduction en bourse, soit avant le 22 novembre 2013.

Ainsi, depuis, le 22 novembre 2015, la Société octroie un droit de vote double aux actions remplissant les conditions requises.

Conformément à l'article L.22-10-46 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote

double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire en raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute Assemblée Générale de la Société.

Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action est convertie au porteur ou transférée en propriété.

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celle(s)-ci l'ont institué.

7.3.5 Franchissements de seuils

Au 31 décembre 2020 et à la date du présent document, la Société n'a reçu aucune déclaration de franchissement de seuils légaux.

En outre, au titre de l'obligation statutaire de déclaration à la Société de tout franchissement du seuil de 1 % du capital social ou des droits de vote, ou de tout multiple de ce pourcentage, la Société a reçu en cours d'année diverses notifications de franchissements de seuils statutaires, à la hausse ou à la baisse, à la suite de cessions et d'acquisitions d'actions.

7.3.6 Pacte d'actionnaires

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte ou accord entre ses actionnaires au 31 décembre 2020.

7.4 Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance

Les Statuts ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables à une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance de droit français. Les principales dispositions résumées ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'ils ont été adoptés en date du 21 novembre 2013.

Les statuts ont été modifiés par une décision du Conseil de surveillance du 18 février 2015 afin de prendre en compte le transfert du siège social de la Société, décision ratifiée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2015, ainsi que par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, afin de déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés. Le Directoire, agissant sur délégation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019, a également procédé à une modification des statuts

7.4.1.1 Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet, en France et en tous autres pays :

- > l'étude, la création, la mise en valeur, l'exploitation, la direction, la gérance de toutes affaires ou entreprises commerciales, industrielles, immobilières ou financières liées à des activités dans les domaines du revêtement ;
- > la participation directe ou indirecte à toutes opérations ou entreprises par voie de création de sociétés, établissements ou groupements ayant un caractère immobilier, commercial, industriel ou financier, de participation à leur constitution ou à l'augmentation de capital de sociétés existantes ;

en vue de mettre à jour le capital social de la Société, à la suite de l'augmentation du capital social de la société par l'émission d'actions nouvelles dans le cadre du paiement du dividende 2018 en actions nouvelles. De même, à la suite de l'entrée en vigueur de la loi PACTE, l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 a modifié les statuts afin qu'un second membre du Conseil soit désigné par le CSE dès lors que le Conseil contient plus de huit membres, afin de supprimer l'expression "jetons de présence" et afin de permettre l'adoption par le Conseil dans certains domaines, de décisions par voie de consultation écrite.

Le Conseil de surveillance s'est également doté d'un règlement intérieur à l'effet de préciser ses modalités de fonctionnement dont les principales stipulations sont résumées ci-après.

- > la gestion d'un portefeuille de participations et de valeurs mobilières et les opérations y afférentes ;
- > la propriété et la gestion de tous immeubles ;
- > et généralement, de réaliser toutes opérations quelconques industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement aux objets ci-dessus.

Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance

7.4.1.2 Droits et obligations attachés aux actions (articles 6 à 9 des statuts)

Le capital de la Société est composé exclusivement d'actions ordinaires.

Les actions ordinaires sont librement négociables. La transmission des actions ordinaires s'opère par virement de compte à compte. Elles sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions anciennes pour exercer un droit quelconque, ou encore en cas d'échange ou d'attribution de titres donnant droit à un titre nouveau contre remise de plusieurs actions anciennes, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donneront aucun droit à leurs porteurs contre la Société, les actionnaires ayant à faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre de titres nécessaires.

Il est institué un droit de vote double au profit des actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans au moins. Pour le calcul de cette durée de détention, il n'est pas tenu compte de la durée de détention des actions de la Société précédant le 22 novembre 2013.

7.4.1.3 Directoire - Pouvoirs et obligations (article 16 des statuts et article 3.2 du règlement intérieur du Conseil)

Le Directoire est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux assemblées d'actionnaires et sous réserve des Décisions Importantes qui requièrent l'autorisation préalable des membres du Conseil de surveillance.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente un rapport au Conseil de surveillance. Dans les trois mois de la clôture de chaque exercice, le Directoire arrête et présente au Conseil de surveillance, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels et, le cas échéant, les comptes consolidés ainsi que le rapport présenté à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires. Il propose au Conseil de surveillance l'affectation des résultats de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance peut demander à tout moment au Directoire la présentation d'un rapport sur sa gestion et sur les opérations en cours, complété, le cas échéant, par une situation comptable provisoire de Tarkett.

Le Directoire convoque les assemblées générales des actionnaires, fixe leur ordre du jour et exécute leurs décisions.

Conformément à l'article L.225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée. Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action est convertie au porteur ou transférée en propriété.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. Toutefois, cette répartition ne peut, en aucun cas, avoir pour effet de retirer au Directoire son caractère d'organe assurant collégalement la direction de Tarkett.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Directoire qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances.

Toutefois, sans préjudice des cas dans lesquels l'autorisation préalable du Conseil de surveillance est requise en application de la loi, le Directoire devra solliciter l'autorisation préalable du Conseil de surveillance pour la réalisation des opérations suivantes (les "Décisions Importantes") au sein de la Société et/ou de ses filiales contrôlées au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce (ensemble le "groupe Tarkett") :

- a) l'octroi de cautions, avals et garanties par toute société du groupe Tarkett au-delà d'un montant cumulé par an fixé par le Conseil de surveillance ; si des cautions, avals et garanties étaient donnés pour un montant total dépassant la limite fixée pour la période considérée, le dépassement ne serait pas opposable aux tiers qui n'en auraient pas eu connaissance ;

Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance

- b) les opérations ayant pour conséquence un changement significatif des activités industrielles (revêtement de sol et surfaces sportives) exercées à titre principal par les sociétés du groupe Tarkett ; il est précisé, en tant que de besoin, que la conduite de nouvelles activités à titre accessoire par les entités du groupe Tarkett ne requiert pas l'autorisation préalable du Conseil de surveillance sauf si elle constitue par ailleurs une Décision Importante ;
- c) l'acquisition ou la cession (et plus généralement tout transfert de propriété ou investissement) ou affectation à titre de sûreté d'un élément d'actif du groupe Tarkett au sein d'un projet, tout apport d'actif, notamment apport partiel d'actif soumis à l'Assemblée Générale selon la procédure dite de scission, toute fusion ou réorganisation (que ce soit avec une tierce partie ou à l'intérieur du groupe Tarkett), portant sur un montant supérieur aux seuils fixés par le Conseil de surveillance ou à défaut le règlement intérieur du Conseil de surveillance (soit globalement, soit par type d'opération) ;
- d) l'introduction en bourse de toute société du groupe Tarkett (autre que la Société) ;
- e) la conclusion par une société du groupe Tarkett de tout emprunt d'un montant en principal unitaire (i) supérieur au montant fixé par le Conseil de surveillance ou à défaut le règlement intérieur du Conseil de surveillance ou (ii) entraînant une augmentation du montant global en principal des emprunts en cours du groupe Tarkett au-delà du montant d'engagement global (en principal) d'emprunts autorisé par le Conseil de surveillance pour la période considérée ou à défaut par le règlement intérieur du Conseil de surveillance, et toute modification importante des modalités de ces emprunts ;
- f) les décisions relatives aux modifications des statuts de la Société ou impliquant de telles modifications et les modifications des statuts de toute société du groupe Tarkett (i) dont la valeur des actifs est supérieure à un montant fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ou (ii) ayant des actifs stratégiques pour le groupe Tarkett, dans la mesure où ces modifications affectent les droits de la société du groupe Tarkett qui contrôle cette filiale ;
- g) l'approbation des accords de joint-venture ou de coopération significatifs, c'est-à-dire de ceux dans lesquels les actifs apportés par toute entité du groupe Tarkett (y compris en numéraire) excèdent un seuil fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- h) tout changement significatif dans les principes comptables appliquées par la Société pour la préparation de ses comptes consolidés (annuels ou semestriels), autrement qu'à raison de la modification des normes IAS/IFRS ;
- i) l'adoption du budget annuel du groupe Tarkett et tout changement significatif apporté à ce budget ;
- j) l'adoption d'un plan stratégique à moyen ou long terme et la mise à jour annuelle de ce plan (avec le budget annuel) ;
- k) toute proposition de résolutions à l'Assemblée Générale et exercice de délégations consenties par l'Assemblée Générale, relatives à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, ainsi que toute émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital d'une société du groupe Tarkett au profit d'une partie tierce au groupe Tarkett ;
- l) toute acquisition ou cession (et plus généralement tout transfert de propriété) de produits dérivés, contrats portant sur des devises, swaps, options ou autres instruments financiers de type spéculatif autres que (i) pour les besoins de couverture du groupe Tarkett ou (ii) dans le cadre d'un programme de rachat d'actions de la Société ;
- m) la mise en œuvre de toute procédure collective, de dissolution, de liquidation ou de démantèlement, de moratoire ou de suspension (ou toute procédure similaire dans chaque juridiction applicable) d'une société du groupe Tarkett (i) dont le nombre d'employés est supérieur à un seuil fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ou (ii) ayant des actifs stratégiques pour le groupe Tarkett, dans la mesure où ces modifications affectent les droits de la société du groupe Tarkett qui contrôle cette filiale ;
- n) tout prêt accordé à un tiers par le groupe Tarkett, à l'exception des avances clients, avances salariés et tout prêt conclu dans le cours normal des affaires ;
- o) (i) toute embauche ou révocation (ou licenciement) des principaux cadres dirigeants du groupe Tarkett définis dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance et (ii) toute modification significative de leur rémunération (y compris plan de retraite ou conditions particulières de départ) ;
- p) la mise en œuvre ou toute modification du plan d'intéressement de l'équipe dirigeante (y compris tout intéressement sous forme d'actions ou de numéraire) ;
- q) la création ou la modification de plans d'options ou d'attribution d'actions gratuites de la Société ou de toute société du groupe Tarkett (ou tout autre instrument s'inscrivant dans une logique similaire) au bénéfice des dirigeants et/ou salariés du groupe Tarkett ou de certaines catégories d'entre eux ;
- r) la conclusion ou la modification importante de tout accord collectif, plan de retraite ou de tout plan de licenciement concernant un nombre de personnes fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;

Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance

- s) l'initiative, l'arrêt ou la transaction de tout litige ou contentieux (y compris fiscal) ou la renonciation à toute demande, dans chacun de ces cas pour un montant excédant ceux fixés par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- t) la nomination, le renouvellement ou la révocation des commissaires aux comptes ;

- u) toute subvention, opération de mécénat et plus généralement toute forme de donation au-delà de cent mille (100 000) euros.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente un rapport au Conseil de surveillance. Dans les trois mois de la clôture de chaque exercice, il lui présente, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels.

7.4.1.4 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Néant.

7.4.1.5 Assemblées Générales (article 25 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'assemblée, la retransmission publique de l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet est autorisée. Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire ou par toute autre personne physique ou morale de son choix.

Le mandat ainsi que, le cas échéant, sa révocation sont écrits et communiqués à la Société dans les conditions prescrites par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, sous la forme d'enregistrement comptable de ses titres dans les conditions prescrites par la loi.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux assemblées générales par l'un d'eux ou par un mandataire commun de leur choix. À défaut d'accord entre eux sur le choix d'un mandataire, celui-ci est désigné par ordonnance du Président du Tribunal de commerce statuant en référé à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Tout actionnaire peut également, si le Directoire le permet au moment de la convocation de l'Assemblée Générale, participer à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens

de télécommunication ou de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements. Cet actionnaire est alors réputé présent pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil de surveillance, en son absence par le Vice-Président ou, à défaut, par un membre du Conseil de surveillance spécialement délégué à cet effet par le Conseil de surveillance. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée disposant du plus grand nombre de voix et acceptant cette fonction.

Le bureau désigne le secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le Président du Conseil de surveillance, par le Vice-Président, par un membre du Directoire exerçant les fonctions de Directeur Général ou par le secrétaire de l'assemblée.

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Prise de participation de la Société hors du groupe Tarkett

7.5 Prise de participation de la Société hors du groupe Tarkett

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent à la Section 4.1.1.5 "Acquisitions" ainsi qu'aux Notes 2 "Évolutions du périmètre de consolidation" et 13 "Principales entités consolidées" figurant à la Section 5.2 "Annexe aux comptes consolidés".

7.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

À la connaissance de la Société, il n'existe au 31 décembre 2020 aucun accord pouvant entraîner un changement de son contrôle.

Les informations applicables requises par l'article L.22-10-11 (sur renvoi de l'article L.22-10-20) du Code de commerce figurent dans le présent Document d'enregistrement universel comme suit :

- > la structure du capital et les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance sont décrites à la Section 7.2 ;
- > les pouvoirs du Directoire, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions, sont décrits à la Section 7.2.3 ;
- > les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont précisés aux Sections 4.3.4 "Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable" et 4.3.5 "Placements privés de droit allemand, dits Schuldschein" ;
- > il est enfin précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant des indemnités, autres que celles décrites aux Sections 2.3 "Rémunérations" et 2.4 "Autres renseignements concernant les mandataires sociaux" pour les membres du Directoire ou les salariés si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique, ni aucun accord conclu par la Société qui pourrait être modifié ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Informations boursières

7.7 Informations boursières

L'action Tarkett est cotée à la bourse de Paris (Euronext Paris - Compartiment A au 31 janvier 2020 et Compartiment B depuis le 1^{er} février 2020 - Code ISIN : FR00004188670 - Code mnémorique : TKTT).

	2020	2019	2018
Cours de clôture (en euros)			
Au plus haut	16,56	22,36	36,92
Au plus bas	7,53	11,25	16,90
Au 31 décembre	14,40	14,40	17,51
Nombre d'actions au 31 décembre	65 550 281	65 550 281	63 722 696
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	944	944	1 116

Source : Euronext.

Evolution du cours de l'action sur l'année 2020



8

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 30 AVRIL 2021

8.1	Ordre du jour	436
8.2	Présentation des projets de résolutions - Rapport du Directoire	437
8.2.1	Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2020 (1ère et 2ème résolutions)	437
8.2.2	Affectation du résultat de l'exercice 2020 (3ème résolution)	437
8.2.3	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (4ème résolution)	437
8.2.4	Renouvellement de mandats au sein du Conseil de surveillance (5ème et 6ème résolutions)	437
8.2.5	Nomination au sein du Conseil de surveillance (7ème résolution)	437
8.2.6	Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 aux mandataires sociaux (8ème à 10ème résolutions)	438
8.2.7	Approbation des éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux (11ème à 14ème résolutions)	438
8.2.8	Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (15ème résolution)	438
8.2.9	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 (16ème résolution)	439
8.2.10	Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, durée de délégation, plafond, durée des périodes d'acquisition et de conservation (17ème résolution)	440
8.2.11	Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues (18ème résolution)	441
8.2.12	Pouvoirs (19ème résolution)	441

8.3	Projets de résolutions	441
8.4	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	449
8.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes	450
8.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	451
8.7	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	452

Ordre du jour

8.1 Ordre du jour

À titre ordinaire

Résolution n°1

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;

Résolution n°2

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;

Résolution n°3

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;

Résolution n°4

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L.225-86 et suivants et L.22-10-29 et L.22-10-30 du Code de commerce ;

Résolution n°5

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance d'Agnès Touraine ;

Résolution n°6

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Sabine Roux de Bézieux ;

Résolution n°7

Nomination de Véronique Laury en qualité de membre du Conseil de surveillance ;

Résolution n°8

Approbation des informations relatives aux rémunérations 2020 de l'ensemble des mandataires sociaux ;

Résolution n°9

Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire ;

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 ;

Résolution n°11

Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président du Directoire ;

Résolution n°12

Approbation des éléments de la politique de rémunération du membre du Directoire ;

Résolution n°13

Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance ;

Résolution n°14

Approbation des éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance ;

Résolution n°15

Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;

À titre extraordinaire

Résolution n°16

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 ;

Résolution n°17

Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition et de conservation ;

Résolution n°18

Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues ;

À titre ordinaire

Résolution n°19

Pouvoirs pour les formalités.

8.2 Présentation des projets de résolutions - Rapport du Directoire

8.2.1 Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2020 (1^{ère} et 2^{ème} résolutions)

Dans sa première et deuxième résolution, le Directoire propose à l'Assemblée d'approuver les comptes annuels et les comptes consolidés clos le 31 décembre 2020 desquels il ressort :

- > pour les comptes sociaux, un compte de résultat faisant ressortir un bénéfice net d'un montant de 39,5 millions d'euros en 2020 contre un montant de 46,4 millions d'euros en 2019 ;
- > pour les comptes consolidés, un résultat net part du Groupe d'un montant de - 19,1 millions d'euros en 2020 contre un montant de 39,6 millions d'euros en 2019. Le détail des comptes et les rapports des Commissaires aux comptes correspondants figurent aux Chapitres 4 "Examen de la situation financière et des résultats" et 5 "États financiers" du Document d'enregistrement universel 2020.

8.2.2 Affectation du résultat de l'exercice 2020 (3^{ème} résolution)

La troisième résolution a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée l'affectation du résultat de l'exercice intégralement au compte "Report à nouveau".

8.2.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (4^{ème} résolution)

Au cours de l'exercice 2020, aucune nouvelle convention réglementée, autre que celles déjà approuvées par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020, n'a été soumise au Conseil de surveillance. Conformément à la loi, le Conseil de surveillance a procédé au réexamen annuel des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020. La quatrième résolution vous propose de prendre acte que le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées ne fait état d'aucune convention nouvelle. Ce Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés est disponible Section 8.7 du Document d'enregistrement universel 2020.

8.2.4 Renouvellement de mandats au sein du Conseil de surveillance (5^{ème} et 6^{ème} résolutions)

Il est soumis à l'approbation de l'Assemblée de :

- > renouveler le mandat de membres du Conseil de surveillance d'Agnès Touraine et de Sabine Roux de Bézieux pour une durée de quatre (4) ans (5^{ème} et 6^{ème} résolutions).

8.2.5 Nomination au sein du Conseil de surveillance (7^{ème} résolution)

Il est soumis à l'approbation de l'Assemblée, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de nommer Véronique Laury en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) ans en remplacement de Guylaine Saucier dont le mandat arrive à échéance à la présente Assemblée Générale. Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Conseil de surveillance ont notamment estimé que Véronique Laury pourra faire bénéficier le Conseil de surveillance de ses compétences commerciales.

Un résumé du parcours et des compétences de Véronique Laury figure en Section 2.2.3.4 du Document d'enregistrement universel 2020. Ainsi, à l'issue de l'Assemblée, compte tenu de la démission de Jean-Hubert Guillot et sous réserve de l'approbation de cette résolution, le Conseil de surveillance serait composé de onze membres (dont un censeur et un membre représentant les salariés), et compterait 3 membres indépendants (33 %) et 4 femmes (44 %).

8.2.6 Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 aux mandataires sociaux (8^{ème} à 10^{ème} résolutions)

En application des dispositions de l'article L.22-10-34 du Code de commerce, il vous est proposé par le vote des 8^{ème} à 10^{ème} résolutions d'approuver les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ainsi qu'aux membres du Conseil de surveillance (communément appelé « **vote ex post** »). Il vous est donc proposé d'approuver :

- > les informations relatives aux rémunérations 2020 de l'ensemble des mandataires sociaux (8^{ème} résolution) ;
- > les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2020 à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire (9^{ème} résolution) ;

- > les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2020 à Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance (10^{ème} résolution).

Il vous est proposé d'émettre un vote favorable sur l'ensemble de ces éléments de rémunération, dont il est précisé qu'ils ont fait l'objet d'une analyse par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et ont été arrêtés par le Conseil de surveillance sur recommandations de ce Comité. L'ensemble de ces éléments sont décrits en détail dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance figurant en Section 2.6 du Document d'enregistrement universel 2020.

8.2.7 Approbation des éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux (11^{ème} à 14^{ème} résolutions)

Conformément à l'article L.22-10-26 du Code de commerce, il est proposé à l'Assemblée d'approuver les éléments de la politique de rémunération applicables au Président du Directoire (11^{ème} résolution), au membre du Directoire (12^{ème} résolution), au Président du Conseil de surveillance (13^{ème} résolution) et aux membres du Conseil de surveillance (14^{ème} résolution) (communément appelé « **vote ex ante** »).

Les éléments de la politique de rémunération sont décrits en détail dans le rapport figurant en Section 2.6 du Document d'enregistrement universel 2020.

Il vous est proposé d'émettre un vote favorable sur ces éléments des politiques de rémunération des mandataires sociaux, dont il est précisé qu'ils ont fait l'objet d'une analyse par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance avant d'être arrêtés par le Conseil de surveillance.

8.2.8 Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (15^{ème} résolution)

L'Assemblée Générale du 30 avril 2020 a autorisé le Directoire à opérer sur les actions de la Société. Les opérations réalisées dans le cadre de cette autorisation sont décrites en Chapitre 7 du Document d'enregistrement universel 2020. Cette autorisation arrivant à échéance le 30 octobre 2021, nous vous proposons, dans la 15^{ème} résolution, d'autoriser à nouveau le Directoire pour une période de 18 mois, à intervenir sur les actions de la Société à un prix maximum d'achat fixé à 30 euros par action, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi.

Cette autorisation permettrait au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant au maximum 10 % du capital social de la Société, en vue notamment :

- > d'attribuer gratuitement des actions dans le cadre des dispositions des articles L.22-10-59 et L.22-10-60 du Code de commerce ; ou

- > d'attribuer gratuitement des actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée (et notamment les filiales directes ou indirectes de la Société) au titre de tout plan ne relevant pas des dispositions des articles L.22-10-59 et L.22-10-60 du Code de commerce, et notamment au titre de plans intitulés "Long Term Incentive Plan" ; ou
- > d'annuler des titres ainsi rachetés et non attribués ; ou
- > d'animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Tarkett par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme de rachat d'actions serait également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

La détention éventuelle d'actions par la Société est soumise à la réglementation en vigueur.

Les achats, cessions ou transferts pourraient être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, hors période d'offre publique, et par tous moyens.

Les achats d'actions de la Société pourraient porter sur un nombre d'actions tel que :

- > le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée (ce nombre était de 6 555 028 actions au 31 décembre 2020), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- > le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourraient être faites à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation de mécanismes

optionnels ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans les conditions du II de l'article L.225-206 du Code de commerce.

Il est proposé à l'Assemblée de fixer le prix maximum d'achat par action à 30 euros.

L'Assemblée délèguerait au Directoire le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé, afin de tenir compte de l'incidence des opérations suivantes sur la valeur de l'action : modification du nominal de l'action, augmentation de capital par incorporation de réserves, attribution gratuite d'actions, division ou regroupement de titres, distribution de réserves ou de tous autres actifs, amortissement du capital ou toute autre opération portant sur les capitaux propres.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourrait être supérieur à cinquante millions (50 000 000) euros.

Cette autorisation priverait d'effet, à compter du jour de l'Assemblée à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

Cette autorisation serait donnée pour une période de dix-huit mois à compter du jour de l'Assemblée.

8.2.9 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 (16^{ème} résolution)

Il vous est proposé, en application des dispositions de l'article L.225-130 du Code de commerce, de renouveler pour une période de vingt-six mois l'autorisation donnée au Directoire le 26 avril 2019 aux fins d'augmenter le capital, en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourrait dépasser cinquante millions (50 000 000) d'euros. Cette autorisation serait donnée pour une durée maximum de vingt-six mois à compter du jour de l'Assemblée Générale.

8.2.10 Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, durée de délégation, plafond, durée des périodes d'acquisition et de conservation (17^{ème} résolution)

Nous vous proposons d'accorder au Directoire une autorisation, à l'effet d'attribuer gratuitement, sous réserve de la réalisation des conditions de performance fixées par le Directoire en accord avec le Conseil de surveillance et sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, des actions existantes de la Société ne représentant pas plus de 1 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée, aux membres ou à certains membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou de ses sociétés liées. Nous vous précisons que les attributions qui seraient décidées au titre de la présente résolution en faveur des membres du Directoire, seraient préalablement approuvées par le Conseil de surveillance, intégralement soumises à conditions de performance et ne pourraient représenter plus de 30 % des actions visées par ladite résolution.

Dans le cadre de l'autorisation, nous vous proposons de prévoir qu'il appartiendra au Directoire de fixer, sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions légales, lors de chaque décision d'attribution, la période d'acquisition, période à l'issue de laquelle l'attribution des actions deviendra définitive, laquelle ne pourra pas être inférieure à deux ans à compter de la date d'attribution des actions.

Nous vous proposons également de prévoir qu'il appartiendra au Directoire de fixer, sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le cas échéant, lors de chaque décision d'attribution, la période d'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires, période qui court à compter de l'attribution définitive des actions et qui pourra être supprimée par le Directoire dans la mesure où la période d'acquisition ne pourra être inférieure à deux ans.

Nous vous proposons également de prévoir qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront définitivement attribuées avant le terme de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles.

Nous vous proposons que les actions existantes pouvant être attribuées au titre de cette autorisation soient acquises par la Société, soit dans le cadre de l'article L.225-208 du Code de commerce, soit, le cas échéant, dans le cadre du programme d'achat d'actions dument autorisé par l'Assemblée et tel que proposé à la seizième résolution présentée ci-dessus, au titre de l'article L.22-10-62 du Code de commerce ou de tout programme d'achat d'actions applicable postérieurement.

Nous vous proposons de consentir cette autorisation à compter du jour de l'Assemblée Générale du 30 avril 2021, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Dans le respect de ce cadre, il vous sera proposé de donner tous pouvoirs au Directoire dans les limites fixées ci-dessus, et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à l'effet de mettre en œuvre cette autorisation et notamment afin de :

- > déterminer l'identité des bénéficiaires, les critères d'attribution (notamment de présence et le cas échéant, de performance), le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions applicables à chaque attribution dans la limite des périodes minimales définies par la présente résolution ;
- > fixer, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions ;
- > arrêter la date de jouissance des actions nouvellement émises ;
- > décider les conditions dans lesquelles le nombre des actions attribuées gratuitement sera ajusté à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires ; et
- > plus généralement, avec faculté de délégation et subdélégation dans les conditions légales, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

Projets de résolutions

8.2.11 Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues (18^{ème} résolution)

Il est proposé à l'Assemblée, en application des dispositions de l'article L.22-10-62 du Code de commerce, de renouveler pour une période de vingt-six mois l'autorisation donnée au Directoire le 26 avril 2019 aux fins de réduire, en une ou plusieurs fois, le capital par annulation des actions auto-détenues et/ou qu'elle acquerrait dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société pendant une période de vingt- quatre mois serait de 10 % des actions composant le capital de la Société.

Il est rappelé qu'au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

Cette autorisation serait donnée pour une durée maximum de vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

8.2.12 Pouvoirs (19^{ème} résolution)

Il vous est proposé de donner pouvoir en vue de procéder aux dépôts, formalités et publications requis par la loi.

Nous espérons que vous voudrez bien vous prononcer en faveur de l'ensemble des résolutions soumises à votre vote.

Le Directoire

8.3 Projets de résolutions

Première résolution :

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Directoire, (ii) des observations du Conseil de surveillance et (iii) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020, **approuve** les comptes de l'exercice social clos au 31 décembre 2020, tels qu'ils lui ont été présentés et comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, desquels il résulte un bénéfice net comptable d'un montant de 39.508.323,77 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

En application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale **prend acte** également du fait que le montant global des dépenses et des charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'est élevé à 44.043,89 euros au cours de l'exercice écoulé.

Projets de résolutions

Deuxième résolution :[\(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020\)](#)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Directoire, (ii) des observations du Conseil de surveillance et (iii) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020, **approuve** les comptes

consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2020 tels qu'ils lui ont été présentés, comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe desquels il résulte un résultat net part du Groupe d'un montant de -19,1 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution :[\(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020\)](#)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Directoire, (ii) des observations du Conseil de surveillance, et (iii) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels, constatant que les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020 présentent un bénéfice net de 39.508.323,77 euros, **décide**, sur proposition du Directoire, d'affecter intégralement le bénéfice au compte « Report à nouveau », le portant ainsi à 795.261.411,67 euros.

Conformément aux dispositions légales, l'Assemblée Générale **constate** que le dividende des trois derniers exercices a été fixé comme suit :

Dividendes versés sur les trois derniers exercices	Année de mise en distribution		
	2020	2019	2018
Dividende total (en millions d'euros) ⁽¹⁾	Néant	38,1	37,9
Dividende par action (en euros)	Néant	0,60	0,60

⁽¹⁾Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions auto-détenues par la Société.

Quatrième résolution :[\(Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L.225-86 et suivants et L.22-10-29 et L.22-10-30 du Code de commerce\)](#)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **prend acte** qu'il lui a été soumis, sur les conventions et

opérations visées aux articles L. 225-86 et suivants et L.22-10-29 et L.22-10-30 du Code de commerce, le rapport spécial des commissaires aux comptes prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, qui ne fait mention d'aucune convention nouvelle intervenue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Cinquième résolution :[\(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance d'Agnès Touraine\)](#)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **décide** de renouveler le mandat de Mme Agnès Touraine

en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2025, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Projets de résolutions

Sixième résolution :

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Sabine Roux de Bézieux)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les

assemblées générales ordinaires, **décide** de renouveler le mandat de Mme Sabine Roux de Bézieux en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2025, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Septième résolution :

(Nomination de Véronique Laury en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, **décide** de nommer Mme Véronique Laury en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une

durée de quatre (4) années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2025, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024. Mme Véronique Laury a fait savoir qu'elle accepterait par avance sa nomination, au cas où elle serait décidée par la présente Assemblée, et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Huitième résolution :

(Approbation des informations relatives aux rémunérations 2020 de l'ensemble des mandataires sociaux)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement

d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce, **approuve**, en application de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce, les informations relatives à la rémunération 2020 des mandataires sociaux mentionnées à l'article L.22-10-9 du Code de commerce, telles que figurant à la Section 2.6.2 du Document d'enregistrement universel 2020.

Neuvième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement

d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce, **approuve**, en application de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire, tels que figurant à la Section 2.6.2.1 du Document d'enregistrement universel 2020.

Dixième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce, **approuve**, en

application de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Eric La Bonnardière en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, tels que figurant en Sections 2.6.2.2 et 2.6.2.4 du Document d'enregistrement universel 2020.

Projets de résolutions

Onzième résolution :**(Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président du Directoire)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce décrivant les

éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établis en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, **approuve** les éléments de la politique de rémunération du Président du Directoire, tels que figurant aux Sections 2.6.1.1 et 2.6.1.2 du Document d'enregistrement universel 2020.

Douzième résolution :**(Approbation des éléments de la politique de rémunération du membre du Directoire)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce décrivant les

éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établis en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, **approuve** les éléments de la politique de rémunération du membre du Directoire, tels que figurant aux Sections 2.6.1.1 et 2.6.1.3 du Document d'enregistrement universel 2020.

Treizième résolution :**(Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement

d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établis en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, **approuve** les éléments de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance, tels que figurant à la Section 2.6.1.4 du Document d'enregistrement universel 2020.

Quatorzième résolution :**(Approbation des éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établis en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, **approuve** les éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, tels que figurant à la Section 2.6.1.4 du Document d'enregistrement universel 2020, étant précisé que cette politique de rémunération a fait l'objet d'une réévaluation à la hausse par rapport à la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance approuvée au titre de l'année 2020. Quinzième résolution :

(Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, **autorise** le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L.22-10-62 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter des actions de la Société en vue :

- > de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce ; ou
- > de la remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ; ou
- > de l'attribution gratuite d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée (et notamment les filiales directes ou indirectes de la Société) au titre de tout plan ne relevant pas des dispositions des articles L.22-10-59 et suivants du Code de commerce, et notamment au titre de plans intitulés "Long Term Incentive Plan" ; ou
- > de l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués ; ou

Projets de résolutions

- > de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tarkett par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- > le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale (ce nombre était de 6 555 028 actions au 31 décembre 2020), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- > le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être faits à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire

d'un prestataire de services d'investissement agissant dans les conditions du II de l'article L.225-206 du Code de commerce.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution est fixé à 30 euros.

L'Assemblée Générale **délegue** au Directoire, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 50 000 000 euros.

L'Assemblée Générale **confère** tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire. Cette autorisation prive d'effet, à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ce jour.

Projets de résolutions

À titre extraordinaire

Seizième résolution :

(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)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et conformément aux dispositions des articles L.225-130 et L.22-10-50 du Code de commerce :

- > **délègue** au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou de majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser cinquante millions (50 000 000) d'euros ou équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;
- > en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence, **délègue** à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet,
 - décider, en cas de distributions de titres de capital gratuits :

- que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,
- que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission,
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions ou de titres de capital, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

Cette délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet. Elle est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

Dix-septième résolution :

(Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition et de conservation)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et conformément aux dispositions légales en vigueur et notamment celles des articles L.22-10-59 et L.22-10-60 du Code de commerce, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

Autorise le Directoire à compter du jour de la présente Assemblée Générale, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021, à procéder, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à des attributions gratuites d'actions existantes de la Société, en une ou plusieurs fois, sous conditions de performance fixées par le Directoire en accord avec le Conseil de surveillance et sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions fixées ci-dessous.

Le nombre total des actions existantes de la Société attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra représenter plus de 1 % du capital de la Société à la date de la présente Assemblée, étant précisé que les attributions décidées au titre de la présente résolution en faveur de chacun des membres du Directoire de la Société seront préalablement autorisées par le Conseil de surveillance, intégralement soumises à conditions de performance et ne pourront représenter plus de 30 % du nombre d'actions autorisés par la présente résolution.

Les bénéficiaires seront les membres ou certains membres du personnel salarié ou mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L.225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce et sous réserve du respect des dispositions des articles L.22-10-58 et L.22-10-60 du Code de commerce) de la Société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce ou certaines catégories d'entre eux.

Le Directoire fixera, sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions légales, lors de chaque décision d'attribution, la période d'acquisition, période à l'issue de laquelle l'attribution des actions deviendra définitive. La période d'acquisition ne pourra pas être inférieure à deux ans à compter de la date d'attribution des actions.

Le Directoire fixera, sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le cas échéant, lors de chaque décision d'attribution, la période d'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires, période qui court à compter de l'attribution définitive des actions et qui pourra être supprimée dans la mesure où la période d'acquisition ne pourra être inférieure à deux ans.

En cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront définitivement attribuées avant le terme de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles.

Les actions existantes pouvant être attribuées au titre de la présente résolution devront être acquises par la Société dans le cadre du programme d'achat d'actions tel que proposé à la quinzième résolution proposée ci-dessus au titre de l'article L.22-10-62 du Code de commerce ou de tout programme d'achat d'actions applicable postérieurement.

Dans ce cadre, l'Assemblée Générale **donne** tous pouvoirs au Directoire, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin de :

- > déterminer l'identité des bénéficiaires, les critères d'attribution (notamment de présence et de performance), le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions applicables à chaque attribution dans la limite des périodes minimales définies par la présente résolution ;
- > fixer, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions ;
- > arrêter la date de jouissance, même rétroactive des actions nouvellement émises ;
- > décider les conditions dans lesquelles le nombre des actions attribuées gratuitement sera ajusté à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires ; et
- > plus généralement, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

Le Directoire informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution conformément à l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

Projets de résolutions

Dix-huitième résolution :

(Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes, **autorise** le Directoire à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L.22-10-61 et suivants du Code de commerce et L.225-213 du même Code.

À titre ordinaire

Dix-neuvième résolution :

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des délibérations de la présente Assemblée Générale, à l'effet d'effectuer tous dépôts, formalités et publications requis par la loi.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société pendant une période de vingt-quatre mois en vertu de la présente autorisation est de dix pour cent (10 %) des actions composant le capital de la Société à quelque moment que ce soit, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

Cette délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet. Elle est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

L'Assemblée Générale **confère** tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de délégation, pour réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

8.4 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Mesdames, Messieurs,

Le Directoire de notre Société vous a convoqués à l'Assemblée Générale Annuelle, conformément à la loi et aux statuts, afin de vous rendre compte de la situation et de l'activité de notre Société et de notre Groupe durant l'exercice clos le 31 décembre 2020, et de soumettre à votre approbation les comptes dudit exercice et l'affectation du résultat.

Nous vous précisons que le Directoire a communiqué au Conseil de surveillance les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport de gestion dans les délais légaux.

Conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, nous avons examiné les comptes annuels, les comptes consolidés ainsi que le rapport de gestion que nous a présentés le Directoire et nous estimons que ces documents ne donnent lieu à aucune observation particulière.

Nous espérons que l'ensemble des propositions que vous a faites le Directoire dans son rapport recevra votre agrément, et que vous voudrez bien adopter les résolutions qui sont soumises à votre approbation.

Le Conseil de surveillance

8.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes

Assemblée Générale du 30 avril 2021 - 17^{ème} résolution

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L.225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes au profit des membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de votre société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés, au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement au titre de la dix-septième résolution ne pourra représenter plus de 1% du capital de votre société à la date de la présente assemblée.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à attribuer des actions gratuites existantes de votre société.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Directoire s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Directoire portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Les Commissaires aux comptes,
Fait à Paris La Défense,
le 4 mars 2021

KPMG Audit
Renaud Laggiard

Mazars
Anne-Laure Rousselou

8.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Assemblée Générale du 30 avril 2021 - 18^{ème} résolution

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L.22-10-62 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Directoire vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital par périodes de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Les Commissaires aux comptes,
Fait à Paris La Défense,
le 4 mars 2021

KPMG Audit

Renaud Laggiard

Mazars

Anne-Laure Rousselou

8.7 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en oeuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-88 du Code de commerce.

2. Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

Conventions réglementées approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la Société Investissement Deconinck (« S.I.D. »)

Personnes concernées : MM. Julien, Didier et Eric Deconinck et M. Eric La Bonnardière, membres du Conseil de surveillance de Tarkett et actionnaires, directement et indirectement, de la société S.I.D., actionnaire à hauteur de 50,68 % de Tarkett détenant plus de 10% des droits de votes de Tarkett.

1) Contrat de prestations de services

Nature et objet : Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 17 décembre 2013 et modifiée par votre Conseil de surveillance du 26 juin 2018, avec effet rétroactif au 1er janvier 2018 s'est poursuivie en 2020. Elle prévoit que Tarkett assure au profit de la S.I.D., des prestations juridiques, sociales et fiscales nécessaires à son activité. Au titre de l'exercice 2020, Tarkett a facturé la S.I.D. 55 000 euros (hors taxes) au titre de cette convention.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit au maintien de la convention : Ces prestations sont nécessaires à la gestion de la S.I.D., actionnaire principal de Tarkett, et se sont poursuivies en 2020.

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

2) Convention d'assistance et d'animation

Nature et objet : Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 9 octobre 2013 et modifiée par votre Conseil de surveillance du 26 juin 2018, avec effet rétroactif au 1er janvier 2018 s'est poursuivie en 2020. Elle prévoit que la S.I.D. fournisse une assistance dans la détermination de l'orientation stratégique de Tarkett et dans la prise de décisions importantes. Au titre de l'exercice 2020, la S.I.D. a facturé Tarkett au titre de cette convention à hauteur de 300 000 euros (hors taxes).

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit au maintien de la convention : Ces prestations d'assistance et d'animation sont nécessaires à la gestion de Tarkett et se sont poursuivies en 2020.

Fait à Paris La Défense,
le 22 mars 2021
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Renaud Laggiard

Mazars
Anne-Laure Rousselou

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	Personne responsable du Document d'enregistrement universel	455
9.2	Attestation de la personne responsable	455
9.3	Personne responsable de l'information financière	455
9.4	Calendrier indicatif de l'information financière	456
9.5	Contrôleurs légaux des comptes	456

9.6	Documents accessibles au public	457
9.7	Tables de concordance	458
9.7.1	Document d'enregistrement universel	458
9.7.2	Rapport financier annuel	460
9.7.3	Rapport de gestion du Directoire	461
9.7.4	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	462

Personne responsable du Document d'enregistrement universel

9.1 Personne responsable du Document d'enregistrement universel

Fabrice Barthélemy

Président du Directoire de la Société.

9.2 Attestation de la personne responsable

"J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont les éléments figurent dans la table de concordance en section 9.7.3 du présent Document d'enregistrement universel, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document."

Le 25 mars 2021

Fabrice Barthélemy

Président du Directoire de la Société

9.3 Personne responsable de l'information financière

M. Raphaël Bauer

Directeur Financier du Groupe

Calendrier indicatif de l'information financière

9.4 Calendrier indicatif de l'information financière

Les informations financières communiquées au public par la Société seront disponibles sur son site Internet.

À titre indicatif, le calendrier de la communication financière de Tarkett jusqu'au 31 décembre 2021 devrait être le suivant :

	Calendrier 2021
Résultats du premier trimestre	28 avril 2021
Assemblée Générale	30 avril 2021
Résultats du premier semestre	29 juillet 2021
Résultats du troisième trimestre	28 octobre 2021

9.5 Contrôleurs légaux des comptes

	Date de dernier renouvellement	Date de fin de mandat⁽¹⁾
KPMG Audit, département de KPMG S.A. Représenté par M. Renaud Laggiard Tour Eqho - 2 avenue Gambetta 92066 Paris-La Défense	AG 2020	AG 2026
Cabinet Mazars Représenté par Mme Anne-Laure Rousselou 61 rue Henri Regnault - Exaltis 92400 Courbevoie	AG 2020	AG 2026
Salustro Reydel Représenté par Mme Béatrice de Blauwe Tour Eqho - 2 avenue Gambetta 92066 Paris-La Défense	AG 2020	AG 2026
M. Jérôme de Pastors 61 rue Henri Regnault - Exaltis 92400 Courbevoie	AG 2020	AG 2026

⁽¹⁾Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social au cours duquel le mandat expire.

Documents accessibles au public

9.6 Documents accessibles au public

Le présent document peut être consulté sur le site internet de la Société (www.tarkett.com) et sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document d'enregistrement universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- > les statuts de la Société ;
- > tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent Document d'enregistrement universel ; et
- > les informations financières historiques incluses dans le présent Document d'enregistrement universel.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

L'information réglementée au sens des dispositions du règlement général de l'AMF est disponible sur le site Internet de la Société.

9.7 Tables de concordance

9.7.1 Document d'enregistrement universel

La table de concordance ci-après permet d'identifier les rubriques prévues par les annexes I et II du Règlement Délégué (UE) n°2019/980 du 14 mars 2019 et renvoie aux sections du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Rubriques	Sections
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	9.1 à 9.3
2. Contrôleurs légaux des comptes	9.5
3. Facteurs de risques	6.1
4. Informations concernant l'émetteur	1 et 7.1.1
5. Investissements	4.2
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	1.4
6.2. Principaux marchés	1.5
6.3. Évènements importants dans le développement de l'activité de l'émetteur	4.6
6.4. Stratégie et objectifs	1.3 et 4.6
6.5. Dépendance de l'émetteur	1.6.2.1
6.6. Position concurrentielle	1.5
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	1.7
7.2. Filiales importantes du Groupe	5.6
8. Propriétés immobilières, usines et équipement	
8.1. Immobilisations corporelles importantes	1.6.2.2
8.2. Questions environnementales	3
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	4.1
9.2. Résultat d'exploitation	4.1
10. Trésorerie et capitaux propres	4.3

Tables de concordance

Rubriques	Sections
11. Recherche et développement, brevets et licences	1.6.4
12. Informations sur les tendances	4.6
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
14.1. Informations concernant les membres	2.2
14.2. Conflits d'intérêts	2.9.1.1
15. Rémunérations et avantages	2.3, 2.5 et 2.6
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Dates d'expiration des mandats	2.2.2.2 et 2.2.3.2
16.2. Contrats liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	2.9
16.3. Informations sur les Comités du Conseil de surveillance	2.2.4
16.4. Conformité au régime du gouvernement d'entreprise	2.1.1
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	1.1.2
17.2. Participations et options de souscription ou d'achat d'actions	2.4 et 2.7
18. Principaux actionnaires	7.3
19. Opérations avec les apparentés	2.9
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques	5.1 et 5.2
20.2. Informations financières pro-forma	N/A
20.3. États financiers	5
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	5.9 et 5.10
20.5. Date des dernières informations financières	5.1 à 5.5
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution de dividendes	5.7
20.8. Procédures judiciaires et administratives	4.5
20.9. Changement significatif dans la situation financière ou commerciale	4.1

Tables de concordance

Rubriques	Sections
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	7.2
21.2. Actes constitutifs et statuts	7.4
22. Contrats importants	4.4
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24. Documents accessibles au public	9.6

9.7.2 Rapport financier annuel

Informations de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	Sections
1. Rapport de gestion	9.7.3
2. Comptes consolidés	5.1 et 5.2
3. Comptes sociaux	5.3
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et sur les comptes sociaux	5.9 et 5.10
5. Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	9.1 à 9.3

9.7.3 Rapport de gestion du Directoire

Le tableau ci-après identifie les Sections du présent Document d'enregistrement universel qui comprend l'intégralité des éléments du rapport de gestion du Directoire requis par les dispositions légales et réglementaires.

Éléments du rapport de gestion prévus par l'article L.22-10-34 du Code de commerce		Sections
1.	Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	1.4
2.	Faits marquants durant l'exercice 2020	1.1 et 5.4 (Note 1)
3.	Résultats de la Société en 2020	5.3 et 5.4
4.	Situation de l'endettement du Groupe	4.3.3 à 4.3.7
5.	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques comptables et financiers du Groupe	6.2
6.	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	6.1
7.	Activités en matière de recherche et développement	1.6.4
8.	Événements importants survenus depuis la clôture	5.2 (Note 11)
9.	Évolution prévisible et perspectives d'avenir	4.6
10.	Affectation du résultat	8.3
11.	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5.5
12.	Dividendes	5.7
13.	Dépenses non déductibles fiscalement	8.3
14.	Filiales et prises de participations	5.6
15.	Actionnariat	7.3
16.	Plans d'option de souscription ou d'achat d'actions et d'attributions d'actions de performance	2.5
17.	Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres (article L.621-18-2 du Code monétaire et financier)	2.8
18.	Rachat d'actions	7.2.3
19.	Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou clients	5.4 (Note 2.5)
20.	Informations sociales, environnementales et sociétales (articles du Code de commerce L.22-10-36, R.225-104 et R.225-105-1 modifiés par le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 - article 1.)	3 (table de concordance en Section 3.9.3)
21.	Plan de vigilance	3.4
22.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	2 et 9.7.4
23.	Résultats du Groupe en 2020	Etats financiers consolidés

Tables de concordance

9.7.4 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Informations requises par l'article L.22-10-20 du Code de commerce	Sections
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance	2.2.3.6
Conditions de préparation et d'organisation	2.2.1, 2.2.2.1 et 2.2.3.1
Limitation de pouvoir du Directoire	7.4.1.3
Mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social	2.2.2.4 et 2.2.3.5
Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux	2.3
Consultation sur la rémunération des mandataires sociaux	2.6
Dispositions du Code Afep-Medef qui ont été écartées	2.1.1
Lieu où le Code Afep-Medef peut être consulté	2.1.1
Modalités particulières relatives à la participation aux assemblées générales	7.4.1.5
Délégations en matière d'augmentation de capital	7.2.4
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	7.6
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion et les comptes de l'exercice écoulé	8.4
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	2.9.2 et 8.7

Conception et Réalisation



pomelo-paradigm.com/pomdocpro/

Tarkett

Siège social
1 Terrasse Bellini - Tour Initiale
92919 Paris La Défense - France

www.tarkett.com