Document d'enregistrement universel

2019

Tarkett

Sommaire

1	**PRÉSENTATION DU GROUPE**	**13**
1.1	Présentation générale	14
1.2	Historique	17
1.3	Stratégie	17
1.4	Aperçu des activités du Groupe	21
1.5	Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives	23
1.6	Produits commercialisés par le Groupe	27
1.7	Organigramme simplifié du Groupe	46
2	**GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION**	**47**
2.1	Gouvernance	48
2.2	Les organes de direction et de contrôle	46
2.3	Rémunérations	70
2.4	Autres renseignements concernant les mandataires sociaux	80
2.5	Actions gratuites (LTIP)	81
2.6	Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux	83
2.7	Accords de participation et d'intéressement	88
2.8	Transactions des mandataires sociaux sur les titres	88
2.9	Autres informations	93
3	**RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**	**95**
3.1	L'ambition et les engagements RSE de Tarkett	97
3.2	Gouvernance de la RSE	102
3.3	Risques et opportunités liés à la RSE	106
3.4	Plan de vigilance	112
3.5	Dialogue avec les parties prenantes	113
3.6	Eco-concevoir pour la vie et Boucler la boucle : créer une économie circulaire saine	117
3.7	Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés	143
3.8	Développer les talents	148
3.9	Rapport Social et Environnemental	161
4	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS**	**183**
4.1	Chiffres clés	184
4.2	Investissements	193
4.3	Trésorerie et capitaux propres	194
4.4	Contrats importants	199
4.5	Procédures judiciaires et administratives	199
4.6	Perspectives	200
4.7	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	202
5	**ÉTATS FINANCIERS**	**205**
5.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2019	206
5.2	Annexes aux comptes consolidés	211
5.3	Comptes sociaux au 31 décembre 2019	258
5.4	Annexes aux comptes sociaux	262
5.5	Résultats au cours des cinq derniers exercices	278
5.6	Filiales et participations	279
5.7	Politique de distribution de dividendes	280
5.8	Honoraires des commissaires aux comptes	280
5.9	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	281
5.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	285
6	**FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE**	**289**
6.1	Facteurs de risques	290
6.2	Organisation et gouvernance de la gestion des risques	303
6.3	Cartographie et évaluation des risques	304
6.4	Le contrôle interne et l'audit interne	305
6.5	Assurance	306
7	**INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL**	**307**
7.1	Informations sur la Société	308
7.2	Informations sur le capital social	308
7.3	Information sur l'actionnariat	312
7.4	Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance	314
7.5	Prise de participation de la Société hors du groupe Tarkett	316
7.6	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	316
7.7	Informations boursières	317
8	**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 30 AVRIL 2020**	**319**
8.1	Ordre du jour	320
8.2	Présentation des projets de résolutions - Rapport du Directoire	321
8.3	Projets de résolutions	326
8.4	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	331
8.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes	332
8.6	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	333
9	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	**335**
9.1	Personne responsable du Document d'enregistrement universel	336
9.2	Attestation de la personne responsable	336
9.3	Personne responsable de l'information financière	336
9.4	Calendrier indicatif de l'information financière	336
9.5	Contrôleurs légaux des comptes	337
9.6	Documents accessibles au public	337
9.7	Tables de concordance	338

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 2019

incluant le Rapport Financier Annuel

Ce Document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») le 23 mars 2020, 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 sur les sites Internet de Tarkett (www.tarkett.com) et de l'AMF (www.amf-france.org).

Un leader mondial des revêtements de sol et surfaces sportives

Parce que chaque instant de vie mérite des espaces privilégiés, Tarkett aide ses clients à créer des espaces de qualité en offrant un savoir-faire nourri de 140 années d'expérience et en faisant preuve d'exigence dans la réalisation. C'est notre engagement auprès de nos clients pour « Faire de chaque surface un espace unique ».

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

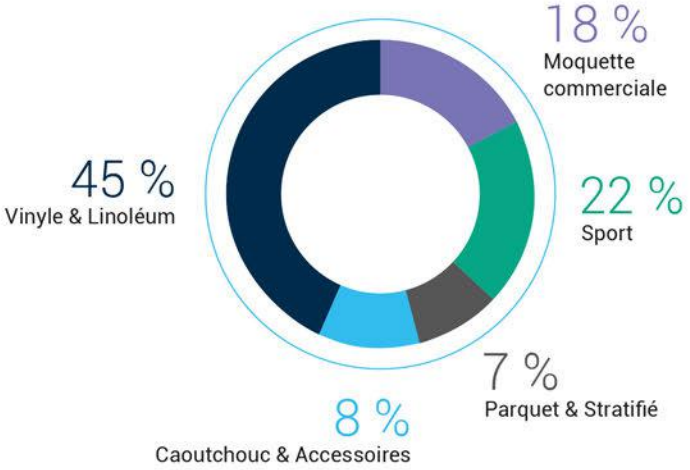
Parquet

Stratifié

Caoutchouc & accessoires

Gazon synthétique

Pistes d'athlétisme



En % du chiffre d'affaires 2019

TARKETT DANS LE MONDE

24
laboratoires
de R&D

—

1
centre
de recherche
et d'innovation

—

4
centres
de design

—

33
sites industriels

—

8
centres de recyclage

3 milliards
d'euros de chiffre d'affaires
en 2019

Plus de
12 500
collaborateurs

N°1
en vinyle dans le monde

UNE EXPOSITION ATTRACTIVE AUX MARCHÉS FINAUX

~ 70 %
Commercial
(Sport compris)

~ 30 %
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 2019

NOTRE ENGAGEMENT : « *DOING GOOD. TOGETHER.** »

Engagé dans une démarche d'économie circulaire, Tarkett met en place une stratégie d'éco-innovation inspirée des principes Cradle to Cradle®, tout en contribuant au bien-être des personnes et en préservant le capital naturel.

cradletocradle

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

CE100

Construire un modèle d'économie circulaire.

THE GLOBAL COMPACT
WE SUPPORT

Respecter les 10 principes des Nations Unies.

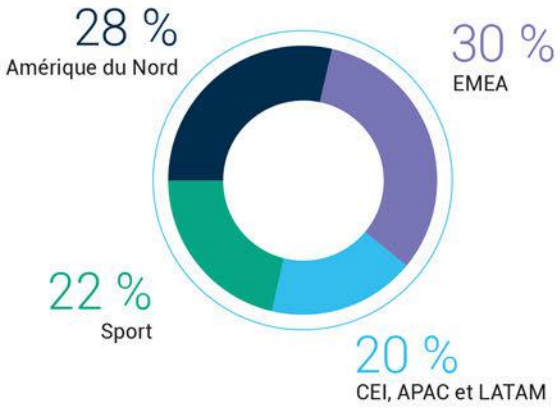
THE GLOBAL GOALS
For Sustainable Development

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

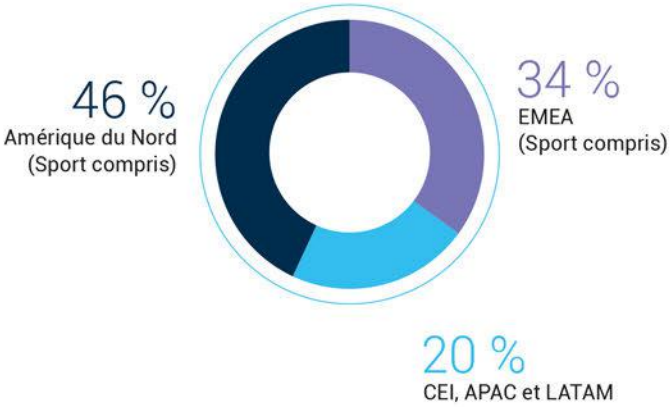
* *Faire Bien. Ensemble.*

Tarkett en chiffres

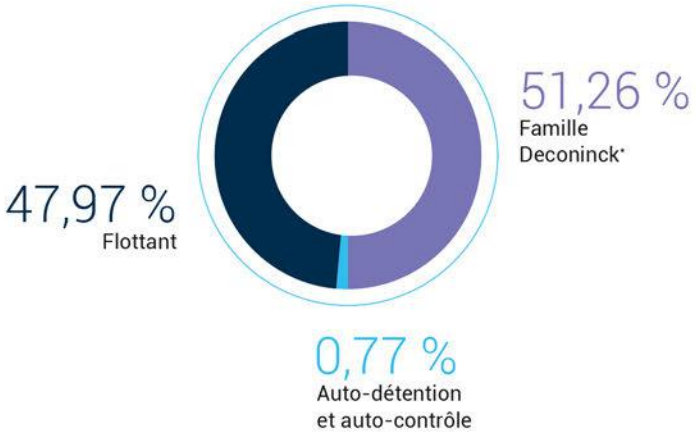
VENTES PAR SEGMENT



VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DU CAPITAL
au 31 décembre 2019



Tarkett est coté sur le marché réglementé d'Euronext et figure dans les indices suivants : SBF 120, CAC MID 60 (compartiment A au 31 décembre 2019 et compartiment B depuis le 1er février 2020, code ISN FR0004188670, code mnémonique : 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.*

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance de Tarkett est composé de 12 membres: cinq représentent la famille Deconinck, actionnaire majoritaire de la Société, 4 membres indépendants, un membre représentant les salariés* et 2 censeurs. Le Conseil de surveillance respecte la législation et les recommandations en matière de proportion d'indépendants et de proportion hommes / femmes 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

Éric Deconinck
Membre depuis 2001

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

Comité d'audit, des risques et de conformité :
- Guylaine Saucier (Présidente)**
- Françoise Leroy**
- Julien Deconinck

Censeurs :
- Bernard-André Deconinck
- Nicolas 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).*

Comité Exécutif du Groupe

Le Comité Exécutif du Groupe est dirigé par Fabrice Barthélemy, Président du Directoire. Cette équipe internationale, 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[1]
Président du Directoire

Eric Daliere
Président Tarkett Sports

Jeff Fenwick
Président Tarkett
Amérique du Nord

Slavoljub Martinovic
Président Tarkett
Europe de l'Est

Francesco Penne
Président Tarkett
EMEA & LATAM

Pierre Barrard
Directeur Marketing
Stratégique, Digital & Innovation

Raphaël Bauer[1]
Directeur Financier

Séverine Grosjean
Directrice des Ressources
Humaines et de la
Communication

Wendy Kool-Foulon
Directrice Juridique

Gilles Lebret
Directeur des Opérations
Clients et des Systèmes
d'Information

Antoine Prevost
Directeur R&D et Opérations

[1] *Membres du Directoire de Tarkett.*

Le Mot du Président du Directoire

Fabrice Barthélemy
Président du Directoire

En juin 2019, nous avons partagé notre nouveau plan stratégique « Change to Win » avec l'ensemble des employés et l'avons présenté à la communauté financière. Notre ambition est clairement axée sur nos activités commerciales au niveau mondial et résidentielles dans des géographies ciblées, mais pas seulement. J'ai personnellement décidé d'inclure l'économie circulaire dans notre ambition. Je crois fortement qu'en tant qu'entreprise responsable de revêtements de sol et de surfaces sportives, nous avons un rôle à jouer pour changer la donne de notre industrie avec l'économie circulaire - une solution largement reconnue pour faire face à la rareté des ressources et à l'urgence climatique. Il s'agit d'un défi majeur pour l'industrie du bâtiment.

Chez Tarkett, nous sommes convaincus qu'il est urgent de changer de modèle pour préserver les ressources naturelles limitées du monde. Il nous est apparu évident que la transition vers une économie entièrement circulaire dans l'industrie du revêtement de sol soit un de nos objectifs stratégiques. Il nous faut passer d'une économie linéaire, basée sur la production, l'utilisation et l'élimination d'un produit, à un modèle d'économie circulaire, où les déchets peuvent être une ressource pour notre fabrication, et où nos produits peuvent être recyclés pour créer de nouvelles ressources après utilisation. Nous nous sommes ainsi fixés pour objectif de tripler la part des matériaux recyclés dans nos matières premières achetées d'ici 2030, pour atteindre 30%.

Pour réaliser cette transition, il y a deux principaux facteurs :
- Eco-concevoir des produits avec des matériaux recyclés et les rendre recyclables en fin d'utilisation avec l'implication notamment de notre R&D, de nos achats et de notre production.
- Mettre en place des solutions circulaires de reprise, collecte, tri et recyclage / réutilisation, impliquant nos équipes marketing, commerciales, supply chain et R&D en étroite collaboration avec nos clients, fournisseurs et autres partenaires.

Cependant, nous savons que nous ne pouvons pas réaliser seuls cette transition vers une économie linéaire à une économie circulaire. Nous avons besoin de l'implication de tous les acteurs si nous voulons changer nos comportements et notre modèle économique : les décideurs politiques, pour encourager une économie basée sur le recyclage ; les fournisseurs, pour offrir de nouvelles sources de matières premières secondaires et des services de collecte ; et les clients, pour adopter le tri et le recyclage des sols, et pour demander de plus en plus de produits recyclés et recyclables.

Nous croyons en cette force de collaboration et de dialogue et nous avons intensifié nos efforts en 2019 en travaillant étroitement non seulement avec nos employés, clients, fournisseurs et autres partenaires commerciaux, mais aussi avec des leaders d'opinion - tels que l'initiative CE100 de la Fondation Ellen MacArthur, les instituts scientifiques, les universités, les organismes de normalisation, les pouvoirs publics et les associations professionnelles. L'enjeu est de construire ensemble une économie circulaire avec des matériaux sûrs et de bonne qualité, pour créer de beaux espaces, respectueux de la santé et du bien-être de ceux qui vivent sur nos sols.

Au-delà de notre ambition de changer la donne avec l'économie circulaire, nous avons également fixé des objectifs dans les trois autres domaines de notre pilier « prendre soin des hommes et de la planète » de notre stratégie « Change to Win » :
- **La sécurité est notre engagement numéro un** et en renforçant davantage notre culture de la sécurité, nous visons à réduire notre taux de fréquence d'accidents constatés[1] à 1 d'ici 2025.
- **Contribuer à l'effort mondial de lutte contre le changement climatique** est une autre priorité. Notre transition vers une économie circulaire contribuera de manière significative à la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans la chaîne de valeur, en complément de nos efforts déjà déployés dans nos usines. Dans ce domaine, grâce à l'amélioration continue de l'efficacité énergétique et à un recours croissant aux énergies renouvelables, nous visons à réduire nos émissions[2] de 30 % d'ici 2030 par rapport à 2020.
- Enfin, nous ne pouvons atteindre aucun de ces objectifs sans l'implication de **nos équipes diverses et talentueuses.** Dans ce contexte, nous continuerons à développer notre capital humain en respectant l'éthique des affaires, en assurant la diversité, en appliquant notre philosophie des talents et en favorisant la mobilité interne - que nous voulons porter à 70 % d'ici 2025 (contre 53 % en 2018).

Grâce à ce nouveau plan stratégique, nous continuerons à contribuer, à notre niveau, aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et aux dix principes du Pacte mondial définis par les Nations Unies, en respectant nos valeurs et la promesse faite à nos clients.

(1) Taux de fréquence des accidents du travail pour l'ensemble des salariés (nombre d'accidents du travail avec arrêt inférieur ou supérieur à un jour par million d'heures travaillées)
(2) Émissions de gaz à effet de serre de Scope 1 & 2 par mètre carré de revêtement de sol (kg CO_2e/sqm)

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

Notre contribution pour un capital durable

Capital financier
- Coté à la Bourse de Paris (SBF120)
- Actionnaire familial (51,26 %)
- Investisseurs (47,97 %)
- Financement dette

Capital industriel
- 33 sites de production dans 17 pays (Europe, Amérique du Nord, CEI, Chine, Brésil, Australie)
- 8 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 12 500 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 hommes 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 : Engager la transition vers une économie circulaire par le dialogue et en collaboration étroite avec toutes nos parties prenantes:

- Clients, architectes, designers, installateurs et utilisateurs finaux
- Employés et autres travailleurs externes
- Fournisseurs, prestataires de services et partenaires commerciaux
- Actionnaires, investisseurs, créanciers et la communauté financière
- Fédérations professionnelles, réseaux d'entreprises, institutions académiques et scientifiques
- Pouvoirs publics, organisations intergouvernementales et non gouvernementales

Nos résultats pour une performance durable

Partager la valeur

2 992 M€
Chiffre d'affaires

280 M€
EBITDA ajusté
incluant l'effet de la norme IFRS 16 pour 30 millions d'euros

39,6 M€
Résultat net (part du Groupe)

725 M€
Rémunérations

125 M€
Investissements

0,7 M€
Soutien aux communautés locales (Tarkett Cares)

30,5 M€
Impôts sur les sociétés payé

Croître et renforcer nos positions

0,7 %
Croissance organique

3ème
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

Développer nos talents

2,19 taux de fréquence des accidents
(FR1t - # d'accidents de travail avec arrêt < & > 24 heures par million d'heures de travail) pour l'ensemble des employés
Sécurité

58 %
des employés formés pendant l'année
Formation

65 %
des postes de management ouverts pourvus par des candidats internes
Mobilité interne

> 300 projets
présentés aux Tarkett Awards
Reconnaissance

Diversité
27 %
des postes de management occupés par des femmes

Performance
56 %
des employés permanents ont bénéficié d'une « Revue de Développement et Performance »

Dialogue
88 %
de participation à l'enquête interne de satisfaction bisannuelle

Eco-concevoir pour la vie et Boucler la boucle pour créer une économie circulaire saine

- **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 (faibles émissions de composés organiques volatils), espaces sains (plastifiants sans phtalate), confort (visuel, acoustique, installation, maintenance…)
- **Sélectionner des matières préservant les ressources** (67 % - renouvelables, abondantes ou recyclées)
- **Réduire l'intensité des émissions de gaz à effet de serre des usines de production** (-15,3 % kgCO_2eq/sqm des émissions de scope 1 & 2 vs 2010, 28 % énergies renouvelables)
- **Passer à un modèle d'économie circulaire** apportant une contribution positive au changement climatique, en utilisant davantage de matériaux recyclés. Utiliser des matériaux recyclés (126 000 tonnes, 12 % de matières premières en volume)
- **Recycler nos déchets** de production en interne et externe
- **Collecter les revêtements de sols via le programme ReStart®** (105 600 tonnes entre 2010 et 2019)
- **Innover et éco-concevoir** avec de nouvelles technologies pour le désassemblage et le recyclage
- **Equiper nos usines de circuit d'eau en boucle fermée** (66 %) et / ou limiter la consommation d'eau

Favoriser l'approche collaborative

- **S'engager auprès de fournisseurs responsables** (programme « achats responsables », avec 81 % 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 (31 000 personnes de 2012 à 2019)

Change to Win – Objectifs pour le pilier stratégique « Les hommes & la planète »

- **Sécurité 2025 :** 1.0 taux de fréquence des accidents de travail (FR1t - # accidents avec arrêt < & > 24 heures par million d'heures de travail) pour l'ensemble des employés
- **Mobilité interne 2025 :** 70 % des postes de management ouverts pourvus par des candidats internes
- **Economie circulaire 2030 :** 30% de matières recyclées dans la production (en volumes achetés)
- **Changement climatique 2030 :** -30% des émissions GES en intensité (scope 1 & 2 kg CO_2e/sqm) vs 2020 (-20 % en 2020 vs 2010)

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1.	**Présentation générale**	**14**
1.1.1.	Activité du Groupe	14
1.1.2.	Principaux chiffres clés	15
1.2.	**Historique**	**17**
1.3.	**Stratégie**	**18**
1.3.1.	Objectifs stratégiques du Groupe	18
1.3.2.	Atouts de Tarkett	20
1.4.	**Aperçu des activités du Groupe**	**22**
1.4.1.	Préambule sur les sources d'information	22
1.4.2.	Présentation générale des activités du Groupe	22
1.4.3.	Présentation générale des marchés du Groupe	22
1.4.4.	Présentation générale des produits du Groupe	23
1.5.	**Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives**	**24**
1.5.1.	Marché des revêtements de sol	24
1.5.2.	Marché des surfaces sportives	28
1.6.	**Produits commercialisés par le Groupe**	**29**
1.6.1.	Présentation des produits du Groupe	29
1.6.2.	Fabrication des produits	33
1.6.3.	Distribution des produits	37
1.6.4.	Innovation produits et propriété intellectuelle	40
1.7.	**Organigramme simplifié du Groupe**	**46**

1.1 Présentation générale

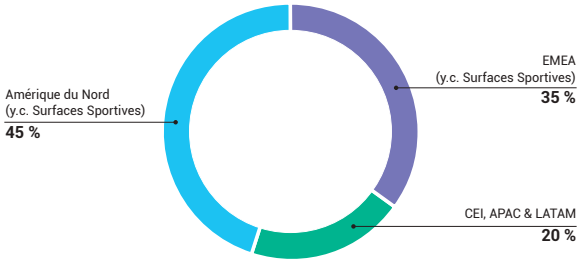
1.1.1 Activité du Groupe

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.

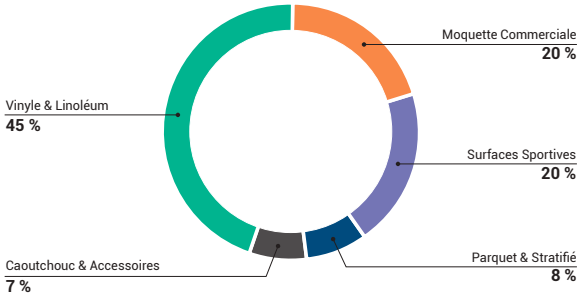
Tarkett offre l'une des plus larges gammes de solutions de revêtement de sol. Avec des équipes expérimentées et des ventes dans plus de 100 pays, le Groupe a acquis une forte connaissance et une excellente compréhension des cultures, goûts et exigences des clients, des réglementations ainsi que de l'usage 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 2019 par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires net 2019 par catégorie de produits

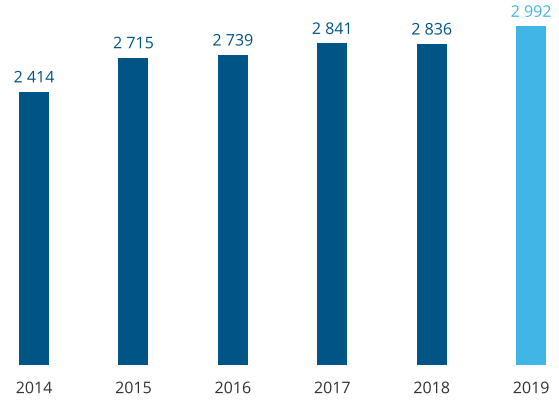


1.1.2 Principaux chiffres clés

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne, figurant à la Section 5.1 "Comptes consolidés au 31 décembre 2019". Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 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".

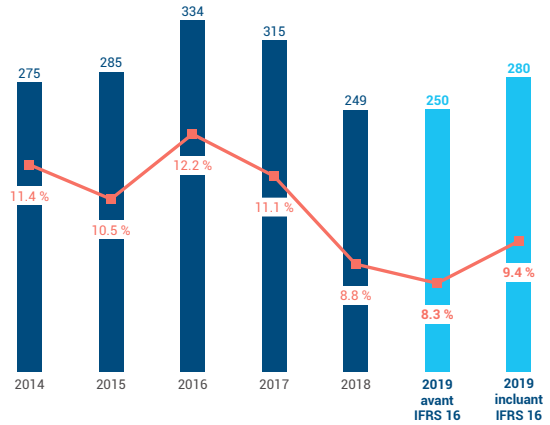
Chiffre d'affaires net'4

(en millions d'euros)



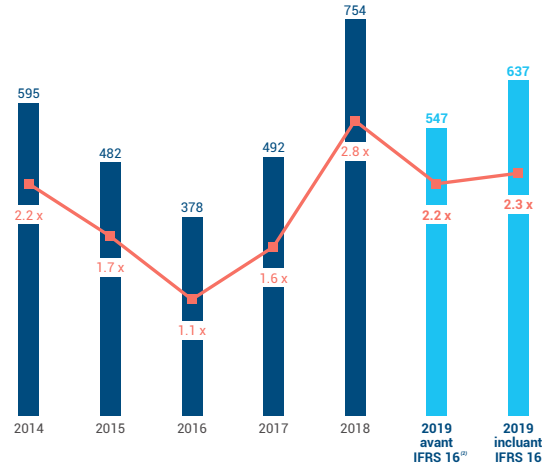
EBITDA ajusté

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



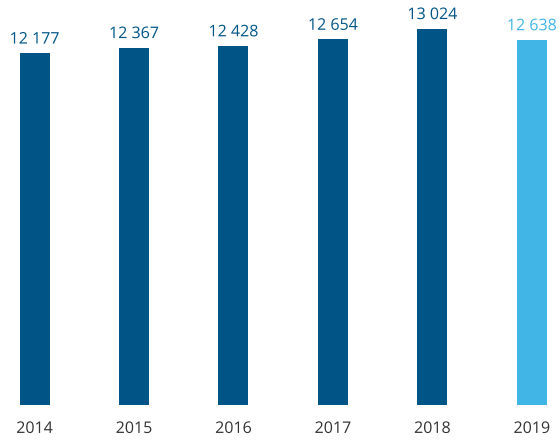
Dette financière

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



Effectifs du Groupe

(au 31 décembre 2019 hors salariés Laminate Park)



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

[2] *la dette nette 2019 inclus la mise en place de programmes d'affacturage et de titrisation pour 126 m€*

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	**2 991,9**	**2 836,1**
Croissance organique [1]	0,7%	2,1%
EBITDA ajusté avant IFRS 16 [1]	**249,5**	**248,7**
% du chiffre d'affaires net	8,3%	8,8%
EBITDA ajusté [1]	**280,0**	**248,7**
% du chiffre d'affaires net	9,4%	8,8%
EBIT ajusté avant IFRS 16 [1]	**120,6**	**131,3**
% du chiffre d'affaires net	4,0%	4,6%
EBIT ajusté [1]	**121,8**	**131,3**
% du chiffre d'affaires net	4,1%	4,6%
Résultat d'exploitation (EBIT)	**96,6**	**106,6**
% du chiffre d'affaires net	3,2%	3,8%
Résultat de la période - part du Groupe	**39,6**	**49,3**
Dividendes par actions (en euros) [3]	-	**0,60**
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	834,2	807,0
Endettement net avant IFRS 16 [2]	547,5	753,6
Endettement net [2]	636,8	753,6
Total bilan	2 433,8	2 390,4
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	448,6	206,2
Investissements	(124,6)	(128,2)
Free cash flow [1]	231,4	36,0
Capitalisation boursière au 31 décembre 2019	**943,9**	**1 116,4**
Effectif au 31 décembre [4]	**12 638**	**13 024**

(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 Généale du 30 avril 2020.
(4) Hors salariés Laminate 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 dynamiques 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 moquette 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. Depuis, le Groupe a poursuivi sa politique de croissance externe dynamique. A titre d'exemple, Tarkett acquiert en 2014 le groupe Desso, un des leaders européens de la moquette commerciale.

En 2016, le Groupe s'est focalisé sur l'intégration des sociétés acquises précédemment. Par ailleurs, 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. Depuis, le Groupe a continué à renforcer son activité de surfaces sportives au travers d'acquisitions ciblées. Tarkett a également 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. Tarkett a mis en pause sa politique de croissance externe dynamique en 2019, qui a été marquée par le lancement d'un nouveau plan stratégique "Change to Win". Ce plan, présenté en juin 2019 aux investisseurs et analystes, est actuellement en cours d'exécution et couvre la période allant jusqu'en 2022.

1

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 les bureaux, la santé ou l'éducation, 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. Le Groupe développe également des solutions d'économie circulaire, car les demandes en matière de recyclage et de pratiques en faveur de l'environnement sont de plus en plus sollicitées sur ces segments de marché.
- Tarkett vise également une position de leader dans le domaine de l'hôtellerie. L'acquisition de Lexmark Carpet Mills au quatrième trimestre de 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.
- Tarkett souhaite par ailleurs poursuivre le développement de ses activités dans le Sport. Le Groupe a réussi à se positionner comme leader mondial en s'appuyant sur une croissance organique solide et des acquisitions ciblées sur les dernières années. Le potentiel de croissance reste important, avec d'une part des terrains à convertir au gazon artificiel et d'autre part des remplacements de pistes et terrains mis en place par le Groupe il y a plusieurs années. Tarkett vise à maintenir son avance en offrant de nouveaux services et solutions, y compris une plus grande intégration de composants, et en accélérant sa croissance à l'international via des acquisitions ciblées dans de nouvelles géographies.
- 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 et Tarkett souhaite se positionner sans attendre, notamment auprès des chaines 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 assurer la livraison du dernier kilomètre, qui est un des enjeux clés en matière de distribution digitale. En 2019, le Groupe a testé différentes solutions en partenariat avec des canaux de distribution digitaux de premier plan, en vue de déterminer lesquelles sont les plus appropriées à mettre en place.

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. 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 ainsi décidé de rapprocher innovation et marketing 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. Une nouvelle gouvernance a également été mise en place en 2019 pour s'assurer de l'alignement de ces programmes avec les propositions de valeur des segments de marché prioritaires.
- 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 Bureaux. Dans ces deux segments, une offre et d'une présence globale est un élément différenciant 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.
- Enfin, Tarkett va s'appuyer 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 la 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 10% en 2019.
- 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.
- Dans cette optique, Tarkett développe des technologies et processus industriels pour recycler plus facilement les revêtements en vinyle et la moquette. Le Groupe a ainsi bouclé la boucle du cycle de vie des dalles de moquette commerciale en Europe 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.
- 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®. Plus de 105 000 tonnes de revêtements de sols ont été collectées de 2010 à 2019 dans le cadre de ReStart® en Europe, 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 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 ainsi annoncé en 2019 la fermeture de 4 sites industriels, dont 2 en Amérique du Nord. Le Groupe a finalisé la fermeture de 3 d'entre eux sur l'année. Tarkett a ainsi transféré la production de ses activités d'accessoires de Waterloo (Canada) au site récemment agrandi de Chagrin Falls (Ohio, USA) et ses activités de rouleaux de moquette de Nova Scotia (Canada) à 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.
- Le programme de réduction des coûts va également s'appuyer sur de l'automatisation et sur le programme World Class Manufacturing ("WCM") à l'efficacité démontrée.
- L'accélération des programmes d'automatisation vont permettre 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 de réduction des coûts s'appuie également sur le WCM qui recherche en permanence des actions qui permettent d'améliorer la productivité du Groupe. Ce programme, mis en œuvre par une équipe dédiée, se rend régulièrement sur les sites de production, 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. Ce programme 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.
- 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 vont porter principalement sur la productivité, l'automatisation et le digital.
- La priorité sur l'année 2019 a été donnée au désendettement du Groupe. Par conséquent, aucune acquisition importante n'a été réalisée sur l'exercice. 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 au retour sur capitaux investis. Parmi les critères extra-financiers sont regardés principalement l'adéquation culturelle, la qualité du management et la politique de développement durable.
- Cette politique d'allocation du capital sélective redéfinit également les objectifs du Groupe en matière de dividendes. Dorénavant Tarkett cible 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.

Sur la base de son nouveau 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.

1.3.2 Atouts de Tarkett

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 2018). 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 rénovaton, beaucoup moins volatile que le marché des constructions neuves. Les ventes du Groupe se répartissent entre les utilisateurs commerciaux (2/3 des ventes 2019) et les utilisateurs résidentiels (1/3 des ventes 2019). Il bénéficie également d'un panel de clients très nombreux à travers le monde, ce qui limite tout risque de concentration. En 2019, 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 (habitat, éducation, bureaux, hôtellerie, santé et soins aux personnes âgées, établissements de santé et installations sportives). Tarkett dipose 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, leur facilitant ainsi grandement la

vie. 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 reste le critère numéro un de tous les 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), dont l'achat des plus importantes est centralisé au niveau mondial, et enfin 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 lui 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 2018 et ne sont fournies qu'à titre indicatif. Une mise à jour des estimations pour l'année 2019 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 un certain nombre de 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, fruit d'une forte croissance organique ainsi que de sa politique de croissance externe rentable.

En 2019, le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe était de 2 992 millions d'euros, l'EBITDA ajusté avant application de la norme IFRS 16 s'élevait à 250 millions d'euros et l'EBITDA ajusté après application de la norme IFRS 16 s'élevait à 280 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, 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 34 % du chiffre d'affaires 2019 du Groupe réalisé dans le segment EMEA (incluant les surfaces sportives), 46 % 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 70 % des ventes 2019) et les utilisateurs résidentiels (environ 30 % des ventes 2019). 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.

1.4.4 Présentation générale des produits du Groupe

Tarkett propose des produits aux designs innovants et aux textures et caractéristiques adaptées aux goûts et aux spécificités de chaque zone géographique dans laquelle il intervient. Le Groupe conçoit, fabrique, commercialise et vend cinq principaux types de revêtements de sol :

- **les revêtements de sol souples** (vinyle et linoléum) (environ 45 % du chiffre d'affaires 2019) : le Groupe propose une large gamme de revêtements de sol souples, qui comprend notamment des rouleaux de vinyle, des dalles de vinyle, des revêtements en vinyle antidérapants et antistatiques, des dalles de vinyle haut de gamme (LVT) et des revêtements en linoléum. Les sols souples du Groupe sont proposés aux utilisateurs commerciaux et résidentiels. La forte capacité d'innovation et de design du Groupe lui permet d'offrir une large gamme de revêtements de sol souples aux designs et aux coloris variés qui sont résistants, faciles à installer et offrent l'avantage d'un entretien limité. Le Groupe est aujourd'hui le premier fournisseur au monde de solutions de revêtements de sol souples ;
- **les moquettes commerciales** (environ 18 % du chiffre d'affaires 2019) : le Groupe propose une large gamme de moquettes modulaires, de moquettes hybrides (Powerbond™) et de moquettes en rouleaux aux utilisateurs commerciaux, notamment les entreprises, les hôtels, les bureaux, les universités, les écoles, les établissements de santé et les établissements publics. La présence de Tarkett sur le segment des moquettes a été renforcée par l'acquisition, en 2014, du groupe Desso, permettant au Groupe d'élargir son portefeuille produits en ajoutant la moquette à forte valeur ajoutée pour ses clients européens, de renforcer sa présence en Europe mais également d'offrir des solutions de moquettes à usage professionnel à tous ses clients à travers le monde, en complément de l'acquisition de Tandus réalisée en 2012. En septembre 2018, le Groupe a acquis Lexmark Carpet Mills, fabricant de moquettes de haute qualité, principalement pour le secteur de l'hôtellerie en Amérique du Nord. Cette acquisition permet au Groupe d'établir une position solide sur le segment de l'hôtellerie en Amérique du Nord ;
- **les parquets et les revêtements stratifiés** (environ 7 % du chiffre d'affaires 2019) : le Groupe vend principalement des parquets et des revêtements stratifiés pour les projets de rénovation résidentiels et, dans une moindre mesure, pour les projets commerciaux (magasins de détail, hôtels, bureaux et espaces sportifs intérieurs). La large gamme de parquets offerte par le Groupe inclut des parquets contrecollés de haute qualité présentant un grand choix d'espèces de bois, de couleurs, de tons et de finitions. La gamme de revêtements stratifiés du Groupe offre en outre une alternative esthétique et abordable aux parquets. Le Groupe est l'un des principaux fournisseurs de parquets en Europe et dans les pays de la CEI ;
- **les revêtements en caoutchouc et les accessoires** (environ 8 % du chiffre d'affaires 2019) : le Groupe commercialise des revêtements en caoutchouc et des accessoires en vinyle et en caoutchouc principalement auprès des utilisateurs commerciaux en Amérique du Nord, notamment des établissements de santé, les écoles et les universités, les usines ainsi que les espaces sportifs intérieurs. La gamme de revêtements en caoutchouc et accessoires du Groupe comprend des dalles et des rouleaux de caoutchouc, des plinthes en vinyle, des nez de marche d'escalier, des bordures d'escalier, des dalles podotactiles, des plinthes murales décoratives et autres accessoires. Ces produits et ces accessoires sont antidérapants, permettent d'absorber les chocs, offrent des propriétés acoustiques naturelles et requièrent, en outre, peu d'entretien. Le Groupe est actuellement le principal fournisseur d'accessoires en vinyle en Amérique du Nord ;
- **les surfaces sportives** (environ 22 % du chiffre d'affaires 2019) : le Groupe propose des solutions innovantes en matière de gazons synthétiques et de pistes d'athlétisme destinées à des lieux variés tels que les stades et terrains de sports à usages multiples, les stades de football, de rugby et de football américain. Le Groupe propose aussi des revêtements conçus pour les aménagements paysagers et les aménagements sportifs intérieurs. Le Groupe a été reconnu par la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) et de l'IRB (*International Rugby Board*) pour la qualité de sa technologie brevetée FieldTurf. Le Groupe est aujourd'hui le principal fournisseur de gazon synthétique pour les terrains de sport au niveau mondial et de pistes d'athlétisme en Amérique du Nord.

1

1.5 Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

Le marché mondial des revêtements de sol est estimé à 13,7 milliards de mètres carrés en 2018, hors sols spécialisés (sols en béton, sols en bambou, sols métalliques…). Les catégories de produits offerts par Tarkett représentent au total environ 27 % du marché, soit environ 3,6 milliards de mètres carrés en 2018.

Le tableau ci-après présente une estimation de la ventilation par catégorie de produits du marché mondial des revêtements de sol en 2018, basée sur le nombre de mètres carrés de produits vendus.

(en millions de mètres carrés)	Volume	% du marché global
Sols souples (vinyle, linoleum et caoutchouc)	1 303	10 %
Parquet et stratifié	1 453	11 %
Moquette (commercial)	867	6 %
Total adressé par le Groupe	**3 623**	**27 %**
Moquette (résidentiel)	1 412	10 %
Céramique	8 234	60 %
Autres	433	3 %
Total	**13 702**	**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 2018, 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.

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 règlementaires. Toutefois, la globalisation de certains clients en hôtellerie et entreprises 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 différentier.

Le tableau ci-dessous présente une ventilation par catégorie de produits et zone géographique du marché mondial des revêtements de sol en 2018, 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, linoleum et caoutchouc)	315	46	537	171	203	31	1 303
Parquet et stratifié	335	128	297	161	497	35	1 453
Moquette (commercial)	100	153	308	6	281	19	867
Total adressé par le Groupe	750	327	1 142	3 381	981	85	3 623
Moquette (résidentiel)	288	64	845	77	138	-	1 412
Céramique	502	1 237	280	232	4 923	1 060	8 234
Autres	51	-	29	-	353	-	433
Total	**1 591**	**1 628**	**2 296**	**647**	**6 395**	**1 1451**	**13 702**

(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, Grèce, Macédoine, Monténégro, Roumanie, Serbie, Slovénie, Slovénie 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 2018, la demande de revêtements de sol en Europe de l'Ouest a atteint 1,6 milliard de mètres carrés, représentant 12 % de la demande mondiale. Les catégories de produits commercialisées par le Groupe ont représenté 750 millions de mètres carrés en 2018, soit 47 % des volumes vendus en Europe de l'Ouest, dont 21 % pour les parquets et les revêtements stratifiés, 20 % pour les sols souples et 6 % pour les moquettes commerciales. Les produits de ces catégories sont utilisés dans les secteurs résidentiel et commercial.

En Europe de l'Ouest, la demande par type de revêtements de sol varie fortement entre les différents pays, en particulier entre les pays du Nord et les pays du Sud. À titre d'exemple, la moquette est très utilisée au Royaume-Uni, alors que les parquets sont plus souvent utilisés dans les pays nordiques et la céramique est plus prisée dans les pays du Sud. En Allemagne et en France, la ventilation par catégorie de produits est plus équilibrée.

En Europe de l'Ouest, le Groupe commercialise essentiellement des sols souples en vinyle, des parquets et des revêtements stratifiés, et de la moquette commerciale. Ces ventes sont réalisées principalement en France, en Suède, en Allemagne et au Royaume-Uni, avec une prépondérance de sols souples en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et une majorité de parquets et de revêtements stratifiés vendus dans les pays Scandinaves.

En 2018, la demande de revêtements de sol dans la région Moyen-Orient/Afrique a atteint 1,6 milliard de mètres carrés, représentant 12 % de la demande mondiale de revêtements de sol. Dans cette région où la céramique représente près de 76 % de la demande de revêtements de sol, les catégories de produits qui sont commercialisées par le Groupe ont représenté 327 millions de mètres carrés en 2018, soit 20 % des volumes vendus dans la région Moyen-Orient/Afrique, dont 9 % pour les moquettes commerciales, 8 % pour les parquets et revêtements stratifiés et 3 % pour les sols souples.

Facteurs de croissance

Les tendances récentes dans la zone EMEA varient entre les différents pays. Au Royaume-Uni, l'activité totale de la construction a baissé au cours des dernières années, en dépit d'une augmentation des activités de bricolage et de rénovation à domicile. En France, le marché des revêtements de sol est mieux orienté depuis 2017 après avoir souffert pendant plusieurs années d'un environnement économique difficile. Dans les pays nordiques et en Allemagne, le marché des revêtements de sol a été moins touché par la crise économique, avec toutefois une baisse des ventes de revêtements stratifiés, dans un environnement de forte concurrence. Le Groupe considère que le marché des revêtements de sol dans cette zone est actuellement stable, même s'il existe toujours un contexte économique incertain (conséquence notamment du Brexit et des perspectives de croissance potentielle limitées). La demande de parquets pourrait se stabiliser, en particulier dans les pays nordiques. En revanche, les volumes de produits stratifiés devraient légèrement décliner. La croissance rapide de la LVT se poursuit à un rythme plus important que celui de la croissance du marché des revêtements de sol dans cette région.

Positionnement concurrentiel de Tarkett sur le marché

Le Groupe occupe une position de premier plan dans le marché des revêtements de sol en Europe de l'Ouest. Il est leader européen des sols en vinyle et leader en Suède pour l'ensemble des revêtements de sol. Il est également le troisième fournisseur de parquets et de linoléum en Europe de l'Ouest. Concernant les revêtements stratifiés, il occupe moins de 5 % de cette catégorie dans la plupart des pays. Cependant, le Groupe est un acteur majeur des parquets et des revêtements stratifiés dans les pays scandinaves, détenant environ 15 % des ventes dans l'ensemble de cette zone. Par ailleurs, le Groupe est le deuxième acteur du marché en moquette commerciale sur l'ensemble de la zone EMEA.

Les principaux concurrents du Groupe dans cette région sont des groupes européens qui concentrent généralement leur activité sur un nombre limité de pays et de produits. Les principaux concurrents sont les sociétés Forbo (sols souples), Gerflor (sols souples), Kährs-Karelia Upofloor (parquets et sols souples), IVC (sols souples), société acquise en 2015 par le Groupe Mohawk, Beauflor (sols souples), James Halstead (sols souples) et Bauwerk-Boen (parquets). Par ailleurs, dans certains pays, le Groupe peut faire face à d'autres concurrents. Enfin, concernant la moquette commerciale, 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 2018, la demande de revêtements de sol en Amérique du Nord a atteint 2,3 milliard de mètres carrés, représentant 17 % de la demande mondiale. Ce marché est dominé par la moquette, représentant 50 % de la demande en 2018 mais la LVT est en très forte croissance dans la plupart des segments clients. Les catégories de produits proposées par le Groupe représentent 1 142 millions de mètres carrés en 2018, soit 50 % des volumes vendus en Amérique du Nord, dont 23 % pour les sols souples, 13 % pour la moquette commerciale et 13 % pour les parquets et les revêtements stratifiés. En Amérique du Nord, ces catégories de produits sont vendues par le Groupe principalement aux utilisateurs commerciaux et, dans une moindre mesure, aux utilisateurs résidentiels.

Les ventes de revêtements de sol du Groupe en Amérique du Nord sont réparties entre la moquette commerciale, les sols souples et les revêtements en caoutchouc et accessoires en vinyle et caoutchouc, avec des ventes de parquets et de revêtements stratifiés moins importantes. Le Groupe commercialise ses produits essentiellement aux États-Unis, et dans une moindre mesure au Canada (environ 10 % du chiffre d'affaires en Amérique du Nord). Le marché mexicain est adressé avec le reste de l'Amérique latine, dans le segment CEI/APAC/Amérique latine.

Facteurs de croissance

Si entre 2006 et 2011, la demande de revêtements de sol en Amérique du Nord a chuté, notamment du fait de la baisse de la construction neuve dans la région, le marché de la construction aux États-Unis continue de s'améliorer depuis 2012.

Dans les années à venir, le Groupe s'attend à une croissance compte tenu de la situation de l'économie américaine. Les sources analysées par le Groupe indiquent une augmentation potentielle de la demande pour l'ensemble des produits, dont les principaux produits du Groupe dans cette zone géographique : les sols souples résidentiel et commercial, les accessoires en vinyle et caoutchouc pour le marché commercial et la moquette commerciale. Par ailleurs, la croissance dynamique de la LVT se poursuit à un rythme plus important que le reste du marché.

Positionnement concurrentiel de Tarkett sur le marché

Le Groupe dispose, dans les pays d'Amérique du Nord, d'une forte présence sur plusieurs catégories de produits. Il occupe ainsi, dans ce marché, la troisième place dans la commercialisation des sols destinés aux utilisateurs commerciaux. Grâce à l'acquisition de Tandus en 2012 et Lexmark en 2018, le Groupe occupe la quatrième place dans la commercialisation de la moquette commerciale. Les produits Johnsonite du Groupe ont une position de leader concernant les accessoires en vinyle et caoutchouc.

Les principaux concurrents du Groupe dans cette région sont Mohawk, Shaw, Armstrong Flooring, Interface, Mannington et Engineered Floors. Ces concurrents ont, pour la plupart, tendance à concentrer la majorité de leurs ventes sur le marché américain. La moquette représente une part importante des produits vendus par certains de ces acteurs (notamment Mohawk, Shaw, Interface et Engineered Floors) compte tenu de la nature de la demande locale. Cependant, certaines de ces sociétés vendent également des sols souples ainsi que des parquets et des revêtements stratifiés (Mohawk, Shaw, Armstrong Flooring, Mannington et Interface). Les concurrents de Johnsonite comprennent Nora/Interface, fabricant de revêtements de sol en caoutchouc, ainsi que des acteurs locaux. Plusieurs mouvements de consolidation ont eu lieu ces dernières années sur le marché : acquisition par Armstrong des dalles vinyle de Mannington qui a lui-même racheté récemment Phenix-Pharr flooring (moquette résidentiel), rachat de Beaulieu par Engineered Floors et de Nora par Interface.

1.5.1.3 Zone CEI & Balkans

Caractéristiques du marché

En 2018, la demande de revêtements de sol en Russie, dans les autres pays de la CEI (Communauté des États Indépendants), et dans les Balkans (ex-Yougoslavie) a atteint 647 millions de mètres carrés, représentant 5 % de la demande mondiale de revêtements de sol. Dans ces pays, les sols souples sont les plus populaires : ils représentent 26 % de la demande de revêtements de sol contre 10 % pour le marché mondial dans son ensemble. Outre les sols souples, les principaux produits vendus sont les produits céramiques (36 % de la demande de revêtements de sol), les parquets et les revêtements stratifiés (environ 25 %) ainsi que la moquette (13 %).

Contrairement à l'Europe de l'Ouest et à l'Amérique du Nord, les sols souples sont utilisés, dans les pays de la CEI, principalement par le marché résidentiel. Cette tendance s'explique par l'histoire de ces pays, où la plupart des habitants de l'ex-Union soviétique sont devenus propriétaires de leur logement après la dissolution de cette dernière, et par le climat. La rénovation de ces habitations est une priorité pour les nouveaux propriétaires et les sols souples sont adaptés aux goûts et aux budgets des ménages. Le marché commercial est plus lent à se développer mais il présente un potentiel de croissance important. Les utilisateurs commerciaux ont souvent choisi les sols souples résidentiels pour leurs premiers projets de rénovation mais ces sols sont peu adaptés au trafic dense dans les lieux commerciaux. Enfin, la Russie a adopté des normes incendie très strictes pour les produits commerciaux. En raison de ces facteurs, le marché des sols souples commerciaux a connu un taux de croissance modéré ces dernières années, et sa taille reste encore modeste par rapport au marché résidentiel. En Russie et dans les autres pays de la CEI, le Groupe commercialise principalement des revêtements en vinyle destinés aux utilisateurs résidentiels et dans une moindre mesure des parquets, des revêtements stratifiés et de la moquette commerciale.

Facteurs de croissance

Comme indiqué précédemment, à la suite de la dissolution de l'Union soviétique en 1991, la plupart des habitations ont été données aux occupants, générant ainsi un nombre très élevé de propriétaires. Dans les pays de la CEI, notamment en Russie où les prévisions économiques prévoient une croissance modérée en 2020 (1,9 %) après un retour à la croissance en 2017, le Groupe compte bénéficier du fait que les deux tiers des surfaces du secteur résidentiel en Russie ont un besoin substantiel de rénovation, selon Rosstat, l'agence publique de statistique Russe. En outre, depuis plusieurs années, les Russes ont commencé à acheter des revêtements de sol stratifiés afin de donner un aspect "parquet" aux sols tout en restant dans des budgets raisonnables.

Dans les pays de la CEI, la croissance devrait continuer à reprendre progressivement pour les sols souples du marché résidentiel et commercial ainsi que pour les parquets et les revêtements stratifiés.

Positionnement concurrentiel de Tarkett sur le marché

Le Groupe est présent depuis plus de 20 ans dans les pays de la CEI et dans les Balkans, principalement en Russie, en Serbie, en Ukraine, au Kazakhstan et en Biélorussie. Du fait de l'ancienneté de sa présence dans cette zone, le Groupe est un acteur local et un leader du marché. Le Groupe est le premier acteur dans la catégorie des revêtements de sol souples en Russie, Ukraine, Kazakhstan, Serbie et en Biélorussie. En outre, il est le quatrième acteur sur le marché des revêtements stratifiés dans cette zone.

Tarkett est leader du marché des sols vinyles en Russie grâce à sa marque qui bénéficie d'une forte notoriété, sa production locale, ses plateformes de distribution et sa connaissance approfondie du marché. Le Groupe estime que les autres acteurs principaux sont les sociétés Komiteks et Juteks/Beaulieu, deux acteurs locaux, ainsi que les fournisseurs internationaux IVC/Mohawk et Forbo.

Le Groupe est un acteur important dans la commercialisation des revêtements stratifiés. Cependant, les producteurs chinois, grâce à leurs produits d'entrée de gamme, occupent une position non négligeable sur le marché des produits stratifiés. Les autres principaux acteurs de ce marché sont les sociétés Kronostar, Kronospan, Egger, Classen et Unilin (groupe Mohawk).

Enfin, le Groupe est le troisième acteur dans la commercialisation de parquets dans les pays de la CEI où ses principaux concurrents sont les sociétés Barlinek et Kährs-Karelia Upofloor.

1.5.1.4 Zone Amérique latine et Asie-Pacifique (APAC)

Caractéristiques du marché

En 2018, la demande de revêtements de sol dans le segment Amérique latine et APAC a atteint respectivement 1,1 milliard et 6,4 milliards de mètres carrés, représentant respectivement 8 % et 47 % de la demande mondiale. La céramique est le matériau le plus utilisé en Amérique latine et en APAC, en raison des exigences du climat local, de la simplicité de fabrication et de la multiplicité de fournisseurs locaux.

En Amérique latine, le Groupe est principalement présent au Brésil où il produit et vend essentiellement des produits en vinyle pour les utilisateurs commerciaux. Le Groupe s'est aussi implanté en Argentine. En APAC, le Groupe est principalement présent sur le segment de la moquette et des sols vinyles commerciaux en Australie et en Chine.

Facteurs de croissance

Le Groupe estime que la demande pour les catégories de produits proposées par le Groupe en Amérique latine pourrait croître dans un marché globalement en stagnation voire en recul. Au Brésil, la croissance rapide de la LVT se poursuit à un rythme plus important que celui de la croissance du marché des revêtements de sol dans cette région.

Concernant la zone APAC, les initiatives du gouvernement en Chine devraient continuer à soutenir le marché de la construction. Le vieillissement de la population en Chine devrait également accentuer la croissance du secteur des maisons de retraite, en plus de la croissance des secteurs de la santé et de l'éducation. Compte tenu de la taille de son parc résidentiel, le marché chinois est, en volume, le plus important du monde. Le degré de pénétration des sols vinyles y est encore limité mais pourrait croître dans les années à venir.

Positionnement concurrentiel de Tarkett sur le marché

En Amérique latine et en APAC, le Groupe est en phase de développement. En Amérique latine, la position du Groupe a été renforcée en 2009 avec l'acquisition de Fademac (désormais appelée Tarkett Brasil Revestimentos LTDA), fabricant brésilien de revêtements de sol en vinyle. Il est ainsi le premier acteur des revêtements de sol en vinyle à destination du secteur commercial au Brésil. La nouvelle organisation commerciale en Argentine permettra de développer notre présence sur ce marché important.

Le Groupe bénéficie également, depuis 2012 grâce à l'acquisition du groupe Tandus, d'un site de production de moquette en Chine pour le marché commercial.

En 2014, le Groupe a renforcé sa présence industrielle et commerciale en APAC à travers deux opérations en Chine.

Les principaux concurrents du Groupe en Amérique latine pour les sols vinyles sont Gerflor et Forbo. Les principaux concurrents du Groupe en APAC pour les sols vinyles sont Armstrong Flooring, Gerflor, LG et Forbo, ainsi que des fabricants chinois, indiens et australiens locaux.

1.5.2 Marché des surfaces sportives

Caractéristiques du marché

Au sein du segment des surfaces sportives, le Groupe commercialise principalement du gazon synthétique, des pistes d'athlétisme et des revêtements de sols sportifs intérieurs. Ces ventes sont principalement réalisées aux États-Unis et au Canada, avec également une présence en Europe (France, Espagne, Benelux, Royaume-Uni, etc.) et en APAC. Le Groupe s'appuie sur l'acquisition réalisée en Australie pour bénéficier du potentiel de ce marché.

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

Facteurs de croissance

Le Groupe estime que la croissance de la demande de produits de surfaces sportives observée en 2018 devrait se poursuivre au cours des prochaines années, notamment pour le gazon synthétique, qui représente une part importante des ventes de surfaces sportives du Groupe. En déclin jusqu'en 2013, le marché du gazon synthétique en Europe devrait continuer à croître. La croissance du marché nord-américain se poursuivra sur cette catégorie de produits. L'accroissement de la demande pour des revêtements en gazon synthétique est lié à l'accélération des besoins de rénovation de terrains sportifs, à la croissance économique aux États-Unis et aux restrictions environnementales sur la consommation d'eau imposées par les pouvoirs publics (notamment aux États-Unis). Par ailleurs, le Groupe bénéficie également du démarrage du cycle de remplacement des terrains installés il y a 10 à 15 ans.

Positionnement concurrentiel de Tarkett sur le marché

Le Groupe est l'un des plus gros fournisseurs de gazon synthétique au monde et le premier fournisseur de pistes d'athlétisme aux États-Unis.

Les concurrents du Groupe sont nombreux et se composent principalement d'acteurs de petite taille et de revendeurs qui externalisent la fabrication de la fibre synthétique. Les concurrents les plus importants sur le marché du gazon synthétique sont AstroTurf, Hellas, Shaw et Sprinturf en Amérique du Nord. En Europe de l'Ouest, le Groupe est le deuxième fournisseur de gazon synthétique derrière Tencate, les autres concurrents étant les sociétés Polytan, Limonta et Domo. En ce qui concerne les pistes d'athlétisme, les principaux concurrents sont les sociétés Hellas, SportsGroup (APT), Mondo et Stockmeier.

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 volatiles ("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, 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, comprenant les parquets multicouches et les sols stratifiés (utilisateurs résidentiels et commerciaux) ;
- les moquettes principalement destinées aux utilisateurs commerciaux ;
- les revêtements en caoutchouc et accessoires ;
- les surfaces sportives (principalement le gazon synthétique et les pistes d'athlétisme).

Le tableau suivant présente une ventilation du chiffre d'affaires net consolidé 2019 du Groupe par ligne de produits :

Chiffre d'affaires net 2019	% du CA
Sols souples (vinyle et linoléum)	45 %
Parquets et stratifiés	7 %
Moquettes commerciales	18 %
Caoutchouc et accessoires	8 %
Surfaces sportives	22 %
Total	**100 %**

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 2019 (incluant les surfaces sportives).

Chiffre d'affaires net 2019	% du CA
EMEA	34 %
Amérique du Nord	46 %
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. Pour accompagner le fort développement de cette catégorie de produits, le Groupe a lancé en 2017 sur le marché nord-américain ProGen, une gamme de dalles semi-rigides.

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.

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.

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.

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 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.

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.

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.

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 ;
- 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.

1

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.

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.

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 esthétisme. Les surfaces sportives sont posées dans les universités, écoles et collectivités locales, principalement en Amérique du Nord, ainsi qu'en Europe (France, Espagne, Benelux, Royaume-Uni, etc.).

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

Les surfaces sportives 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 gazons synthétiques certifiés de la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) et de l'IRB (*International Rugby Board*) et ses terrains sont utilisés pour l'entraînement ou pour des compétitions par certains des plus grands clubs de football européens, pour le rugby, le hockey, le tennis et autres activités multisports. Toutefois, les utilisateurs principaux de ce produit sont les universités et les lycées pour les installations sportives ainsi que, dans une moindre mesure, les municipalités pour les aménagements paysagers.

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 rentable 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 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 avec une variété de design permettant de répondre aux demandes spécifiques des utilisateurs, notamment dans l'hôtellerie et les espaces commerciaux. Ses produits sont également proposés aux utilisateurs résidentiels, notamment dans les États du Sud des États-Unis.

Pistes d'athlétisme

Le Groupe offre des pistes d'athlétisme permettant d'assurer la vitesse, la sécurité et le confort des sportifs. Elles sont principalement vendues en Amérique du Nord, zone dans laquelle le Groupe en est le premier fabricant.

Les pistes d'athlétisme sont composées de couches successives de produits variés, sur lesquelles est appliquée une couche de polyuréthane dont la surface est ensuite travaillée pour lui donner son coloris et son aspect extérieur (lisse ou rugueux).

Grâce à la surface de polyuréthane, les pistes d'athlétisme 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.

Revêtements sportifs intérieurs

Le Groupe offre des gammes de produits de revêtements de sol sportifs intérieurs (en bois, en vinyle, ou linoléum) pour des salles multisports et gymnases.

Dans la gamme des revêtements de sol en vinyle, la collection omnisports est adaptée aux activités 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 offre également une gamme de parquets sportifs destinée à des sports tels que le basket-ball, le handball, la danse, le volley-ball, le badminton, le squash et les arts martiaux.

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. Certaines gammes de parquets sont prisées pour leur facilité d'installation comme les parquets démontables (*Sportable*).

Les revêtements de sol sportifs intérieurs sont commercialisés par les forces de vente du segment Sport en Amérique du Nord et par les forces de vente du revêtement de sol dans les autres segments géographiques. Les ventes sont 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 2018. 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 2019. 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.

1

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 ;
- la 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.

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 plus d'une quinzaine de 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 Manufacturing*" avec pour 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. 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.

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

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

Investissements du Groupe dans les sites de production

Le Groupe a investi de manière significative dans les sites de production au cours des 7 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 son processus de fabrication, avec pour objectifs d'améliorer la sécurité de ses employés, la satisfaction des clients, de réduire son empreinte environnementale et de diminuer ses coûts de production.

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 sept 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

Le programme WCM met l'accent sur la prévention des risques de sécurité dans les usines. Il prévoit l'analyse systématique de tous les incidents, l'identification de leurs principales causes et la mise en place de plans d'action suivis de manière très rigoureuse.

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.

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 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 (DIY ou "*do-it-yourself*"). 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. Certains acteurs de la distribution travaillent au développement de leurs ventes en e-commerce. Cela représente moins de 3 % du marché mais croit fortement et a déjà un impact sur la visibilité des marques et produits sur internet.

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 (résistance, acoustique,…), 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 pour 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 dans la distribution des produits destinés au 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 se rend dans un point de vente physique pour passer 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.

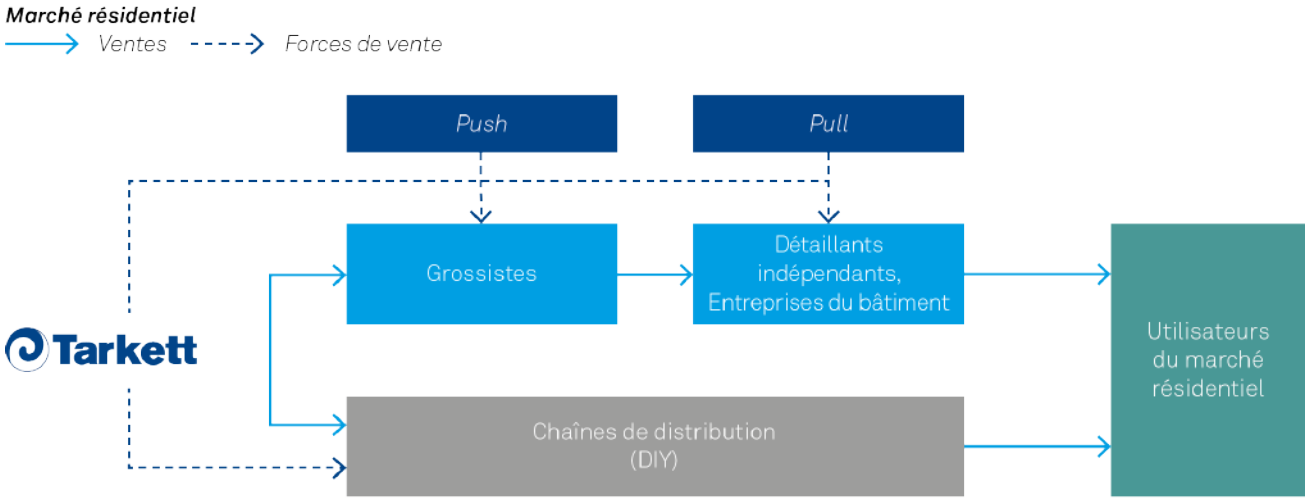
1.6.3.1 Stratégie de distribution

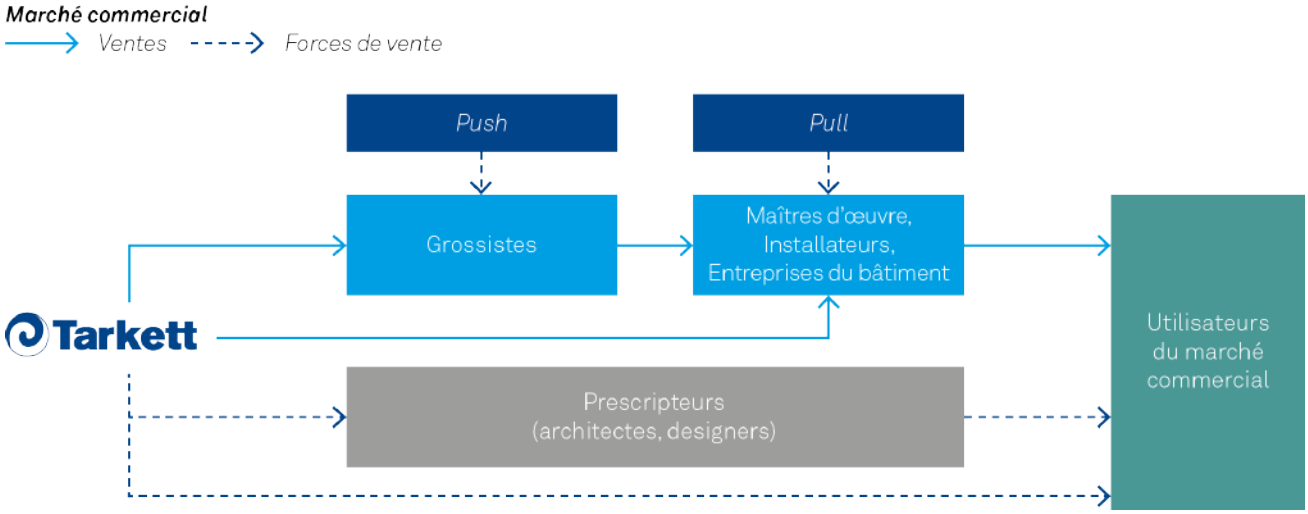
Le Groupe travaille avec des canaux de distribution différents selon que le produit est destiné à un utilisateur résidentiel ou à un utilisateur commercial, en adéquation avec les caractéristiques de chaque marché. Il s'adresse aux clientèles par le biais d'une stratégie "*push and pull*" :

- *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.

Nous accompagnons quelques leaders en e-commerce et développons une expertise sur les facteurs clés de succès d'une présence en ligne (contenu, revues et appréciations des clients, livraison…).

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





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 12 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.

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.

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 ;

- 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".

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 2019, 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.

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.

En 2010, le Groupe a lancé un important programme de rationalisation, de consolidation et de sécurisation de ses systèmes d'information dans le but de les unifier au niveau du Groupe.

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.

Le Groupe a également uniformisé son infrastructure informatique. Il bénéficie désormais d'un réseau unique, d'un seul système de sécurité informatique et d'une consolidation des centres de conservation des données tout en s'appuyant sur un programme de gestion du risque informatique significativement renforcé.

1

1.6.4 Innovation produits et propriété intellectuelle

Le Groupe bénéficie d'une longue expérience en matière de recherche et de développement. Les innovations sont incorporées dans de nouveaux produits et procédés afin que ces derniers apportent de nouvelles solutions.

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 33 millions d'euros, soit 1,1 % du chiffre d'affaires en 2019.

En 2019, le Groupe a continué ses importants investissements dans des équipements de laboratoire de dernière génération.

Le Groupe a mis en place une organisation lui permettant de créer de nombreuses solutions de revêtements de sol innovantes pour lesquelles il a obtenu plusieurs récompenses.

Afin d'assurer un positionnement de ses produits en ligne avec les attentes du marché et d'anticiper les besoins à venir, le Groupe intègre dans sa politique de recherche et de développement la création de designs répondant aux tendances du marché associée à une démarche d'assurance qualité.

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 à travers le monde. Elle s'organise autour d'un centre de recherche et d'innovation international situé au Luxembourg, d'un centre d'innovation local à Dalton aux États-Unis, et de 24 laboratoires de développement et d'application situés dans 15 pays à travers le monde. Ceci permet au Groupe de développer des produits en respectant les spécificités et les besoins des utilisateurs locaux en s'appuyant sur le centre de recherche et d'innovation d'excellence.

Le Groupe a aussi mis en place un réseau interne d'experts organisés par spécialité et accessibles au travers d'une unique plateforme digitale. 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 le niveau de connaissances techniques et scientifiques du Groupe et réalisent la veille technologique en vue d'identifier les technologies émergentes et les tendances du marché.

Les directeurs des départements de recherche et de développement du Groupe se réunissent fréquemment afin d'échanger sur les innovations, le développement et le portefeuille de produits du Groupe. De nouveaux réseaux ont été mis en place pour faciliter cette collaboration tel que l'impression digitale et l'extrusion.

Des relations privilégiées avec des experts externes du monde scientifique, des universités et des fournisseurs

Afin d'imaginer les solutions de revêtements de sol les plus innovantes, le Groupe a développé des relations privilégiées avec des experts externes au Groupe.

À ce titre, les directeurs de la recherche et du développement du Groupe rencontrent et échangent avec les experts issus du monde scientifique en vue de valider les orientations scientifiques au niveau des technologies produits et procédés du Groupe.

Dans le cadre de sa politique "*d'open innovation*", le Groupe 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.

1.6.4.2 Processus d'innovation performant

Principes clés

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

Le Groupe attache une grande importance au principe de l'éco-conception en cercle vertueux basé sur les principes du *Cradle to Cradle®*, du berceau au berceau. Afin de le mettre en œuvre, 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 évaluer depuis 2010 par un organisme tiers (EPEA) plus de 3 000 matériaux selon les critères du *Cradle to Cradle®*.

Grâce à l'éco-conception, en tenant compte du recyclage dès la phase d'élaboration du produit, le Groupe s'efforce de développer des produits utilisant des matériaux recyclés et pouvant être recyclés en fin d'usage. Tarkett a, par exemple, mis au point des technologies sur les sites moquette de Waalwiijk (Pays-Bas) et de Dalton (États-Unis) permettant de séparer les fibres de la sous-couche de moquette et de recycler les deux composants. Le Groupe, à travers des partenariats avec d'autres industries, cherche aussi à utiliser des ressources issues d'autres flux de déchets. Ainsi, les films PVB issus de pare-brise et verres de sécurité sont utilisés pour fabriquer des sous-couches de moquette et depuis 2018, pour fabriquer des sous-couches de dalles résilientes. Cette démarche déployée dans tout le Groupe permet de recycler des chutes d'installation et des revêtements de sols et sols sportifs après usage grâce aux systèmes de collecte (avec par exemple Veolia en France) et

soutient le développement d'une économie circulaire. Les produits éco-conçus recoivent une certification Cradle to Cradle® (C2C). En 2019, Tarkett détenait 21 certifications C2C couvrant une large gamme de catégories de produits, dont la moquette, le linoléum, le caoutchouc, le bois et le gazon synthétique. Six de ces certifications C2C ont atteint le niveau Or, le plus élevé dans le secteur des revêtements de sol.

Le Groupe vise également à fournir une information claire et précise aux consommateurs sur la conception des produits. En Europe, un système d'indicateurs permet de communiquer sur chaque produit la proportion de matériaux renouvelables utilisés dans la conception du produit, si le produit peut être recyclé et son niveau d'émissions de COV. En partenariat avec EPEA, en Europe et en Amérique du Nord, le Groupe communique de façon très transparente sur la composition de ses produits avec l'évaluation de chaque matière en termes d'impact sur la santé humaine et l'environnement et l'explication associée. Ces informations sont accessibles depuis le site internet de Tarkett Nord Amérique sous la forme du document "Material Health Statement" délivré par EPEA ou sur demande du client en Europe.

Le deuxième pilier sur lequel le Groupe articule sa stratégie d'innovation est le développement de solutions permettant de réduire le "Total cost of ownership" (ou coût total de possession) en développant des solutions facilitant l'installation/désinstallation et la maintenance des revêtements de sols. Le Groupe a ainsi développé une gamme complète de solutions modulaires, moquette, dalles minérales, iD Click (en 2018) et dalles vinyle souples et rigides, iD Click Ultimate et Starfloor Click Ultimate (en 2018), qui offre un très large choix de modèles aux designs innovants. De plus, pour faciliter le travail des installateurs, Tarkett propose des solutions pouvant être installées plus rapidement sur des sols encore humides, comme par exemple l'adhésif RollSmart, les dalles textiles avec la technologie Omnicoat ou la solution vinyle en rouleau TruTEX. Enfin, pour les utilisateurs, 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 troisième pilier s'articule autour de nouveaux matériaux offrant à minima les mêmes performances que des produits vinyle. Le Groupe a ainsi lancé deux nouvelles catégories de produits en 2018, iD Click, première dalle minérale avec un système de connexion et iD revolution, dalles à base de PVB issu du recyclage des pare-brises et de PLA provenant du maïs.

Enfin, le Groupe souhaite offrir des designs innovants et permettre la "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. Tarkett offre ainsi un large choix en matière de design aussi bien aux particuliers qu'aux professionnels avec en Europe, la collection aux designs très innovants iD Supernature et iD Tatoo accompagnée d'un service en ligne gratuit qui aide les architectes et les concepteurs à créer leur propre motif de dalles vinyle et aux États-Unis, la gamme ColourPlay avec plusieurs dizaines de coloris disponibles en design bois, pierre ou abstrait.

Processus d'innovation intégré

Afin de proposer des produits innovants à ses clients, le Groupe lance régulièrement de nouvelles gammes de produits. Pour concevoir et développer ces nouvelles lignes, le Groupe a mis au point un processus d'innovation articulé autour de deux phases.

Lors de la phase d'exploration, le Groupe assure une veille sur les dernières tendances en matière de revêtements de sol, de design et de décoration intérieure. Le Groupe assure une veille des tendances sociétales majeures ainsi que celles de l'industrie de la construction qui impacteront les besoins futurs de ses clients (*Strategic Foresight*) mais également une veille technologique et réglementaire afin que les futurs produits développés soient en conformité avec les réglementations en vigueur. Le Groupe a déployé une démarche centrée sur l'utilisateur (*Customer Centric Innovation*) inspirée du Design Thinking. De petites équipes polyvalentes travaillent à cerner les besoins des clients. Cette méthodologie permet d'identifier et de comprendre les problématiques, de conceptualiser des solutions, tester des prototypes, et de lancer rapidement des pilotes comme le ferait une start-up dans ce processus. Tarkett implique ses clients de A à Z.

Pour accompagner cette phase d'exploration, le Groupe lance chaque année des challenges créatifs internes ou externes. En 2017, le Groupe a sollicité un grand nombre d'écoles de design et d'ingénierie à travers le monde sur le thème "Transition".

Après la phase d'exploration, les équipes procèdent à une phase de pré-étude. Au cours de cette dernière, elles testent le produit conceptualisé au regard notamment de son opportunité, de la demande du marché, des matériaux, de la faisabilité technique et du processus de fabrication.

Après validation des critères de désirabilité, viabilité et faisabilité issue de la phase d'exploration, le futur projet passe dans une phase effective de développement suivant un processus de développement produit robuste (Stage Gate Developement Process). Cette phase implique une collaboration intime entre plusieurs équipes incluant notamment le design, le marketing, les opérations et la recherche et développement. Avant sa mise en marché, le futur produit aura fait l'objet de nombreux essais pilotes mais aussi industriels, techniques, et d'installation afin de s'assurer de sa cohérence au regard des attentes marchés, de performance, de qualité et des critères financiers attendus.

Nombreuses innovations du Groupe

La stratégie de recherche et développement du Groupe lui a permis de toujours faire bénéficier ses utilisateurs d'excellents produits de revêtements de sol. 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.

En 2009, le Groupe avait initié la production de revêtements de sol vinyle sans phtalate avec la gamme iQ® Natural conçue à base de plastifiants renouvelables.

Dès 2010, Tarkett a mis au point l'utilisation d'une nouvelle technologie de plastifiants sans phtalate pour des revêtements de sol vinyles destinés autant aux applications professionnelles que résidentielles. En 2013 et 2014, Tarkett a très largement déployé la technologie de plastifiant sans phtalate en Europe et en Amérique du Nord, en réalisant d'importants travaux de développement et d'adaptation des formulations. Cette éco-innovation combinée à celle de produits ayant de faibles à très faibles niveaux d'émissions de COVT (Composés Organiques Volatils Totaux dix à cent fois en dessous des normes les plus strictes) permet de contribuer à améliorer la qualité de l'air et des espaces intérieurs (voir Section 3.6.3.1 du Rapport RSE "Contribuer à des espaces de vie sains et à la qualité de l'air intérieur").

A fin 2019, 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. Tarkett éco-innove aussi au niveau industriel en recyclant dans ses produits les émissions de plastifiants. C'est le cas de l'usine de Farnham, au Canada.

Comme autre exemple d'éco-innovation, il a été mis au point une 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 développer la gamme de dalle iD Revolution introduite sur le marché en 2018 et qui a reçu la certification Cradle to Cradle® niveau Or. Certaines gammes de moquette Desso sont conçues avec 100 % de matériaux respectueux de la santé et de l'environnement (fibres de nylon recyclées, carbonate de calcium provenant de l'adoucissement d'eau) et peuvent être totalement recyclées grâce à la possibilité de séparer les fibres et l'endos en fin d'usage. Le Groupe innove aussi dans ses technologies de recyclage de dalles moquettes et plus particulièrement des dalles Ethos® avec envers PVB (polybutyral vinylique) et EcoBase avec envers polyolefine.

En 2013, Tarkett a lancé la gamme Linoléum xf²™, revêtement de sol recyclable fabriqué à partir d'ingrédients naturels (huile de lin, résine de pin, farine de liège et de bois). Pour cette collection, un nouveau traitement de surface a été mis au point, le traitement xf², pour une plus grande résistance à l'usure et durabilité. Par ailleurs, un produit en particulier, le Veneto™ Essenza 100 % linen, a été conçu sans pigment ou avec des pigments C2C, offrant ainsi un décor authentique et a obtenu dès 2014, la certification *Cradle to Cradle®*, niveau Or.

En 2016, un nouveau revêtement de sol non PVC homogène, iQ One a été développé pour offrir une alternative au vinyle destinée en particulier aux pays nordiques. Ce nouveau produit a reçu la certification C2C Or.

En 2018, une nouvelle dalle souple non QVC, iD Révolution, contenant plus de 80% de matières recyclées, rapidement renouvelables ou abondantes dans la nature. Ce produit a reçu la certification C2C Or.

En 2018 aussi, Cementi Click, une dalle minérale à base de fibrociment et pouvant être installée facilement grâce à son système de connexion intégré a été mise sur marché pour offrir une solution alternative à la céramique.

Tarkett innove également dans le domaine des systèmes de pose appliqués, en particulier pour les nouvelles gammes modulaires. La gamme LVT (lames et dalles modulaires en vinyle - *Luxury Vinyl Tiles*) en pose plombante, lancée en Europe en 2015, permet une installation facile, rapide et durable.

En 2016, Tarkett Tandus a innové avec ses dalles de moquette OmniCoat qui peuvent être installées sur des surfaces humides sans entraîner de problème qualité. Cette solution permet aussi de faire gagner du temps aux installateurs qui n'ont plus besoin de faire des mesures de contrôle de l'humidité du sol avant installation de la moquette. En 2018, Tarkett a développé et mis sur le marché aux États-Unis, Trutex, un revêtement de sol vinyle en rouleau à usage résidentiel pouvant être installé sur des surfaces humides tel que des sous-sols aménagés.

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.

Le Groupe, grâce à ses innovations, améliore également la performance de ses produits de revêtement sportif, notamment avec Cool Play™, lancé par FieldTurf®, qui est un système permettant de réduire de manière significative la température des gazons synthétiques tout en maintenant le même niveau de qualité du produit. FieldTurf a par ailleurs mis au point, en 2014/2015, le système VersaTile™, une sous-couche fabriquée à partir de gazon synthétique recyclé qui combine à la fois des propriétés de drainage et d'absorption de chocs (installé notamment au Gillette Stadium à Foxborough, Massachusetts, États-Unis). Tarkett Sport innove également dans le domaine des pistes d'athlétisme avec la technologie Rise'nRun™, un système de pistes à vérins hydrauliques, qui offre des installations intérieures plus performantes et plus sures pour les athlètes.

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) complémentant ainsi le Centre de co-création textile du Centre de Design de Waalwijk (Pays-Bas). Cette expertise et 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.

Le Groupe a développé en 2014 et lancé en 2015 en CEI une nouvelle gamme de parquet avec un système unique d'impression digitale, le premier parquet pouvant être combiné avec des designs originaux imprimés. Cette technologie a permis de développer la nouvelle gamme de parquet Ideo offrant un décor chêne une lame sur un parquet 3 lames à coût compétitif.

En Russie, la collection de revêtements de sol souple Diva mise sur le marché en 2017 a apporté une nouvelle expérience esthétique liée à la non répétabilité des designs (*Unreapetable Design Technology*). En Europe, la collection iD Mixonomi, créée pour les architectes et les concepteurs, est une nouvelle collection de revêtements de sol en carreaux de vinyle modulaire permettant, grâce à des combinaisons infinies, de créer des espaces personnalisés. Construit sur le principe de combiner les couleurs, les formes et les motifs, iD Mixonomi est un outil intuitif pour créer des installations de revêtements de sol personnalisés et sur mesure, des motifs intemporels aux collages les plus vibrants. La collection offre une palette inspirante de 33 couleurs et 10 formes à combiner. En 2018, Tarkett a développé aux États-Unis, Pentagonals, une solution similaire mais sur base de dalles caoutchouc. Enfin, la collection ColourPlay aux États-Unis offre un très grand nombre de couleurs franches déclinables sur tout type de design, bois, pierres ou abstrait.

En 2015, Tarkett a également développé dans son usine de Serbie, une technologie innovante de "grainage au rapport" pour les sols en vinyle permettant d'offrir aux clients dans la région mais aussi en Europe des produits avec un réel effet bois (le grainage de la surface suit les veinures du motif du bois).

En 2017, une nouvelle gamme de LVT Click pour le marché résidentiel mais aussi commercial a été lancée, ayant la particularité de proposer un grainage au rapport des designs proposés. Cette nouvelle gamme est fabriquée dans notre usine de Pologne.

Récompenses reçues par le Groupe pour ses innovations

Les nombreuses récompenses reçues par le Groupe témoignent de la reconnaissance internationale dont bénéficient les innovations qu'il développe.

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

- l'application des principes *Cradle to Cradle®* dans la production de ses revêtements de sol. Ces dernières années, Tarkett a obtenu plusieurs certifications "*Cradle to Cradle®*" (Cradle to Cradle Certified CM (1)) : niveau Basic pour le gazon synthétique, niveau Basic en 2014 et niveau Bronze en 2015 pour les revêtements dalles de caoutchouc et accessoires caoutchouc (BaseWorks®), niveau Argent pour le linoléum, le bois, les dalles de moquette Ethos®, le gazon hybride, niveau Or pour le linoléum Veneto™ Essenza 100 % Linen et avec une sous-couche EcoBase les moquettes Desso EcoBase™. En 2015, la gamme de moquette "Gold Collection" de Desso a été certifiée Cradle to Cradle® niveau Or. À fin 2015, 93 % des dalles de moquette Desso® à usage commercial sont certifiées Cradle to Cradle®. En 2016, IQ One, nouveau sol homogène non PVC a reçu la certification C2C Or. En 2018, iD Révolution, dalle souple, a aussi reçu la certification Or. Voir le détail en Chapitre 3 ;
- le développement des produits qui contribuent à répondre aux problèmes de santé, notamment des personnes souffrant d'asthme ou d'allergie. La Fondation Américaine contre l'Asthme et les Allergies (Asthma and Allergy Foundation of America - AAFA) a décerné, en 2013, la certification asthma and allergy friendly™ à plusieurs revêtements de sol vinyle pour l'hôtellerie, les magasins (I.D. Inspiration™), les hôpitaux (le revêtement de sol vinyle iQ®) et pour les sols sportifs intérieurs (Omnisports™ 6,5 mm et 8,3 mm). Le produit FiberFloor® a reçu cette même certification en 2012. Depuis 2016, toutes les gammes FiberFloor® ont reçu cette certification. Par ailleurs, depuis 2015, l'association suédoise contre l'asthme et l'allergie recommande le produit modulaire en vinyle Starfloor Click ;
- l'engagement et la mise en œuvre de sa stratégie globale de développement durable : le BFM Green Business Award en 2011, le trophée du développement stratégique décerné par Ernst & Young et l'Agence Française de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie en 2012, le Prix de l'innovation responsable en 2013 du cabinet Bearing Point en partenariat avec le magazine l'Expansion et l'École des Ponts Paris Tech, le prix Femme du Développement durable 2014 au Trophée des Femmes de l'Industrie organisé par le magazine français Usine Nouvelle qui a récompensé l'engagement de la Directrice Recherche, Innovation et Environnement, Anne-Christine Ayed, le prix Green Business Award of the Year en 2014 lors du sommet Green Business au Luxembourg, initié par GreenWorks et organisé par le Groupe Farvest ;
- la stratégie innovation et la gestion du processus d'innovation, avec le prix Best Innovator du cabinet A.T. Kearney en 2013 et le prix du management de l'innovation par IMProve dans la catégorie Grandes Entreprises en 2015 ;
- le développement de produits respectueux de la santé et de l'environnement : avec le Prix Janus de l'Industrie en France en 2014 dans la catégorie "Composants et Matériaux" au service de la Personne, l'Industrie et la Cité pour le produit Linoleum Veneto™ Essenza 100 % linen, label officiel du design, parrainé par le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur ;
- le développement de la technologie d'impression digitale sur support vinyle avec le prix de l'innovation de la Fedil (Fédération des industries Luxembourgeoises) au Luxembourg en 2016 ;
- la collection LVT Infinies avec des designers de renom aux États-Unis et utilisant la technologie d'impression numérique a été récompensée en 2016 avec le prix Best of Neocon ;
- la collection iD Mixonomi a été récompensée en 2017 par un "RedDot Design award" ;
- iD Revolution a reçu en France le prix "Innovation Team Best Practices 2018", organisé 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 Gold Winner" dans la catégorie Innovation ;
- en 2018, la collection Pentagonals a reçu le prix "Best of the Year" du Interior Design Magazine ;
- en 2019, au Royaume-Uni, iD Revolution a reçu le FX Award du magazine de design d'intérieur FX Magazine ;
- au Luxembourg, iD Revolution a reçu le prix de l'environnement dans la catégorie des produits de la Fédération des Industriels Luxembourgeois (FEDIL) ;

- aux Etats-Unis, ethos® Modular avec Omnicoat Technology™, a reçu le Re|focus Sustainability Innovation Award dans la catégorie Design de la Plastics Industry Association et de la Society of Plastic Engineers Sustainability Division ;
- aux Etats-Unis, Tatami System a reçu le grand prix du Building Product Innovations Award au NeoCon 2019 ;
- aux Etats-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 Muuuz International Awards (MIAW) organisée par Muuuz, en partenariat avec le magazine D'A ;
- aux Pays-Bas, les moquettes Desso Flores et Desso Colourant ont reçu deux prix de la part de "Good Industrial Design 2019" pendant la Dutch Design Week Eindhoven.

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. Le Groupe assure également un processus de veille afin que ses produits soient en conformité avec les réglementations, les normes et les certifications 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'émanation 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 volontairement 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 règlementation 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 1er 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.

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 règlementation 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.

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.

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 géographiques de chaque marché.

Le Groupe vend ses produits sous une marque internationale de notoriété mondiale, Tarkett®, des marques internationales spécialisées, telles que FieldTurf®, et plusieurs marques régionales de premier plan telles que Johnsonite® et Tandus® (Amérique du Nord), Sinteros™ (CEI), Desso® (Europe de l'Ouest), ou encore Beynon® pour les pistes d'athlétisme, qui bénéficient d'une forte notoriété sur plusieurs marchés locaux.

Sur certains marchés, le Groupe a également adopté une stratégie multimarque selon les différents canaux de distribution choisis, pour couvrir l'ensemble du marché et permettre une coexistence optimale entre les différents distributeurs du groupe Tarkett.

Les principales marques du Groupe sont protégées sur les principaux marchés sur lesquels le Groupe opère.

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

Portefeuille de brevets

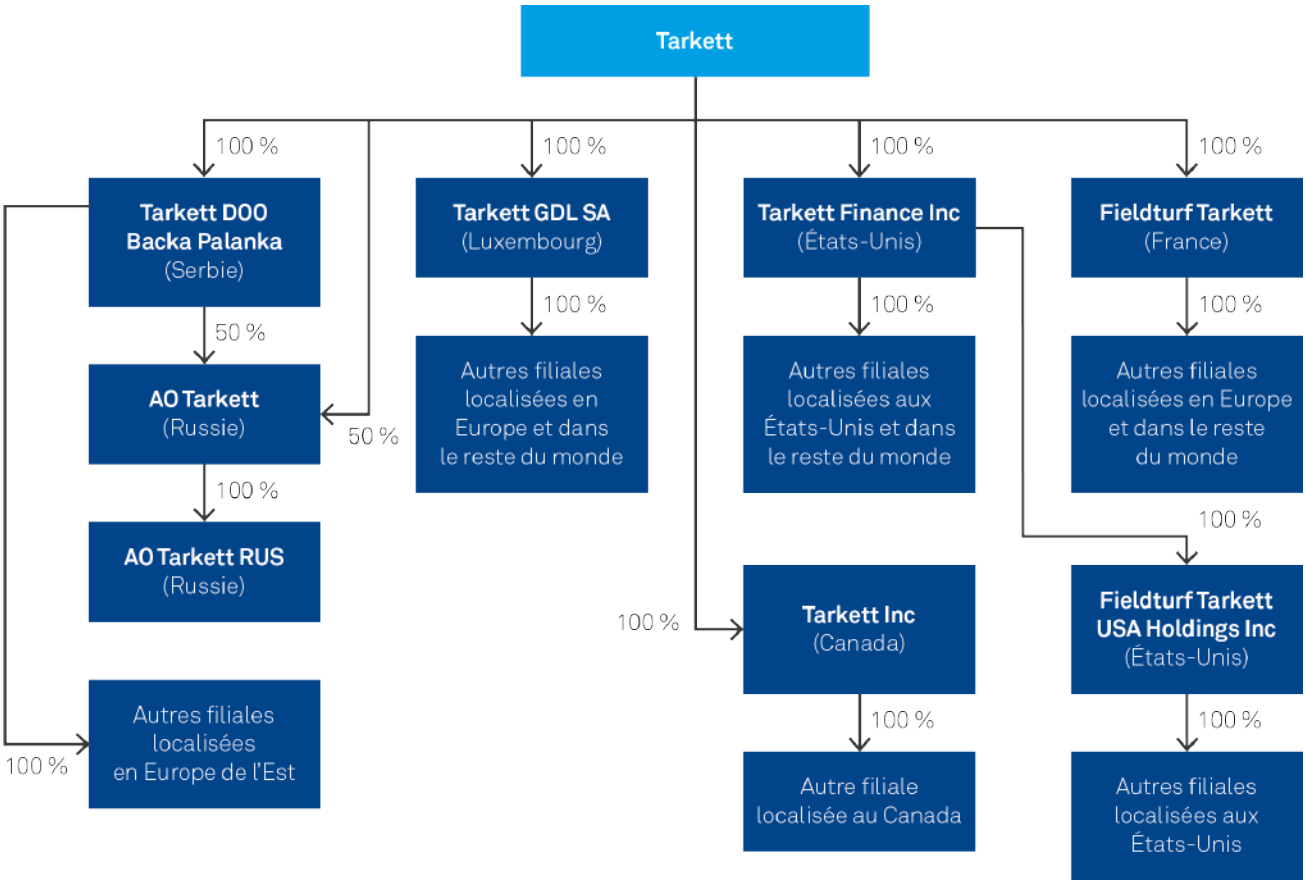
Le Groupe détient en pleine propriété de nombreux brevets actifs dans plus de 42 pays. Les brevets du Groupe recouvrent à la fois les produits de revêtements de sol et de surfaces sportives ainsi que les technologies relatives au développement de nouveaux produits.

Les brevets du Groupe couvrent environ 15 familles de technologies différentes. 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 95 familles de brevets actives initiées en Europe de l'Ouest, 2 familles en Europe de l'Est et 23 familles en Amérique du Nord. Enfin, le Groupe a déposé 38 familles de brevets spécifiques à son activité de surfaces sportives.

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

1.7 Organigramme simplifié du Groupe



2 GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION

2.1.	**Gouvernance**	**48**
2.1.1.	Code de gouvernement d'entreprise	48
2.1.2.	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	48
2.2.	**Les organes de direction et de contrôle**	**49**
2.2.1.	Mode de gestion de la Société	49
2.2.2.	Directoire	49
2.2.3.	Conseil de surveillance	53
2.2.4.	Comités spécialisés du Conseil de surveillance	66
2.2.5.	Comité exécutif du Groupe	69
2.3.	**Rémunérations**	**70**
2.3.1.	Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2018 et 2019	71
2.3.2.	Rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2018 et 2019	72
2.3.3.	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2019 à chaque membre du Directoire par la Société ou par toute société du Groupe	74
2.3.4.	Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2019 par chaque membre du Directoire	74
2.3.5.	Actions de performance attribuées durant l'exercice 2019 aux mandataires sociaux	74
2.3.6.	Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	76
2.3.7.	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés	76
2.3.8.	Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire	76
2.3.9.	Rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président	78
2.4.	**Autres renseignements concernant les mandataires sociaux**	**80**
2.4.1.	Participations directe et indirecte des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance dans le capital de la Société	80
2.4.2.	Options de souscription ou d'achat d'actions	80
2.5.	**Actions gratuites (LTIP)**	**81**
2.5.1.	LTIP 2017-2020	82
2.5.2.	LTIP 2018-2021	82
2.5.3.	LTIP 2019-2022	82
2.6.	**Consultation des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux**	**83**
2.6.1.	Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des mandataires sociaux (vote “ex-ante” - résolutions n° 13 à 15 de l'AGM du 30 avril 2020)	83
2.6.2.	Consultation sur les éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (vote “ex-post” - résolutions n° 10 à 12 de l'AGM du 30 avril 2020)	88
2.7.	**Accords de participation et d'intéressement**	**91**
2.7.1.	Accords de participation et d'intéressement	91
2.7.2.	Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés	91
2.8.	**Transactions des mandataires sociaux sur les titres**	**92**
2.9.	**Autres informations**	**93**
2.9.1.	Déclarations liées au gouvernement d'entreprise	93
2.9.2.	Conventions réglementées	93
2.9.3.	Principales opérations avec les apparentés	94

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 2019, sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et à l'issue d'une analyse faite par le Conseil lors de sa réunion du 13 février 2020, la Société estime respecter l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef à l'exception de l'article 18.1 recommandant la présence d'un membre représentant les salariés au comité des rémunérations. En effet, le Conseil n'a pas souhaité modifier la composition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance considérant que sa composition actuelle (trois quart d'indépendants) est la meilleure garantie de son efficacité, soulignée par ailleurs lors de l'autoévaluation du Conseil de cette année. 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, en ce compris le membre représentant les salariés, ont la possibilité de s'exprimer sur les sujets liés aux rémunérations abordés par le Comité :

- les délibérations du Comité font l'objet d'un compte-rendu en Conseil;
- les recommandations émises par le Comité sont débattues en Conseil.

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

Conformément aux dispositions de l'article L.225-68 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 13 février 2020, après avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

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.

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* »). 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 2019, le Directoire est composé des deux membres suivants :

	Âge	Sexe	Nationalité	Date de 1ère nomination	Date d'effet du dernier renouvellement	Date de fin de mandat	Nombre d'actions détenues
Président							
Fabrice Barthélemy	51		Française	23.05.2008	27.10.2019	27.10.2022	50 739
Membre							
Raphaël Bauer	40		Française	01.05.2019	27.10.2019	27.10.2022	3 951

2.2.2.3 Évolution dans la composition du Directoire au cours de l'exercice 2019

Le 18 septembre 2018, suite au départ de Glen Morrison, le Conseil a, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, nommé Fabrice Barthélemy en qualité de Président du Directoire par intérim. Le 11 janvier 2019, le Conseil, sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de nommer définitivement Fabrice Barthélemy en qualité de Président du Directoire de la Société à compter du 14 janvier 2019.

Par ailleurs, suite au départ de Sharon MacBeath de ses fonctions au sein du Groupe et de son mandat de membre du Directoire, le Conseil du 4 et 5 avril 2019 a, sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, nommé Raphaël Bauer en qualité de membre du Directoire avec effet au 1er mai 2019. Fabrice Barthélemy et Raphaël Bauer ont été renouvelés dans leurs mandats respectifs par le Conseil du 23 octobre 2019, sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

2.2.2.4 Principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Directoire au 31 décembre 2019

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

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 Tarkett[1] (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 Laminate Park GmbH & Co KG (Allemagne)
- 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 :

- Néant

Échus au cours des cinq dernières années :

- Néant

1 *Société cotée*

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 1er 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 Tarkett[1] (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)
- Membre du Conseil de surveillance de Desso Holding B.V. (Pays-Bas)

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*

2.2.2.5 Activité du Directoire au cours de l'exercice 2019

Au cours de l'exercice 2019, le Directoire s'est réuni neuf fois (six en 2018). Le taux de présence était de 100 %. Ses réunions ont principalement porté sur :

Résultats financiers :

- le rapport sur l'activité du 4ème trimestre 2018 ;
- l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- le rapport sur l'activité du 1er trimestre 2019 ;
- l'arrêté du rapport financier semestriel au 30 juin 2019 ;
- le rapport sur l'activité du 3ème trimestre 2019 ;
- l'arrêté des documents de gestion prévisionnelle ;
- la revue des communiqués de presse relatifs aux résultats financiers.

Assemblée Générale du 26 avril 2019 :

- la proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2018 ;
- l'arrêté du rapport de gestion de la Société et du Groupe ;
- la revue des conventions et engagements réglementés ;
- 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.

Autres activités :

- la décision relative à la renégociation du Schuldschein et du RCF, conformément à la décision et délégation du Conseil ;
- la mise en place d'un programme d'affacturage ;
- la décision relative à l'augmentation du capital social de la Société suite à l'exercice de l'option pour le paiement du dividende en actions nouvelles par plusieurs actionnaires, conformément à la délégation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 ;
- la mise en place du plan LTI 2019-2022 ;
- la mise en œuvre du programme de rachat en vue de la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions et signature du mandat afférent avec un prestataire de services d'investissement.

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 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 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, le membre du Conseil représentant les salariés n'a pas d'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société.

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

Réunions du Conseil

Le Conseil arrêtant les comptes du 1er semestre de l'année arrête le calendrier des réunions de l'année suivante afin de permettre la présence de chacun de ses membres aux 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.

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 règlementation applicable en matière d'abus de marchés.

2.2.3.2 Composition du Conseil de surveillance

Au 31 décembre 2019, le Conseil est composé de douze membres, dont un membre représentant les salariés et deux censeurs, 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.

Par ailleurs, au 31 décembre 2019, 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 le membre représentant les salariés et les censeurs ne sont pas pris en compte).*

2

Au 31 décembre 2019, la composition du Conseil est la suivante :

	Informations personnelles et expériences							Présence au sein du Conseil de surveillance				Présence aux comités	
Membre	Âge	Sexe	Nationalité	Ancienneté (en années)	Nombre d'actions détenues (1)	Autres mandats(2)	Indépendance	1re nomination	Dernier renouvellement	Fin de mandat (3)	Assiduité 2019 (4)	CARC (5)	CNRG (6)
Eric La Bonnardière *Président*	38			4	17 971	-	-	24.04.15	26.04.18	2022	100 %	-	-
Didier Deconinck *Vice-Président*	72			18	1 036	-	-	02.01.01	26.04.18	2022	100 %	-	-
Eric Deconinck	71			18	16 117	-	-	02.01.01	26.04.16	2020	100 %	-	-
Julien Deconinck	41			5	1 000	-	-	13.05.14	26.04.18	2022	100 %	M	-
Jean-Hubert Guillot *Membre représentant des salariés*	46			<1	1 297	-	-	19.09.19(7)	-	2023	100 %	-	-
Didier Michaud-Daniel	61			<1	1 000	1	√	26.04.19	-	2023	89 %	-	M
Françoise Leroy	67			6	1 035	1	√	26.11.13	26.04.19	2023	100 %	M	P
Sabine Roux de Bézieux	54			2	1 035	1	√	27.04.17	-	2021	93 %	-	M
Agnès Touraine	64			3	1 129	3	-	05.12.16	27.04.17	2021	100 %	-	M
Guylaine Saucier	73			4	1 000	3	√	29.07.15	27.04.17	2021	93 %	P	-
Bernard-André Deconinck *Censeur*	75			18	11 394	-	NA	02.01.01	26.04.18	2022	87 %	-	-
Nicolas Deconinck *Censeur*	39			4	5 437	-	NA	24.04.15	27.04.17	2021	93 %	-	-

(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 Eric, 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 le membre représentant les salariés ne sont pas tenus par l'obligation de détention d'actions définie en Section 2.2.

(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) Le taux d'assiduité indiqué prend en compte les réunions dites "exceptionnelles", telles que définies en Section 2.3.9. Hors réunions dites "exceptionnelles" (4 réunions "exceptionnelles" en 2019), le taux d'assiduité de Didier Michaud-Daniel serait de 83 %.

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

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

(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.)

NA : Non applicable.

P : Président. / M : Membre.

2.2.3.3 Évolution dans la composition du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2019

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil de surveillance	Jacques Garaïalde	Didier Michaud-Daniel Jean-Hubert Guillot[1]	Françoise Leroy
Comité d'audit, des risques et de la conformité	-	-	Françoise Leroy [2]
Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	-	Didier Michaud-Daniel	Françoise Leroy [3]

(1) Date de désignation par le comité social et économique de la Société
(2) Renouvellement en qualité de membre du CARC
(3) Renouvellement en qualité de Présidente du CNRG

L'Assemblée Générale du 26 avril 2019 a décidé de :

- renouveler le mandat de Françoise Leroy en qualité de membre indépendant du Conseil, pour une durée de quatre années ;
- nommer Didier Michaud-Daniel en qualité de membre indépendant du Conseil, pour une durée de quatre années, en remplacement de Jacques Garaïalde, dont le mandat arrive à échéance.

Le Conseil réuni le 26 avril 2019 après l'Assemblée Générale a décidé, sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de :

- renouveler, Françoise Leroy en qualités de (i) membre et Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et (ii) de membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité.
- nommer Didier Michaud-Daniel en qualité de membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Le comité social et économique (« CSE ») Tarkett a désigné le 19 septembre 2019, Jean-Hubert Guillot 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. Ce dernier a été accueilli à la réunion qui a suivi sa désignation, soit le 23 octobre 2019. 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.

2.2.3.4 Évolutions proposées en 2020

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 2020 de nommer Nicolas Denoninck en qualité de membre du Conseil pour une durée de quatre années, en remplacement d'Eric Deconinck, dont le mandat arrive à échéance et qui a informé le Conseil qu'il ne souhaitait pas renouveler son mandat.

Les informations concernant le membre du Conseil dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 figurent en Section 2.2.3.5. du présent Document d'enregistrement universel.

2.2.3.5 Biographies, principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil de surveillance au 31 décembre 2019

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 de surveillance.

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

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 Tarkett[1] (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Vice-Président du Conseil de surveillance de Tarkett[1] (France)

> Membre du Comité d'audit de Tarkett[1] (France)

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

> Président-Directeur Général d'Evaneos (France)

Echus :

> Néant

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 est Directeur Général de la Société Investissement Deconinck («SID»), société familiale détenant les participations dans la Société, ainsi que, depuis 2013, membre du Directoire et du Conseil de Famille (anciennement Bureau des Assemblées), à titre de représentant de la Société DDA. 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, et en était Directeur Général jusqu'à sa cession en janvier 2017, la Société Monin, fabricant français d'articles de quincaillerie pour le bâtiment et l'industrie.

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 également 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 également administrateur du Cercle de l'Orchestre de Paris et du Fond 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

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 Tarkett[2] (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Président du Conseil de surveillance de Tarkett[1] (France)

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

> Directeur Général, Membre du Directoire et du Conseil de Famille (à titre de représentant de DDA) 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 Fond 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)

1 Société cotée
2 Société cotée

ERIC DECONINCK - Membre du Conseil

Expérience et expertise

Eric Deconinck est membre du Conseil de surveillance de la Société et depuis 2013, membre du Directoire et Président du Bureau des assemblées (à titre de représentant de Demunich) de SID. Il a été Directeur Général de la SIF. Au sein du groupe Sommer Allibert, il a exercé les fonctions de Directeur de la filiale Sommer Brésil de 1976 à 1981, puis de Président d'Allibert Habitat de 1993 à 1997.

Éric Deconinck a commencé sa carrière au sein du groupe Publicis puis chez Euro-Advertising en tant que responsable de budget, de 1972 à 1976. Au sein du groupe L'Oréal, il a été successivement Directeur Général de Garnier de 1981 à 1985 et Directeur Général de Lancôme de 1985 à 1988. Il a ensuite rejoint le groupe LVMH en tant que Président de Christian Lacroix de 1990 à 1991. Il a fondé et développé la société de conseil Marketing & Business de 1998 à 2013. Eric Deconinck est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Lyon et a fait son service militaire au sein des chasseurs alpins.

Adresse professionnelle

Demunich – 32, rue du Mont-Thabor – 75001 Paris

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 Tarkett[1] (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Néant

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

> Membre du Directoire, Président et membre (à titre de représentant de Demunich) du Conseil de Famille de la SID (France)

> Président de Demunich (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Membre du Directoire de la SIF (France)

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 entreprises 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

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 Tarkett[1] (France)

> Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité de Tarkett[1] (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Censeur du Conseil de surveillance de Tarkett[1] (France)

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

> Néant

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Néant

1 Société cotée

2

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 de surveillance par le comité social et économique de Tarkett (CSE).

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

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 Tarkett[1] (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Membre du comité social et économique 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

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

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 Tarkett[1] (France)

> Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett[1] (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Néant

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

> Directeur Général de Bureau Veritas[1] (France)

> Président de Bureau Veritas International SAS (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

> Néant

1 Société cotée

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

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 Tarkett[1] (France)
- Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett[1] (France)
- Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité de Tarkett[1] (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- Néant

Mandats et fonctions en dehors du Groupe Tarkett

En cours :

- Membre du Conseil d'administration, du Comité d'audit et des risques et du Comité des nominations et des rémunérations de Gaztransport &Technigaz GTT[1] (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de HIME (Groupe Saur) (France)
- Membre du Conseil de surveillance de Argan SA[1] (France)

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 plus de dix ans dans le monde des fondations, d'abord avec la fondation ARAOK qu'elle a co-créée en 2005, puis en lançant l'association Un Esprit de Famille, qui rassemble les fondations familiales en France. Elle est par ailleurs active dans le milieu associatif, comme trésorière de United Way L'Alliance et présidente de la Fondation de la Mer.

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 – 2 bis rue de Villiers – 92300 Levallois-Perret

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 Tarkett[1] (France)
- Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett[1] (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 Arbitrage[1] (France)
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Transatlantique (France)
- Gérante de la SARL Galiseo

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- Membre du Conseil de surveillance de Altur investissement[1] (France)
- Membre du Conseil de surveillance de ANF immobilier (France)

1 Société cotée

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 surveillance 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

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 Tarkett[1] (France)
- Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité de Tarkett[1] (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 Wendel[1] (France)
- Membre du Conseil d'administration de Cuda Oil and Gaz Inc.[1] (Québec)
- Membre du Conseil de surveillance de Rémy Cointreau[1] (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 Scor[1] (France)
- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit d'Areva[1] (France)

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 PDG 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 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

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 Tarkett[1] (France)
- Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett[1] (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 Proximus[1] (Belgique)
- Membre du Conseil d'administration de GBL[1] (Belgique)
- Membre du Conseil d'administration de Rexel[1] (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- Présidente de l'Institut Français des Administrateurs (France)

1 Société cotée

BERNARD-ANDRE DECONINCK - Censeur du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

Bernard-André Deconinck est censeur du Conseil de surveillance 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.

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.

Bernard-André Deconinck est diplômé de l'École Centrale de 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 :

- Censeur du Conseil de surveillance de Tarkett[1] (France)

Echus au cours des cinq derniers exercices :

- Membre du Conseil de surveillance de Tarkett[1] (France)
- Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Tarkett[1] (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)

NICOLAS DECONINCK - Censeur du Conseil de surveillance

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 fond 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

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 Tarkett[1] (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

1 *Société cotée*

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 2019, la proportion de femmes au sein du Conseil s'établie à 44% *(pour le calcul de cette proportion le membre 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 2020, cette représentation équilibrée des femmes et des hommes sera maintenue.

Représentation des salariés

Membre 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. Sa biographie figure en Section 2.2.3.5. Avec sa connaissance du Groupe, il apporte un éclairage complémentaire qui enrichit la qualité des débats et les décisions du Conseil. Le membre représentant les salariés a le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres membres du Conseil.

Conformément à la réglementation en vigueur, il a bénéficié d'une formation délivrée par l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et prise en charge par le Groupe. Il 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 abus de marché. En parallèle, il a rencontré la Secrétaire du Conseil et le Président du Conseil qui lui ont présenté le Conseil et son mode de fonctionnement. Il lui a été proposé de bénéficier d'autres formations sur des sujets relatifs à la gouvernance et aux rémunérations.

Egalement, conformément à la réglementation en vigueur, il a démissionné de son mandat représentatif du personnel dans les huit jours qui ont suivi sa désignation, et un crédit d'heure et un temps de préparation des réunions lui sont accordé. Il a été convenu que ce dernier ne percevrait pas de rémunération à raison du mandat de membre du Conseil (anciennement "jetons de présence"). En l'absence de lien avec son mandat social, les éléments de sa rémunération en qualité de salarié de la Société ne font pas l'objet d'une publication.

Enfin, suite à l'entrée en vigueur des dispositions de la loi PACTE modifiant les dispositions relatives à la représentation des salariés aux Conseils, il est proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 de modifier 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 les censeurs et le membre représentant les salariés)*.

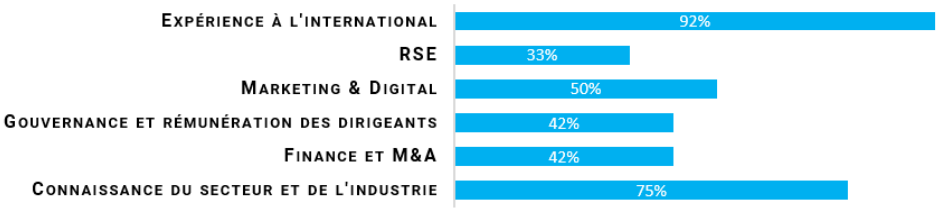
Délégué du CSE de la Société au Conseil

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.

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'enregistremet 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 2020, et le Conseil, lors de sa réunion du 13 février 2020, ont examiné l'indépendance de chacun des membres.

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		√			√		
Eric Deconinck		√			√		
Julien Deconinck		√			√	√	
Jean-Hubert Guillot	*N/A (membre du Conseil représentant les salariés)*						
Didier Michaud-Daniel	√	√	√	√	√	√	√
Françoise Leroy	√	√	√	√	√	√	√
Sabine Roux de Bézieux	√	√	√	√	√	√	√
Guylaine Saucier	√	√	√	√	√	√	√
Agnès Touraine	√	√		√	√	√	√

√ : signifie que le membre du Conseil rempli le critère d'indépendance concerné

De cette revue annuelle, il en ressort qu'au 31 décembre 2019 :

- 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 1 membre représentant les salariés, soit 44 % de membres indépendants au sens du Code Afep-Medef *(pour le calcul de cette proportion le membre 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.

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. Egalement, cela permet d'évaluer la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil et des Comités spécialisés.

Cette évaluation est 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 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.

En 2018, une autoévaluation a été réalisée et différents axes de réflexion avaient été identifiés et ont été concrétisés en 2019, notamment :

Axes de réflexion à l'issue de l'autoévaluation 2018	Actions menées en 2019
Composition du Conseil : > intégration de profils diversifiés et maintien du niveau d'indépendance du Conseil, > intégration d'un membre représentant les salariés au Conseil ;	**Composition du Conseil** > nomination de Didier Michaud-Daniel : nouveau membre indépendant avec les compétences recherchées par le Conseil (CEO société cotée, compétence opérationnelle, expérience internationale), > intégration d'un membre représentant les salariés et d'un délégué du CSE aux réunions du Conseil ;
Formation des membres du Conseil : > proposition de formation et information sur les droits et obligations des nouveaux membres du Conseil ;	**Formation des membres du Conseil** > inscription à l'IFA, > proposition de formations en matière de conformité (concurrence anticorruption …), > membre représentant les salariés : suivi d'un parcours de formation en interne et en externe personnalisé ;
Réunions du Conseil : > création de Comités « ad hoc » non permanents.	**Réunions du Conseil** > tenue d'*executive sessions,* > deux comités « ad-hoc » non permanents ont travaillé l'un sur deux projets stratégiques et l'autre sur la transition managériale, > séminaire sur la nouvelle stratégie « Change to Win », > visites de sites et missions d'observation dans le réseau et auprès des forces de vente, réunions thématiques.

En 2019, une nouvelle autoévaluation annuelle individualisée a été menée. 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 les censeurs). Cela s'est poursuivi par la tenue d'entretiens individuels de chaque membre avec la Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Président du Conseil afin de développer les suggestions émises dans les questionnaires et d'évaluer la contribution effective de chacun aux travaux du Conseil et des Comités.

Plusieurs thèmes ont été abordés au-delà de la composition et du fonctionnement du Conseil : la qualité et le périmètre de l'information transmise, la qualité des débats, la diversité au sein du Conseil et la collaboration avec la Direction Générale du Groupe.

A 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 2020, puis débattue en executive session. Une présentation synthétique des résultats a ensuite été présentée au Conseil du 13 février 2020. Il a d'ailleurs été convenu à l'occasion de cette réunion qu'une évaluation formalisée par un consultant extérieur indépendant sera organisée pour l'évaluation 2020, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

A l'issue de cette autoévaluation, le bilan est le suivant :

Constat général en 2019	Axes d'améliorations identifiés pour 2020
Réunions et fonctionnement du Conseil > fonctionnement en constante amélioration, > dynamique des échanges bonne, > qualité du séminaire stratégique, > membres impliqués, assidus et constructifs, > contributions individuelles des membres appropriées ; **Relations avec la Direction Générale et le Management :** > une grande confiance est accordée à la Direction Générale , > les interactions avec le Direction Générale et les membres du Comité Exécutif sont jugées satisfaisantes ; **Comités spécialisés du Conseil :** > des comités productifs et engagés, > une articulation efficace entre les Comités et le Conseil ; **Composition du Conseil :** > les membres ont estimé qu'il n'était pas nécessaire de nommer un administrateur référent indépendant, le dialogue actionnarial étant assuré par le Président du Conseil.	**Réunions et fonctionnement du Conseil** > renforcer l'efficacité des séances de Conseil afin de mieux répondre aux défis du Groupe, > *executive sessions* : tenir au moins une réunion par an avec l'ensemble des membres du Conseil hors management et deux réunions par an avec la seule présence des membres indépendants du Conseil ; **Informations du Conseil :** > poursuivre en 2020 l'analyse approfondie de sujets identifiés (notamment la revue des risques, stratégie ESG, plans de succession, processus d'identification et de développement des talents au sein du Groupe), > organiser davantage de rencontres informelles avec les équipes opérationnelles (visites de sites etc…) ; **Composition du Conseil :** > identification de compétences clés en vue des prochains renouvellements de mandats.

2.2.3.9 Activité du Conseil de surveillance

	2019	2018
Nombre de réunions	14 (1)	15 (3)
Taux d'assiduité moyen	99 % (2)	96 % (4)

(1)Nombre incluant les 4 réunions dites "exceptionnelles", telles que définies en Section 2.3.9, ayant eu lieu en 2019.
(2)Le taux d'assiduité moyen des membres du Conseil de surveillance, hors réunions dites "exceptionnelles" est de plus de 98 %.
(3)Nombre incluant les 8 réunions dites "exceptionnelles", telles que définies en Section 2.3.9, ayant eu lieu en 2018.
(4)Le taux d'assiduité moyen des membres du Conseil de surveillance, hors réunions dites "exceptionnelles" est de plus de 99 %.

Informations financières :

> revue des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 présentés par le Directoire ;
> revue de l'information trimestrielle présentée par le Directoire au 31 mars 2019 et au 30 septembre 2019 ;
> revue du rapport financier semestriel au 30 juin 2019 présenté par le Directoire ;
> revue des documents de gestion prévisionnelle ;
> validation des communiqués de presse afférents à ces informations financières.

Assemblée Générale du 26 avril 2019 :

> proposition d'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
> 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 ;
> revue des modalités de répartition des jetons de présence (réévaluation de la rémunération des membres des Comités spécialisés) ;
> 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 définitive de Fabrice Barthélemy en qualité de Président du Directoire ;
> renouvellement des mandats des membres du Directoire ;
> nomination de nouveaux cadres dirigeants (Présidents des Divisions Amérique du Nord, EMEA & LATAM ainsi que la Directrice des Ressources Humaines et de la Communication) ;

Autres activités :

- approbation du nouveau plan stratégique « Change to Win » et suivi régulier de son déploiement ;
- remplacement du Président du Directoire : analyse du plan de succession et des propositions du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ;
- analyse et études de projets d'investissements stratégiques pour le Groupe ;
- suivi de l'intégration de Lexmark ;
- autorisation du lancement de la renégociation du Schuldschein et du RCF ;
- autorisations de diverses opérations de financement au niveau du Groupe ;
- autorisation de la mise en place du programme d'affacturage au sein du Groupe ;
- mise en œuvre du programme de rachat dans les conditions définies par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.

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 2 membres au moins et de 4 membres au plus, dont 2 membres au moins (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.

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. Dans ce cadre, au cours de l'exercice 2019, deux comités ad hoc ont été mis en place :

- Un comité ad hoc dédié à deux projets stratégiques composé des membres suivants : Françoise Leroy, Eric La Bonnardière, Didier Deconinck et Jacques Garaïalde. Ce comité s'est réuni à une reprise au cours de l'exercice.
- Un comité ad hoc dédié à la transition managériale composé des membres suivants : Françoise Leroy et Eric La Bonnardière. Ce comité s'est réuni à dix reprises au cours de l'exercice.

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

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

2.2.4.1.1 Composition et fonctionnement

Au 31 décembre 2019, 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 leur compétence en matière financière et/ou comptable, telles qu'elles sont présentées en Section 2.2.3.6.

Au 31 décembre 2019, 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 autant 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. Egalement, et après en avoir informé le Président du Directoire ou le Directoire lui-même, et à charge d'en rendre compte au Conseil et au Directoire, prendre contact avec les cadres dirigeants du Groupe et/ou solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de sa compétence. 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.

2.2.4.1.3 Activités au cours de l'exercice 2019

	2019	2018
Nombre de réunions	8	6
Taux d'assiduité moyen	100 %	100 %

Le Comité s'est réuni huit fois au cours de l'exerci-5ce 2019 (six fois en 2018), notamment avant les réunions du Conseil statuant sur les comptes établis par le Directoire. Il a rendu compte de ses travaux au Conseil.

En 2019, 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 2018 ;
- examen du rapport de gestion du Directoire ;
- examen du résultat opérationnel, des éléments exceptionnels, du résultat financier et fiscal, des évolutions bilancielles, de la performance des flux de trésorerie et de la situation d'endettement du Groupe ;
- examen de l'information trimestrielle au 31 mars 2019 et 30 septembre 2019 ;
- examen des états financiers consolidés intermédiaires pour le semestre clos le 30 juin 2019 ;
- revue de la situation financière à fin novembre 2019 sur la division TNA ;
- 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 2018 et revue du plan d'audit interne 2019 ;
- revue des principaux risques et litiges ;
- revue du rédactionnel du Document d'enregistrement universel 2018 relatif au contrôle interne et à la gestion des risques ;
- examen de l'avancement du « Safety Action Plan » ;
- examen de l'avancement du programme de conformité mis en place au sein de la Société (incluant Sapin II, RGPD, concurrence sanctions internationales et devoir de vigilance) ;
- revue de l'avancement des mesures d'atténuation des risques en matière de cyber-sécurité et des risques incendie.

> **Mandats des Commissaires aux comptes** :
- les mandats de KPMG et Mazars arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2020, un appel d'offre a été organisé en 2019 par le Comité, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Comité, de l'article L.823-19 du Code de commerce et au règlement UE n°537/2014. Le Comité a rencontré quatre cabinets, dont KPMG et Mazars, et leurs associés respectifs, sur un cahier des charges établi en interne et validé par le Comité. A l'issue de cet appel d'offre, le Comité a décidé de proposer au Conseil le renouvellement des mandats de KPMG et Mazars dans les nouvelles conditions retenues lors de la procédure d'appel d'offre.

> **La règlementation en vigueur et à venir :**
- revue annuelle de la Charte d'audit portant sur les services autres que la certification des comptes ;
- présentation de la nouvelle norme IFRS 16 et examen des éventuels impacts sur la Société et le Groupe.

2.2.4.2 Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

2.2.4.2.1 Composition et fonctionnement

Au 31 décembre 2019, 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.

Au 31 décembre 2019, le Comité est composé majoritairement de membres indépendants (75%), au-delà des exigences du Code Afep-Medef.

Ce Comité se réunit autant 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.

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 des jetons de présence,
- 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 2019

	2019	2018
Nombre de réunions	5	7
Taux d'assiduité moyen	100 %	100 %

Ce Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2019 (sept fois en 2018) et a rendu compte de ses travaux au Conseil.

En 2019, les travaux du Comité ont notamment porté sur :

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

- du renouvellement des mandats des membres du Directoire ;
- de la performance des dirigeants ;
- de la réalisation des objectifs économiques fixés pour les dirigeants ;
- de l'évolution des équipes dirigeantes au sein du Groupe et du plan de succession de ces équipes, notamment par le biais de l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Une réunion dédiée à l'identification des successeurs internes et aux salariés à potentiels a eu lieu le 3 octobre 2019 ; Par ailleurs, le Comité a mené des travaux et fait des propositions ayant mené à la nomination du nouveau Président des Divisions Amérique du Nord et EMEA et LATAM ainsi que la nouvelle Directrice des Ressources Humaines et de la Communication du Groupe ;
- du plan LTI 2016-2019 et de l'attribution définitive des actions ;
- de l'évolution des rémunérations et de l'évolution des critères du plan LTI 2019-2022, en tenant compte des comparables effectués par des conseillers externes et le critère de performance externe : le TSR Relatif ;
- succession du Président du Directoire.

Concernant le Conseil de surveillance :

- mise en place de deux comités ad hoc ;
- examen de la candidature de Didier Michaud-Daniel 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 ;
- revue des modalités de répartition des jetons de présence versés aux membres du Conseil pour l'exercice de leurs mandats, notamment aux membres des comités ad hoc.

Concernant l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 :

- préparation et revue des résolutions « *Say on Pay* » devant être soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 ;
- revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

2.2.5 Comité exécutif du Groupe

Composition du Comité exécutif Groupe au 31 décembre 2019

Le Comité exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes :

Membres	Nationalité	Âge	Fonction
Fabrice Barthélemy	Française	51	Président du Directoire
Raphaël Bauer	Française	40	Membre du Directoire & Directeur Financier
Pierre Barrard	Française	54	Directeur Marketing Stratégique, Digital & Innovation
Eric Daliere	Américaine	52	Président de la Division Sport
Jeff Fenwick	Américaine	59	Président de la Division Amérique du Nord
Séverine Grosjean	Française	48	Directrice des Ressources Humaines et de la Communication
Wendy Kool-Foulon	Franco-néerlandaise	46	Directrice Juridique Groupe
Gilles Lebret	Française	46	Directeur des Opérations Clients et des Systèmes d'Information
Slavoljub Martinovic	Serbe	49	Président de la Division Europe de l'Est
Francesco Penne	Franco-italienne	48	Président de la Division EMEA & LATAM
Antoine Prevost	Française	49	Directeur des Opérations, recherche et développement

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

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a étudié l'opportunité de digitaliser la fonction RH afin de faciliter la gestion de la mobilité interne, l'identification et le développement des talents et de la performance au sein du Groupe. Ainsi, il est prévu de déployer à l'échelle mondiale un outil permettant d'assurer une cohérence dans le développement personnel et l'avancement de carrière de tous nos employés.

Par ailleurs, une attention particulière est apportée au respect d'une représentation équilibrée au sein des instances dirigeantes du Groupe. Dans ce cadre, la Direction veille à ce qu'une parité soit respectée jusqu'à la fin de chaque processus de recrutement des hauts cadres dirigeants. Egalement, et compte tenu de l'implantation du Groupe à travers le monde, une expérience à l'international, une importance est accordée aux profils internationaux.

2.3 Rémunérations

Il est rappelé que la Société se réfère au Code Afep-Medef.

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 en lien avec leur mandat par (i) la Société, (ii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce, par la Société dans laquelle le mandat est exercé, (iii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce, par la ou les société(s) qui contrôle(nt) la Société dans laquelle le mandat est exercé et (iv) la ou les société(s) qui contrôle(nt) au sens du même article, la Société dans laquelle le mandat est exercé. La Société appartenant à un groupe, l'information porte sur les sommes dues, par toutes les sociétés de la chaîne de contrôle, en lien avec le mandat exercé dans 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 du SBF120.
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 (i) de présence après 3 ans qui encourage la rétention, et (ii) de performance économique de la Société, qui reflète la création de valeur. Pour les plans antérieurs à 2018, la performance est 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. Ce critère de performance est maintenu pour les plan LTI 2018-2021 et LTI 2019-2022 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 %.

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

LTI 2012-2015	LTI 2013-2016	LTI 2014-2017	LTI 2015 -2018	LTI 2016-2019
43%	45%	53%	79%	37%

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

LTI 2017 -2020	LTI 2018- 2021	LTI 2019- 2022
0,5%	0,6%	0,6%

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. La préférence a été donnée à des outils construits sur la performance moyen terme, associant les dirigeants au capital.
5. Le respect de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, notamment en matière de rémunération.

2.3.1 Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2018 et 2019

Le tableau suivant présente la synthèse des rémunérations et des actions attribuées à Fabrice Barthélemy, Raphaël Bauer, Sharon MacBeath et Glen Morrison au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019.

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

(en euros)	**Exercice 2019**	**Exercice 2018**
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire par intérim du 18 septembre 2018 au 13 janvier 2019, puis Président du Directoire confirmé (1)		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 058 418	588 298
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	631 680	436 700
Total	**1 690 098**	**1 024 998**
Raphaël Bauer, membre du Directoire depuis le 1er mai 2019 (2)		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	324 250	NA
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	197 400	NA
Total	**521 650**	**-**
Sharon MacBeath, membre du Directoire jusqu'au 30 avril 2019 inclus		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (prorata temporis) (3)	269 512	386 768
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (4)	0	NA
Total	**269 512**	**386 768**
Glen Morrison, Président du Directoire jusqu'au 18 septembre 2018		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (*prorata temporis*) (5)	NA	1 464 971
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (6)	0	NA
Total	**-**	**1 464 971**

(1) Fabrice Barthélemy a été Président du Directoire par intérim du 18 septembre 2018 au 13 janvier 2019 inclus. Les rémunérations publiées sont un cumul entre ses rémunérations au titre de Président du Directoire par intérim du 18 septembre 2018 jusqu'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 1er au 13 janvier 2019 est subordonnée à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020. 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.

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

(3) Le contrat de travail et le mandat de membre du Directoire de Sharon MacBeath ont pris fin le 30 avril 2019.

(4) L'attribution de LTI 2018 de Sharon MacBeath a été supprimée suite à son départ.

(5) Le montant 2018 intègre l'indemnité pour départ contraint de 931 645 euros

(6) Suite à la fin de son mandat, l'attribution de LTI 2018 a été supprimée

2.3.2 Rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2018 et 2019

Le tableau ci-après présente la ventilation de la rémunération fixe, variable et autres avantages octroyés à Fabrice Barthélemy, Raphaël Bauer, Sharon MacBeath et Glen Morrison au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019.

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

(en euros)	2019		2018	
	Montant attribués [2]	**Montant versés** [3]	**Montants attribués** [2]	**Montants versés** [3]
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire				
Rémunération fixe [1]	570 548	570 548	414 292	414 292
Rémunération variable annuelle [1]	483 596	139 706	139 706	107 274
Rémunération exceptionnelle [1] [4]	4 274	38 574	34 300	0
Avantages en nature	3 313	3 313	2 943	2 943
Total	**1 061 731**	**717 841**	**591 241**	**524 509**
Raphaël Bauer [5]				
Rémunération fixe [1]	240 000	240 000	-	-
Rémunération variable annuelle [1]	84 250	29 592	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Avantages en nature	1 929	1 929	-	-
Total	**326 179**	**271 521**	**-**	**-**
Sharon MacBeath				
Rémunération fixe [1] [6]	108 800	108 800	326 400	326 400
Rémunération variable annuelle [1] [6]	51 000	76 688	60 368	93 232
Rémunération exceptionnelle [1] [7]	109 712	109 712	-	-
Avantages en nature	2 175	2 175	3 730	3 730
Total	**271 687**	**297 375**	**390 498**	**423 362**
Glen Morrison, Président du Directoire jusqu'au 18 septembre 2018				
Rémunération fixe [1]	-	-	465 833	465 833
Rémunération variable annuelle [1]	-	-	67 493	129 489
Indemnité de départ contraint	-	-	931 645	931 645
Avantages en nature	-	-	74 778	74 778
Total	-	-	**1 539 749**	**1 601 745**

(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.
(4) Le montant attribué 2019 correspond à la rémunération exceptionnelle du 1er au 13 janvier inclus dans le cadre de l'intérim de la Présidence du Directoire
(5) Raphaël Bauer est membre du directoire depuis le 1er mai 2019. Sa rémunération liée à son contrat de travail n'a pas été impactée par cette nomination. Les rémunérations indiquées pour 2019 sont indiquées sur une base annuelle
(6) Il s'agit des rémunérations proratées jusqu'à son départ de la société au 30 avril 2019
(7) Correspond au solde de tout compte (dont indemnité de congés payés)

Rémunération de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire

La rémunération due à Fabrice Barthélemy au titre de son mandat de Président du Directoire en 2019 (y compris pour la période par intérim), a été validée par le Conseil de surveillance du 7 février 2019 sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et approuvée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019. 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 ;
- 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.

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.

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 2019.

Raphaël Bauer bénéficie d'un véhicule de fonction.

Rémunération de Sharon MacBeath

Sharon MacBeath n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat de membre du Directoire jusqu'au 30 avril 2019 inclus ; période pendant laquelle elle bénéficiait d'un contrat de travail avec la Société en tant que Directrice des Ressources Humaines et de la Communication. À ce titre, elle a perçu 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.

Le montant de la rémunération variable de Sharon MacBeath pour son poste de Directrice des Ressources Humaines et de la Communication, pouvait varier entre 0 % et 85 % de la part fixe en fonction de l'atteinte ou du dépassement des objectifs fixés par le Conseil, soit 50 % de son salaire de base à 100 % des objectifs atteints.

Sharon MacBeath a bénéficié 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. En 2019, cette rémunération variable est liée :

- pour 70 % à l'atteinte d'objectifs quantifiables économiques (définis en fonction de l'EBITDA ajusté et du niveau de flux de trésorerie opérationnels), chacun affecté d'un coefficient de 0 % à 200 % ;
- pour 30 % à l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels, affectés d'un coefficient de 0 % à 100 %.

En 2019 :

- les objectifs qualitatifs de Fabrice Barthélemy étaient de 5, autour des thèmes de :
  - La sécurité (transformation de la culture sécurité du Groupe, et réduction du nombre d'accidents avec arrêts)
  - La performance financière
  - L'organisation, les talents et la culture
  - La stratégie à 5 ans
  - L'économie circulaire (développement du projet Refinity, augmentation des volumes de collecte Restart®, définition et plan d'action des objectifs RSE 2030)
- ceux de Raphaël Bauer portaient notamment sur le financement du Groupe, la simplification des routines et processus financiers, la construction du plan stratégique ainsi que des objectifs sur le développement de l'équipe finance.
- Sharon MacBeath avait pour principales priorités l'évolution du Groupe pour devenir "One Tarkett", impliquant des changements organisationnels, culturels et l'adoption de nouveaux guidelines identitaires ; la poursuite des actions liées à la simplification du fonctionnement du Groupe et l'accompagnement de l'évolution du Comité Exécutif.

Le tableau ci-après résume l'atteinte des critères de rémunération variable applicables à Fabrice Barthélemy, Raphaël Bauer (à compter du 1er mai 2019) et Sharon MacBeath (jusqu'au 30 avril 2019) :

Critères 2019 Groupe	Référence	Minimum	Cible (à 100 % des objectifs atteints)	Maximum	Taux d'atteinte en 2019
Critères quantifiables					
EBITDA ajusté consolidé	Budget	0 %	40 %	80 %	9.4%
Cash-flow opérationnel	Budget	0 %	30 %	60 %	200%
Sous-total critères quantifiables		*0 %*	*70 %*	*140 %*	91.1%
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 2019 en % de la cible		Rémunération variable due au titre de 2019 en % de la rémunération fixe
		Critères quantifiables (70 %)	Critères qualitatifs (30 %)	
Fabrice Barthélemy	100 %	91.1%	70%	84.8%
Raphaël Bauer *(à compter du 1er mai 2019)*	40%	91.1%	80%	35.1%
Sharon MacBeath *(jusqu'au 30 avril 2019)*	50 %	91.1%	100 %	46.9 %

2.3.3 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2019 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 2019.

2.3.4 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2019 par chaque membre du Directoire

Non applicable.

2.3.5 Actions de performance attribuées durant l'exercice 2019 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 2016-2019, au sens des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, arrivé à échéance en juillet 2019.

Le tableau 6 ci-après présente les attributions d'actions de performance attribuées le 24 juin 2019, entrant dans le cadre des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, et autorisées par la 18ème résolution de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.

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 2019
LTIP 2016-2019			
Fabrice Barthélemy	13 600	50%	6 800
Sharon MacBeath	13 600	50%	6 800
Raphaël Bauer	2 500	50%	1 250
Total	**29 700**	**50%**	**14 850**

Le calcul du taux d'atteinte du plan LTI 2016-2019 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 (2018 dans le cas du plan LTI 2016-2019, calculée sur la base des agrégats audités et publiés) et la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de référence du plan (2015 dans le cas du plan LTI 2016-2019, 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 2016-2019 est de 0 %. Dans ce cas c'est le taux plancher de 50% qui s'applique. Ce taux a été constaté par le Conseil du 24 juin 2019 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 2019-2022					
Fabrice Barthélemy	32 000	631 680	1er juillet 2022	1er juillet 2022	Atteinte du plan stratégique à 3 ans pour 80% et TSR[1] relatif pour 20%
Raphaël Bauer	10 000	197 400	1er juillet 2022	1er juillet 2022	Atteinte du plan stratégique à 3 ans pour 80% et TSR[1] relatif pour 20%
Sharon MacBeath	0	0	NA	NA	NA
Total	**42 000**	**829 080**			

(1) La performance relative du TSR de la Société, qui représente 20% des conditions de performance globales est comparée en pourcentage à l'évolution de l'index du SBF120 entre le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2018, dividendes réinvestis. Cet indicateur est fourni par Thomson Reuters.Si la performance relative se situe entre 85 % et 115 % de celle du SBF120, l'atteinte de cette condition externe sera de 50 à 150 %, le calcul se fera en progression linaire et sera plafonné à 150 %.
Le critère de création de valeur, issu du plan stratégique à 3 ans, représente lui, 80% des conditions de performance globales.

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 2019, 2018 et 2017.

Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au 31 décembre 2019.

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 2019, 2018 et 2017. Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au 31 décembre 2019.

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 1er au 13/01/2019 par intérim)* Début de mandat : 26/11/2013(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
Sharon MacBeath Membre du Directoire et Directrice Ressources Humaines et de la Communication Début de mandat : 03/01/2017 Fin de mandat : 30/04/2019	Oui	Non	Non	Oui

(1) Suite à 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 ne bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire. Le Conseil considère qu'il appartient aux dirigeants de se constituer un capital en vue de la retraite grâce aux actions gratuites attribuées dans le cadre des LTIP, et a décidé en conséquence de ne pas mettre en œuvre de plan de retraite complémentaire.

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 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.

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 noter qu'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.

Le Conseil note à cet égard que 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.

La clause de non-concurrence dont bénéficiait Mme Sharon MacBeath a été levée lors de son départ.

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.

Suite à la décision de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019, sur proposition du Conseil de surveillance, lequel a statué suite à la recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, la répartition de cette enveloppe a été rectifiée des éléments suivants :

- augmentation du montant des rémunérations versées aux membres des Comités du Conseil de 2 000 euros. En effet, il a été constaté que le montant versé aux membres des Comités se situait légèrement en dessous des pratiques de marché observées parmi les autres émetteurs. Il est précisé que le montant des pénalités appliquées en cas d'absence aux réunions des Comités reste inchangé ;
- ajout de modalités de répartition de l'enveloppe comme suit : lors de la création de Comités « ad hoc » non permanents dédiés à l'analyse de projets spécifiques et importants pour le Groupe, et selon une proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, une enveloppe annuelle de 60 000 euros sera répartie entre les membres du Conseil participant aux réunions d'un ou plusieurs Comité « ad hoc » au cours de l'exercice social, proportionnellement au nombre de réunions et au temps accordé.

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").

La répartition de l'enveloppe est donc la suivante depuis le 1er janvier 2019 :

Montant des rémunérations par fonction :

Fonction	Base annuelle *(en euros)*
Membre du Conseil de surveillance	35 000
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

Il est précisé que les censeurs et le membre 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.

2.3.9.2 Eléments de rémunération versés ou attribués au cours des exercices 2018 et 2019

Le tableau ci-dessous présente les éléments de rémunération versés et attribués aux membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2019 en raison de leur mandat social, en application de la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019, précision étant faite que deux comités ad-hoc ont été constitués au cours de l'exercice 2019 :

> Un comité ad hoc dédié à deux projets stratégiques composé des membres suivants : Françoise Leroy, Eric La Bonnardière, Didier Deconinck et Jacques Garaïalde. Ce Comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice. Le Conseil de surveillance du 18 décembre 2019 a donc décidé d'attribuer 2 500 euros à chaque membre du Comité.

> Un comité ad hoc dédié à la transition managériale composé des membres suivants : Françoise Leroy et Eric La Bonnardière. Ce Comité s'est réuni à dix reprises au cours de l'exercice. Le Conseil de surveillance du 18 décembre 2019 a donc décidé d'attribuer :

- 37 500 euros à Françoise Leroy compte tenu de sa participation aux réunions du Comité mais également de son implication dans la préparation et le suivi des réunions ;
- 12 500 euros à Eric La Bonnardière au titre de sa participation aux réunions du Comité.

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.

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 2019	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2018
Eric La Bonnardière - *Président du Conseil de surveillance*		
Rémunération allouée au titre du mandat	85 000	63 644 (1) (2)
Autres rémunérations	-	-
Didier Deconinck - *Vice-Président du Conseil de surveillance*		
Rémunération allouée au titre du mandat	47 500	52 945 (1) (3)
Autres rémunérations	-	-
Bernard-André Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	-	11 123 (1)
Autres rémunérations	-	-
Eric Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	35 000	35 000
Autres rémunérations	-	-
Julien Deconinck		
Rémunération allouée au titre du mandat	42 000	27 288 (1)
Autres rémunérations	-	-
Jacques Garaïalde		
Rémunération allouée au titre du mandat	10 623 (1)	35 000
Autres rémunérations	-	-
Jean-Hubert Guillot		
Rémunération allouée au titre du mandat	- (4)	NA
Autres rémunérations	- (5)	NA
Didier Michaud-Daniel		
Rémunération allouée au titre du mandat	25 652 (1)	NA
Autres rémunérations	-	-
Françoise Leroy		
Rémunération allouée au titre du mandat	104 000	60 000
Autres rémunérations	-	-
Sabine Roux de Bézieux		
Rémunération allouée au titre du mandat	42 000	40 000
Autres rémunérations	-	-
Guylaine Saucier		
Rémunération allouée au titre du mandat	57 000	55 000
Autres rémunérations	-	-
Agnès Touraine		
Rémunération allouée au titre du mandat	42 000	40 000
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) Dont 15 890 euros au titre de ses fonctions de Vice-Président du Conseil de surveillance et membre du Comité d'audit jusqu'au 26 avril 2018 et 47 754 euros au titre de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance à compter du 26 avril 2018.
(3) Dont 22 247 euros au titre de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 26 avril 2018.
(4) Membre représentant les salariés – le membre représentant salarié ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat de membre du Conseil.
(5) Jean-Hubert Guillot perçoit une rémunération au titre de son contrat de travail avec la Société. Cette rémunération n'ayant pas de lien avec l'exercice de son mandat social, elle ne fait pas l'objet d'une communication.

2.4 Autres renseignements concernant les mandataires sociaux

2.4.1 Participations directe et indirecte des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance dans le capital de la Société

Au 31 décembre 2019, les participations directe et indirecte des membres du Directoire et du Conseil de surveillance dans le capital de la Société se présentent comme suit :

Mandataires sociaux	Nombre d'action 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 2019-2022	LTIP 2018-2021	LTIP 2017-2020
Membres du Directoire [4]							
Fabrice Barthélemy [1]	50 739	0,08%	78 486	0,08%	32 000	22 000	20 000
Raphaël Bauer	3 951	0,01%	3 956	0,00%	10 000	8 000	7 000
Membres du Conseil de surveillance							
Eric La Bonnardière	17 971	0,03%	18 571	0,02%	-	-	-
Didier Deconinck [3]	1 036	0,00%	2 036	0,00%	-	-	-
Eric Deconinck [3]	16 117	0,02%	17 117	0,02%	-	-	-
Julien Deconinck [3]	1 000	0,00%	1 000	0,00%	-	-	-
Jean-Hubert Guillot	1 297	0,00%	1 297	0,00%	600	500	500
Didier Michaud-Daniel	1 000	0,00%	1 000	0,00%	-	-	-
Françoise Leroy	1 035	0,00%	2 035	0,00%	-	-	-
Sabine Roux de Bézieux	1 035	0,00%	1 035	0,00%	-	-	-
Guylaine Saucier	1 000	0,00%	1 000	0,00%	-	-	-
Agnès Touraine	1 129	0,00%	1 129	0,00%	-	-	-
Total	**97 310**	**0,15%**	**128 662**	**0,13%**	**42 600**	**30 500**	**27 500**

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

(2) Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application des LTIP 2017-2020, 2018-2021 et 2019-2022 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, Eric 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 des sociétés DDA et DDA Bis qui détiennent respectivement, au 31 décembre 2019, 197 834 et 52 000 actions de la Société. Eric Deconinck est associé de la Société Demunich qui détient 9 115 actions au 31 décembre 2019.

2.4.2 Options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2019, 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.

Les LTIP sont construits sur le principe d'attribution d'actions de la Société sous condition de performance basée sur la création de valeur à laquelle s'est rajouté le TSR relatif depuis le plan 2018-2021 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 recours à des outils de couverture est interdit pour les membres du Comité exécutif du Groupe.

À la date du 31 décembre 2019, 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 2017-2020, 2018-2021 et 2019-2022, correspondant à l'année au cours de laquelle le plan a été mis en place et à l'année de son acquisition.

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

	LTIP 2017-2020	LTIP 2018-2021	LTIP 2019-2022
Date d'assemblée	27 avril 2017	26 avril 2018	26 avril 2019
Date de la décision du Directoire	25 juillet 2017	25 juillet 2018	24 juin 2019
Nombre d'actions potentiellement attribuées (1)	325 000	400 000	400 000
Nombre d'actions attribuées à :			
> *Fabrice Barthélemy*	*20 000*	*22 000*	*32 000*
> *Raphaël Bauer*	*7 000*	*8 000*	*10 000*
> *Sharon MacBeath* (2)	*0*	*0*	*0*
Date d'acquisition des actions	1er juillet 2020	1er juillet 2021	1er juillet 2022
Date de fin de période de conservation	1er juillet 2020	1er juillet 2021	1er juillet 2022
Conditions de performance	(3)	(3)	(3)
Nombre d'actions acquises à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel	**1 200 (4)**	**1 200 (4)**	**0**
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	91 400	92 683	17 400
Actions de performance restantes au 31 décembre 2019	**228 765**	**271 417**	**364 245**

(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 à 150 % selon le calcul de la performance.
(2) Les actions de Sharon MacBeath, relatives aux plans 2017-2020 (13 600 actions) et 2018-2021 (13 600 actions) ont été annulées lors de son départ au 30 avril 2019
(3) Les conditions de performances sont indiquées aux Sections 2.5.1 "LTIP 2017-2020" 2.5.2 "LTIP 2018-2021" 2.5.3. "LTIP 2019-2022", ci-après.
(4) Ces actions ont été acquises par les héritiers suite au décès d'un des bénéficiaires en avril 2019, conformément aux réglements des plans 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.

2.5.1 LTIP 2017-2020

Le LTIP 2017-2020, tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, est un plan d'intéressement à la performance de la Société entrant dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce qui donne droit à l'attribution gratuite d'actions.

Ces actions seront attribuées définitivement en juillet 2020, sous réserve de conditions de présence et de performance (atteinte des objectifs du plan stratégique entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2019). Ces attributions seront effectives en juillet 2020, sans condition de conservation, sauf obligation de conservation décrite ci-dessus.

Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application du LTIP 2017-2020 est susceptible de varier en fonction des performances de la Société et de la présence du salarié ou du mandataire social dans le Groupe à la date d'acquisition.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTI 2017-2020 représentait 20,15 % du nombre total d'actions potentiellement attribuées en juillet 2017.

Il est précisé que le règlement de ce plan prévoit 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.

2.5.2 LTIP 2018-2021

Le LTIP 2018-2021, tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 est un plan d'intéressement à la performance de la Société entrant dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce qui donne droit à l'attribution gratuite d'actions.

Cette attribution gratuite porte sur des actions qui devront être existantes au jour de l'attribution définitive, le 1er juillet 2021, et ne comporte pas de condition de conservation, sauf obligation de conservation partielle pour les membres du Comité exécutif tel qu'indiqué précédemment.

Cette attribution est régie par des conditions de présence et de performance (atteinte des objectifs du plan stratégique entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2020 pour 80 % et TSR relatif pour 20 % des conditions de performance).

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.

Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application du LTIP 2018-2021 est susceptible de varier en fonction des performances de la Société et de la présence du salarié ou du mandataire social dans le Groupe à la date d'acquisition.

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

Il est précisé que le règlement de ce plan prévoit 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.

2.5.3 LTIP 2019-2022

Le LTIP 2019-2022 tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 est un plan d'intéressement à la performance de la Société entrant dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce qui donne droit à l'attribution gratuite d'actions.

Cette attribution gratuite porte sur des actions qui devront être existantes au jour de l'attribution définitive, le 1er juillet 2022, et ne comporte pas de condition de conservation, sauf obligation de conservation partielle pour les membres du Comité exécutif tel qu'indiqué précédemment.

Cette attribution est régie par des conditions de présence et de performance (atteinte des objectifs du plan stratégique entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2021 pour 80 % et TSR relatif pour 20 % des conditions de performance).

Le TSR 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.

Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application du LTIP 2019-2022 est susceptible de varier en fonction des performances de la Société et de la présence du salarié ou du mandataire social dans le Groupe à la date d'acquisition.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTI 2019-2022 représentait 11 % du nombre total d'actions potentiellement attribuées en juillet 2019.

Il est précisé que le règlement de ce plan prévoit 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.

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° 13 à 15 de l'AGM du 30 avril 2020)

2.6.1.1 Principes de la rémuneration 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.

- **Principe d'équilibre et de mesure** : il est veillé à ce que chaque élément de la rémunération des membres du Directoire soit clairement motivé et qu'aucun de ces éléments ne soit disproportionné.
- **Principe de compétitivité** : il est veillé à ce que la rémunération des membres du Directoire soit compétitive, notamment par le biais d'enquêtes sectorielles de rémunération.
- **Principe d'alignement des intérêts** : la politique de rémunération constitue à la fois un outil de gestion destiné à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires à l'entreprise mais répond également aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes de l'entreprise notamment en matière de lien avec la performance.
- **Principe de performance :** la rémunération des membres du Directoire est étroitement liée à la performance de l'entreprise, notamment au moyen d'une rémunération variable mesurée chaque année. 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. Il est précisé que ces éléments variables annuels n'entrainent aucun paiement minimum garanti, et reposent sur des critères de performance opérationnels lisibles et exigeants. Par ailleurs, afin d'associer les membres du Directoire à la performance sur le long terme, une partie de leur rémunération est constituée d'actions de performance. Cette composante de la rémunération est doublement liée à la performance du Groupe : par le nombre d'actions définitivement attribuées à l'issue de la période d'acquisition et par le cours de l'action à la fin de la période d'acquisition.
- **Principe d'équité et de non-discrimination** : en matière de rémunération, il est veillé à une égalité de traitement entre les hommes et les femmes aussi bien au niveau du Directoire qu'au niveau du Comité exécutif.

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.225-100 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.

Il convient de rappeler 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, 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. Egalement, un engangement de non concurrence lie Raphaël Bauer à la Société en cas de résiliation du contrat.

Il est également rappelé que la politique de rémunération est conforme à l'intérêt social et contribue à la pérennité de la Société notamment à travers les structures de variable court et long terme qui ont été mises en place.

2.6.1.2 Critères composant la remunération 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

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 définis en début d'exercice et représente 70 % de la rémunération annuelle variable des membres du Directoire à objectifs atteints à 100 %.

  Depuis onze 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 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 qualitatifs qui constituent 30 % du variable.

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 du plan stratégique moyen terme.

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 économique de la Société. La performance relative de la Société via le TSR a également été rajoutée depuis le plan 2018-2021. Il est envisagé de mettre en place en 2020 un LTIP similaire au plan 2019-2022.

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 suivant 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 suivant 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.

Niveau de performance : Pour chacun des LTIP, la performance est assise sur l'atteinte des objectifs du plan stratégique moyen terme, atteinte mesurée sur la croissance de l'EBITDA et la réduction de la dette. Une condition relative externe de TSR versus le TSR du SBF120 a été rajoutée depuis le plan 2018-2021. Son poids représente 20 % des objectifs, le poids de l'atteinte des objectifs du plan stratégique moyen terme ayant été ramené à 80 %.

Le niveau d'objectif fixé pour le critère d'atteinte du plan stratégique moyen terme est une information stratégique et économiquement sensible qui ne peut être rendue publique.

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.

À l'exception des LTIP mis en place annuellement, le Président du Directoire ne bénéficie pas de rémunérations pluriannuelles.

Indemnités liées à la prise ou cessation des fonctions

Le Président du Directoire bénéficie d'une indemnité de départ sous certaines conditions (voir ci-après).

Régime de retraite supplémentaire

Contrairement à la plupart des sociétés cotées de taille comparable, le Groupe a choisi de ne pas mettre en place de système de retraite sur-complémentaire. La préférence a été donnée à des outils construits sur la performance moyen terme, associant les dirigeants au capital, à charge pour eux de se constituer à titre personnel le cas échéant une épargne de retraite.

Indemnités de non concurrence

Le Président du Directoire est tenu par un engagement de non concurrence auquel la Société se réserve le droit de renoncer.

Assurance chômage

Le Président du Directoire bénéficie 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 une couverture en cas de rupture de son mandat social.

2.6.1.2.2 Application à la rémunération annuelle 2020 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.

Rémunération

Rémunération fixe : 575 000 euros brut par an.

Rémunération variable :
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 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 2020, les objectifs qualitatifs du Président du Directoire, Fabrice Barthélemy, portent notamment sur:

  - La structuration de la démarche d'économie circulaire
  - Le renforcement de la sécurité
  - L'organisation, les talents et la culture, afin de créer une culture plus agile et tournée vers les clients
  - Le redressement de la performance financière en Amérique du Nord
  - L'approfondissement de la stratégie à 5 ans sur des thèmes prédéfinis par le Conseil de Surveillance
  - La réduction des coûts
  - La compliance et notamment assurer le dépoiement du programme anti-corruption

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.

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 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.

Le Conseil note à cet égard que 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 prochaines années civiles, 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 2020-2023 sous réserve de sa mise en place.

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.

L'attribution initiale du prochain LTIP, prévu en 2020, serait de 32 000 actions à l'atteinte de l'objectif.

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.

2.6.1.3 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 est de 500 000 euros.

En 2019, la politique de répartition a été réajustée avec effet au 1er 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.

La politique de répartition des rémunérations des membres du Conseil, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019, est la suivante :

- 35 000 € annuels sont versés à chaque membre du Conseil ;
  - en cas d'absence à une réunion du Conseil dûment convoquée, une pénalité de 3 000 € est appliquée ;
- 35 000 € annuels supplémentaires sont versés au Président du Conseil,
- 10 000 € annuels supplémentaires sont versés au Vice-Président ;
- 7 000 € annuels sont versés à chaque membre des Comités spécialisés ;
  - en cas d'absence à une réunion d'un Comité spécialisé dûment convoquée, une pénalité de 1 000 € est appliquée ;
- 15 000 € annuels supplémentaires sont versés aux Présidents des Comités spécialisés ; et
- 60 000 € annuels supplémentaires sont répartis 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.

Membre du Conseil représentant les salariés

Le membre du Conseil représentant les salariés ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat et perçoit sa rémunération au titre de son contrat de travail.

Conformément à l'article R. 225-56 II du Code de commerce, le contrat de travail liant Jean-Hubert Guillot 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. Egalement, un engagement de non concurrence lie Jean-Hubert Guillot à la Société en cas de résiliation du contrat.

2.6.2 Consultation sur les éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (vote "ex-post" - résolutions n° 10 à 12 de l'AGM du 30 avril 2020)

2.6.2.1 Éléments de rémunération versés ou attribués à Fabrice Barthélemy (incluant la Présidence du Directoire par intérim du 1er au 13 janvier 2019) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (résolution n°12 de l'AGM du 30 avril 2020)

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	570 548	Soit 450 000 euros *(sur une base annuelle du 1er au 13 janvier 2019)* puis 575 000 euros sur une base annuelle à compter du 14 janvier 2019. La part fixe représente 34% de la rémunération fixe et variable annuelle et long-terme 2019.
Rémunération variable annuelle au titre de son mandat de Président du Directoire	483 596	Rémunération calculée sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2019, non encore versée. Les 2 objectifs quantifiables représentent 70% du variable annuel et peuvent aller jusqu'à 140% de la rémunération de base en cas de surperformance. Les objectifs qualitatifs représentent 30% du variable annuel, sans possibilité de dépassement. Les objectifs qualitatifs 2019 de Fabrice Barthélemy étaient les suivants : > la sécurité (transformation de la culture sécurité du Groupe, et baisse chiffrée du nombre d'accidents avec arrêts) > La performance financière > L'organisation et les talents > La stratégie à 5 ans > L'économie circulaire (développement du projet Refinity, augmentation des volumes de collecte Restart®, définition et plan d'action des objectifs RSE 2030) La part variable annuelle représente 27% de la rémunération fixe et variable annuelle et long-terme 2019. Pour mémoire, la rémunération variable annuelle 2018, payée en 2019 après le vote en Assemblée Générale, pour la période du 18 septembre 2018 au 31 décembre 2018, au titre de son mandat de Président du Directoire par intérim, était de 47 723 euros.
Rémunération variable différée	NA	
Rémunération variable pluriannuelle	NA	
Rémunération exceptionnelle	4 274	Il s'agit de la rémunération exceptionnelle sur une base annuelle d'un montant de 120.000 euros (*prorata temporis*), au titre des responsabilités additionnelles que Fabrice Barthélemy a dû assumer en qualité de Président du Directoire durant la période transitoire du 18 septembre 2018 au 13 janvier 2019 inclus (soit 13 jours en 2019).
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Options = NA	Absence d'attribution d'option
	Actions de Performance : 32 000 actions *(valeur 631 680 €)*	Montant cible de l'attribution d'actions de performance, dans le cadre du plan LTI 2019-2022 Ce plan a été autorisé dans sa 18ème résolution par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 et attribué suite à décision du Conseil du 24 juin 2019. Les conditions de performance qui s'appliquent sur la totalité de l'attribution sont liées au plan stratégique pour 80% et au TSR relatif pour 20%. L'attribution de LTI en 2019 représente 37% de la rémunération fixe et variable annuelle et long-terme 2019.

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
		L'attribution de LTIP 2019 à Fabrice Barthélemy a représenté 0.05% du capital de Tarkett.
Rémunération allouée à raison d'un mandat d'administrateur ou de membre d'un Conseil de surveillance	NA	
Valorisation des avantages de toute nature	3 313	Véhicule de fonction
Prime de rétention	NA	
Indemnité de départ	0	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. 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. 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. 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. Les modalités de cette indemnité de départ ont été confirmées par le Conseil du 11 janvier 2019 et soumises au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.
Indemnité de non-concurrence	0	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. La Société se réserve le droit de renoncer à cette clause de non concurrence. 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. Les modalités de cette indemnité de non concurrence ont été confirmées par le Conseil du 11 janvier 2019 et soumises au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.
Régime de retraite supplémentaire	NA	Aucun régime de retraite supplémentaire

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 2019 (résolution n° 12 de l'AG du 30 avril 2020)

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	
Rémunération allouée à raison du mandat de membre du Conseil de surveillance	85 000	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	

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 2019 (résolution n° 11 de l'AG du 30 avril 2020)

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	405 775	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	

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 versés au cours des années considérées, ainsi que des actions de performance attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur. Les moyennes et médianes ont été calculées pour tous les salariés en France, présents sur la totalité de l'année considérée et de l'année précedente.

	2015	2016	2017	2018	2019
Président du Directoire					
Ratio sur la rémunération moyenne	49	58	43	29	23
Ratio sur la rémunération médiane	66	83	59	39	30
Président du Conseil de Surveillance					
Ratio sur la rémunération moyenne	1.3	1.2	1.2	1.2	1.4
Ratio sur la rémunération médiane	1.7	1.7	1.6	1.5	1.9

Les rémunérations prises en compte dans le calcul des ratios relatifs au Président du Directoire incluent *prorata-temporis :*

- Michel Giannuzzi de 2015 au 31 août 2017 inclus;
- Glen Morrison du 1er 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 de 2015 jusqu'au 26 avril 2018;
- Eric La Bonnardière depuis cette date.

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 2019, 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 €)
Didier Michaud-Daniel	Membre du Conseil	Achat	Action	Euronext Paris	1 000	13,47	20/12/19	13 470,00
Marie Deconinck	Personne liée à Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil	Achat	Action	Euronext Paris	413	12,06	06/12/19	4 980,78
DDA BIS	Personne morale liée à Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil	Achat	Action	Euronext Paris	17 000	13,48	12/08/19	229 156,12
DDA BIS	Personne morale liée à Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil	Achat	Action	Euronext Paris	35 000	14,04	05/08/19	491 487,50
DDA BIS	Personne morale liée à Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil	Vente	Action	Euronext Paris	10 017	20,35	24/06/19	203 797,87
SID	Personne morale liée à Bernard-André Deconinck, Censeur du Conseil	Exercice de l'option pour le paiement du dividende en actions	Action	Euronext Paris	1 147 588	16,77	04/07/19	19 245 050,76
DDA BIS	Personne morale liée à Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil	Exercice de l'option pour le paiement du dividende en actions	Action	Euronext Paris	1 790	16,77	04/07/19	30 018,30
Tarkett GDL	Filiale de la Société dans laquelle les membres du Directoire exercent un mandat social	Exercice de l'option pour le paiement du dividende en actions	Action	Euronext Paris	2 485	16,77	04/07/19	41 673,45
DDA	Personne morale liée à Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil	Exercice de l'option pour le paiement du dividende en actions	Action	Euronext Paris	6 834	16,77	04/07/19	114 606,18
DDA	Personne morale liée à Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil	Achat	Action	Euronext Paris	28 000	18,00	19/12/18	504 000
DDA	Personne morale liée à Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil	Achat	Action	Euronext Paris	5 386	18,25	18/12/18	98 290,73

2.9 Autres informations

2.9.1 Déclarations liées au gouvernement d'entreprise

2.9.1.1 Conflits d'intérêts

Au 31 décembre 2019, 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'intérêt, même potentiel.

Au 31 décembre 2019 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.

2.9.1.2 Renseignements personnels relatifs aux mandataires sociaux

Au 31 décembre 2019, hormis les liens fraternels existants entre Didier Deconinck (Vice-Président du Conseil), Bernard-André Deconinck (censeur) et Eric Deconinck (membre du Conseil), et entre ces trois membres du Conseil et Eric La Bonnardière (Président du Conseil), Nicolas Deconinck (censeur) 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 8.6, il n'existe aucun lien d'affaires entre les membres du Conseil ou du Directoire d'une part, et la Société d'autre part.

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.

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, 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.

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.

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. À la clôture, les obligations en circulation, actives ou en cours de restitution, s'élèvent à 89,2 millions de dollars US ;
- 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 titrisation mise en place avec la filiale Tarkett USA Inc. ;
- a accordé une garantie à l'assureur retraites suédois Pri-Pensionsgaranti pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB pour un montant de 201,8 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 coentreprise Laminate Park GmbH & Co KG, utilisée à hauteur de 2,2 millions d'euros à la clôture ;
- a accordé une garantie pour des matières premières fournies par un fournisseur de sa filiale Morton Extrusiontechnik (M.E.T GmbH) dans le but de sécuriser ses engagements jusqu'à un montant de 7,0 millions d'euros, engagée à hauteur de 4,7 millions d'euros à la clôture ;
- 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, Tarkett Spa (Italie), pour obtenir des lignes de financement ou d'émission de lettres de crédit pour un montant global maximum équivalent à 35,1 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 11,7 millions d'euros à la date de clôture.

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 14,8 millions d'euros à la clôture.

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 16,9 millions d'euros en 2019.

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 28,6 millions d'euros en 2019.

3 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

3.1.	**L'ambition et les engagements RSE de Tarkett**	**97**
3.1.1.	Le mot du Président du Directoire	97
3.1.2.	Le modèle d'affaires de Tarkett	98
3.1.3.	Notre démarche RSE au service de nos clients	98
3.1.4.	Le développement durable chez Tarkett : Nos progrès en 2019	100
3.2.	**Gouvernance de la RSE**	**102**
3.2.1.	Notre gouvernance de la RSE intégrée à tous les niveaux du Groupe	102
3.2.2.	Un processus de reporting robuste pour piloter la performance RSE	103
3.2.3.	Une démarche RSE en ligne avec les standards mondiaux	103
3.2.4.	Notre engagement pour des standards éthiques élevés	103
3.3.	**Risques et opportunités liés à la RSE**	**106**
3.3.1.	Notre processus d'identification et d'évaluation des risques	107
3.3.2.	Notre cartographie des principaux défis, risques et opportunités	108
3.3.3.	Notre processus de gestion des risques	110
3.3.4.	Notre matrice de matérialité	111
3.4.	**Plan de vigilance**	**112**
3.5.	**Dialogue avec les parties prenantes**	**113**
3.6.	**Eco-concevoir pour la vie et Boucler la boucle : créer une économie circulaire saine**	**117**
3.6.1.	Notre approche engagée et collaborative pour la transition vers une économie circulaire	119
3.6.2.	Notre choix attentif des matériaux et notre engagement à la transparence des produits	124
3.6.3.	Nos revêtements de sol contribuant à des espaces de vie sains et de qualité	128
3.6.4.	Notre engagement à limiter les déchets et à construire une économie circulaire	131
3.6.5.	Notre préservation des ressources en eau et en énergie	138
3.6.6.	Notre engagement à lutter contre le réchauffement climatique	141
3.7.	**Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés**	**143**
3.7.1.	Notre programme d'approvisionnement responsable et notre implication avec les fournisseurs	143
3.7.2.	Notre implication et notre soutien aux communautés locales	145
3.8.	**Développer les talents**	**148**
3.8.1.	La sécurité de nos employés est notre engagement premier	149
3.8.2.	Notre souci de la santé et du bien-être de notre personnel	152
3.8.3.	Notre respect pour l'égalité, la diversité et la non-discrimination	152
3.8.4.	Notre philosophie du talent avec la formation continue et la promotion de la mobilité interne	154
3.8.5.	Nos actions en faveur du dialogue social	159
3.9.	**Rapport Social et Environnemental**	**161**
3.9.1.	Tableau de bord des indicateurs RSE	161
3.9.2.	Note méthodologique du reporting RSE	165
3.9.3.	Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF	173
3.9.4.	Rapport d'Organisme Tiers Indépendant	177

3.1 L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

3.1.1 Le mot du Président du Directoire

Fabrice Barthélemy
Président du Directoire

En juin 2019, nous avons partagé notre nouveau plan stratégique « Change to Win » avec l'ensemble des employés et l'avons présenté à la communauté financière. Notre ambition est clairement axée sur nos activités commerciales au niveau mondial et résidentielles dans des géographies ciblées, mais pas seulement. J'ai personnellement décidé d'inclure l'économie circulaire dans notre ambition. Je crois fortement qu'en tant qu'entreprise responsable de revêtements de sol et de surfaces sportives, nous avons un rôle à jouer pour changer la donne de notre industrie avec l'économie circulaire - une solution largement reconnue pour faire face à la rareté des ressources et à l'urgence climatique. Il s'agit d'un défi majeur pour l'industrie du bâtiment.

Chez Tarkett, nous sommes convaincus qu'il est urgent de changer de modèle pour préserver les ressources naturelles limitées du monde. Il nous est apparu évident que la transition vers une économie entièrement circulaire dans l'industrie du revêtement de sol soit un de nos objectifs stratégiques. Il nous faut passer d'une économie linéaire, basée sur la production, l'utilisation et l'élimination d'un produit, à un modèle d'économie circulaire, où les déchets peuvent être une ressource pour notre fabrication, et où nos produits peuvent être recyclés pour créer de nouvelles ressources après utilisation. Nous nous sommes ainsi fixés pour objectif de tripler la part des matériaux recyclés dans nos matières premières achetées d'ici 2030, pour atteindre 30%.

Pour réaliser cette transition, il y a deux principaux facteurs :
- Eco-concevoir des produits avec des matériaux recyclés et les rendre recyclables en fin d'utilisation avec l'implication notamment de notre R&D, de nos achats et de notre production.
- Mettre en place des solutions circulaires de reprise, collecte, tri et recyclage / réutilisation, impliquant nos équipes marketing, commerciales, supply chain et R&D en étroite collaboration avec nos clients, fournisseurs et autres partenaires.

Cependant, nous savons que nous ne pouvons pas réaliser seuls cette transition vers une économie linéaire à une économie circulaire. Nous avons besoin de l'implication de tous les acteurs si nous voulons changer nos comportements et notre modèle économique : les décideurs politiques, pour encourager une économie basée sur le recyclage ; les fournisseurs, pour offrir de nouvelles sources de matières premières secondaires et des services de collecte ; et les clients, pour adopter le tri et le recyclage des sols, et pour demander de plus en plus de produits recyclés et recyclables.

Nous croyons en cette force de collaboration et de dialogue et nous avons intensifié nos efforts en 2019 en travaillant étroitement non seulement avec nos employés, clients, fournisseurs et autres partenaires commerciaux, mais aussi avec des leaders d'opinion - tels que l'initiative CE100 de la Fondation Ellen MacArthur, les instituts scientifiques, les universités, les organismes de normalisation, les pouvoirs publics et les associations professionnelles. L'enjeu est de construire ensemble une économie circulaire avec des matériaux sûrs et de bonne qualité, pour créer de beaux espaces, respectueux de la santé et du bien-être de ceux qui vivent sur nos sols.

Au-delà de notre ambition de changer la donne avec l'économie circulaire, nous avons également fixé des objectifs dans les trois autres domaines de notre pilier « prendre soin des hommes et de la planète » de notre stratégie « Change to Win » :
- **La sécurité est notre engagement numéro un** et en renforçant davantage notre culture de la sécurité, nous visons à réduire notre taux de fréquence d'accidents constatés[1] à 1 d'ici 2025.
- **Contribuer à l'effort mondial de lutte contre le changement climatique** est une autre priorité. Notre transition vers une économie circulaire contribuera de manière significative à la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans la chaîne de valeur, en complément de nos efforts déjà déployés dans nos usines. Dans ce domaine, grâce à l'amélioration continue de l'efficacité énergétique et à un recours croissant aux énergies renouvelables, nous visons à réduire nos émissions[2] de 30 % d'ici 2030 par rapport à 2020.
- Enfin, nous ne pouvons atteindre aucun de ces objectifs sans l'implication de **nos équipes diverses et talentueuses.** Dans ce contexte, nous continuerons à développer notre capital humain en respectant l'éthique des affaires, en assurant la diversité, en appliquant notre philosophie des talents et en favorisant la mobilité interne - que nous voulons porter à 70 % d'ici 2025 (contre 53 % en 2018).

Grâce à ce nouveau plan stratégique, nous continuerons à contribuer, à notre niveau, aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et aux dix principes du Pacte mondial définis par les Nations Unies, en respectant nos valeurs et la promesse faite à nos clients.

(1) Taux de fréquence des accidents du travail pour l'ensemble des salariés (nombre d'accidents du travail avec arrêt inférieur ou supérieur à un jour par million d'heures travaillées)
(2) Émissions de gaz à effet de serre de Scope 1 & 2 par mètre carré de revêtement de sol (kg CO_2e/sqm)

3.1.2 Le modèle d'affaires de Tarkett

Notre modèle d'affaires est présenté dans les pages d'introduction du présent Document d'enregistrement universel.

3.1.3 Notre démarche RSE au service de nos clients

Notre nouvelle stratégie, « Change to Win », trace la voie de notre croissance future sur quatre piliers stratégiques : la Croissance durable, OneTarkett pour nos clients, les Hommes et la Planète et les Coûts et la discipline financière. Chez Tarkett, la responsabilité sociale et environnementale est un engagement de longue date et un levier de croissance. Cet engagement en faveur d'un développement durable et responsable est au cœur de notre stratégie, comme notre plan stratégique « Change to Win » l'a confirmé en 2019. Il est intégré dans l'ensemble de nos activités, notamment dans le développement des talents via notre Talent Philosophy, dans notre démarche d'économie circulaire et d'éco-conception selon les principes Cradle to Cradle® (du berceau au berceau), et dans notre programme d'excellence opérationnelle via le World Class Manufacturing (WCM). Chaque jour, nous nous efforçons de conjuguer l'ensemble de ces éléments non seulement pour mieux servir nos clients, mais aussi pour anticiper et répondre aux attentes et exigences de nos différentes parties prenantes – employés, clients et utilisateurs, investisseurs, ONG, pouvoirs publics.

Les attentes et exigences de nos clients en termes de développement durable et responsable

Nos clients font face à des enjeux variés et ont des attentes sans cesse croissantes en termes de 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'aiintérieur, d'espaces sains et de recyclage, et comprendre la composition des produits en toute transparence ;
- 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.

L'expression de notre ambition en matière RSE/ Développement durable s'exprime par « Faire Bien. Ensemble. » (« *Doing Good. Together*. »). L'objectif est de ne pas se contenter de « mieux faire » en améliorant le modèle existant, mais de « faire bien » en construisant un modèle économique durable intégrant les défis du monde de demain. Concrètement, cette approche repose sur les principaux éléments de notre démarche de développement durable : « Éco-concevoir pour la vie » (« *Designing for life* »), « Boucler la boucle » (« *Closing the loop* »), « Favoriser l'approche collaborative » (« *Driving collaboration* »), « Soutenir les communautés » (« *Supporting communities* »), et « Développer les talents » (« *Developing talents* »).

En 2015, les Nations Unies ont adopté l'Agenda 2030 pour un développement durable ainsi qu'un ensemble de 17 Objectifs de Développement Durable. Ce cadre définit un plan directeur pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous en suscitant des changements écologiques, sociaux et humanitaires à l'échelle locale et mondiale. Tarkett, à travers sa démarche RSE ambitieuse mise en place depuis 2010, contribue à plusieurs des Objectifs de Développement Durable de l'ONU.

Tarkett contribue à plusieurs des Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies par le biais de notre démarche « Faire Bien. Ensemble. » (« *Doing Good. Together.* »)

> **« Éco-concevoir pour la vie » (« *Designing for life* ») :** respecter le « capital naturel » de la planète en réduisant notre empreinte environnementale (ODD 15) et en contribuant à la lutte contre le réchauffement climatique (ODD 13) ; développer des produits respectueux de la santé, contribuant au bien-être et à la qualité de vie au travail, à la maison et dans les espaces publics (ODD 3).

> **« Boucler la boucle » (« *Closing the loop* ») :** construire une économie circulaire basée sur des programmes et des modèles économiques favorisant la collecte, la réutilisation, le recyclage et l'élimination des déchets (ODD 12).

> **« Favoriser l'approche collaborative » (« *Driving collaboration* ») :** travailler avec l'ensemble des acteurs à notre engagement « Faire Bien. Ensemble. » (« Doing Good. Together ») grâce à la formation, la collaboration, la transparence et la communication (ODD17).

> **« Soutenir les communautés » (« *Supporting communities* ») :** 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).

> **« Développer les talents » (« *Developing 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).

3.1.4 Le développement durable chez Tarkett : Nos progrès en 2019

RESPECTER LES RESSOURCES GRÂCE À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

DES MATÉRIAUX RENOUVELABLES, ABONDANTS OU RECYCLÉS

67 %

des matières premières ne contribuent pas à l'épuisement des ressources

Objectif 2020 : 75 %

COLLECTE DE REVÊTEMENTS DE SOL

105 000

tonnes de revêtements de sols collectées de 2010 à 2019 dans le cadre du programme de collecte et de recyclage ReStart® en Europe, Brésil et en Amérique du Nord

RESSOURCES RECYCLÉES

126 000

tonnes de matériaux recyclés utilisés comme matières premières

12 %

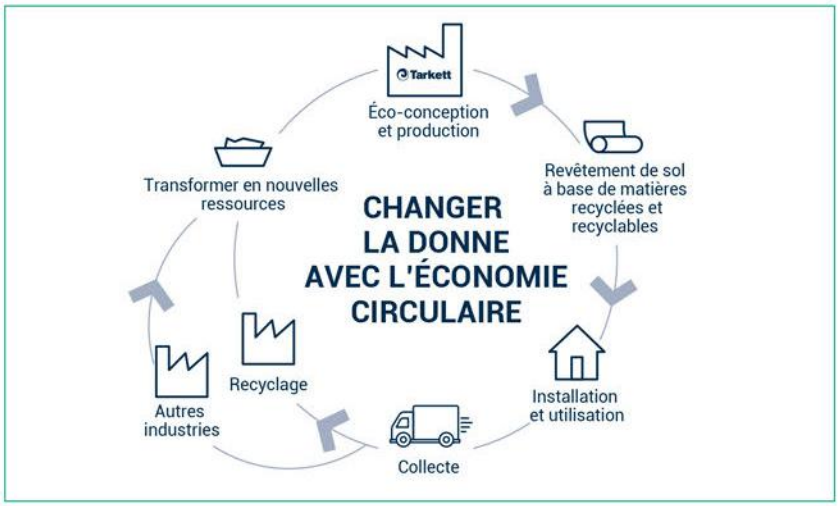
de nos matières premières sont des matériaux recyclés (en volumes achetés)

Objectif 2030 : 30 %

CONSOMMATION D'EAU

-50 %

versus 2010 (intensité l/m²)



LUTTER CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

ENERGIE RENOUVELABLE

28 %

de la consommation d'énergie est issue d'énergies renouvelables

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

-15 % versus 2010

(Scope 1 & 2 intensité kg CO_2e/m^2)

Objectif 2020: -20 % vs 2010

Objectif 2030: -30 % vs. 2020

243 000 tonnes de CO_2

(émissions de CO_2 scope 1 & 2 en 2019)

RÉDUCTION DU CO_2 GRÂCE AUX MATIÈRES PREMIÈRES RECYCLÉES

~270 000

tonnes de CO_2 évitées* correspondant à **~126 000** tonnes de ressources recyclées au lieu d'utiliser des matières premières vierges et d'envoyer les déchets en incinération

(*estimation pour une partie du scope 3)

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 PHTALATE

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 à fin 2019*

74 %

de nos revêtements de sol en vinyle sont sans phtalate à l'échelle mondiale*

Objectif 2020 : 100 %

RESPECTER ET DÉVELOPPER LES ÉQUIPES

SÉCURITÉ

2,19

Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt FR1t

Objectif 2025 : 1,0

MOBILITÉ INTERNE

65 %

des postes de management pourvus par des candidats internes

Objectif 2025 : 70 %

DIVERSITÉ

27 %

des managers sont des femmes

30 %

des cadres dirigeants sont des femmes

SOUTENIR LES COMMUNAUTÉS LOCALES ET LES INITIATIVES MONDIALES

TARKETT CARES

1 400

salariés impliqués dans **180** initiatives, représentant **920** jours de travail et **700 000 €** de contribution**

TARKETT ACADEMY

31 000

professionnels ou élèves formés aux métiers de soliers ou aux techniques de pose de 2012 à 2019

THE GLOBAL GOALS For Sustainable Development	Contribuer aux Objectifs de Développement Durable définis par les Nations Unies.
THE GLOBAL COMPACT WE SUPPORT	Respecter les 10 principes des Nations Unies.
CE100	Construire un modèle d'économie circulaire.

**Excepté contenu recyclé pour certains produits et pays.*
***Contribution de Tarkett Cares: Valeur des dons de produits et financiers et les heures des salariés.*

3.2 Gouvernance de la RSE

3.2.1 Notre gouvernance de la RSE intégrée à tous les niveaux du Groupe

Dans le cadre de notre nouvelle stratégie « Change to Win », Tarkett a fait de la transition vers un modèle circulaire un élément central et clé de son nouveau plan stratégique avec la forte ambition de "changer la donne avec l'économie circulaire". Ceci constitue le point fort du pilier « Prendre soin des hommes et de la planète » du plan annoncé en juin 2019. La gouvernance de l'exécution de ce plan et de la RSE en général est également centrale, étant pilotée par le Comité exécutif, déployée par les divisions, animée par les fonctions support et délivrée par la mobilisation de tous nos collaborateurs :

- **L'exécution de notre plan stratégique « *Change to Win* » et de la stratégie RSE associée est suivie par le Président du Directoire et le Comité exécutif**, impliquant les présidents des divisions (EMEA & LATAM, TNA, TEE, Sports) et les vice-présidents exécutifs / directeurs généraux des fonctions. Le Comité exécutif de direction se réunit mensuellement pour examiner les performances opérationnelles et financières du Groupe et discuter de l'avancement des principaux objectifs stratégiques et d'autres questions commerciales clés.
- **La stratégie est déclinée, conduite et mise en place au niveau des divisions, des fonctions, et des sites et réseaux** dans chaque pays où nous exerçons nos activités. Les comités de directions des divisions et des fonctions établissent et suivent les feuilles de route en fonction des priorités et spécificités des sites, pays et divisions concernés et des objectifs « *Change to Win* » du Groupe.
- **Une nouvelle organisation pour la gestion du programme d'innovation** a été mise 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 ».
- **Le comité dédié à l'environnement**, créé en 2011, participe également à la définition et mise en œuvre de la stratégie environnementale et au partage des bonnes pratiques. Ce comité rassemble un réseau d'experts environnement / développement durable des divisions et de membres de différentes fonctions (recherche et innovation, opérations/WCM, communication, marketing). Les propositions de ce comité, notamment en termes d'objectifs et d'indicateurs, sont présentées au Comité exécutif pour validation.
- Notre stratégie « *Change to Win* » et les objectifs RSE associés, ainsi que les initiatives et réalisations, sont **partagés avec les collaborateurs du Groupe**, notamment via la lettre d'information interne (numéro spécial « *Change to Win* » en juillet 2019), les informations intranet, ainsi que les communications et formations réalisées au sein des divisions. Les progrès et difficultés sont également partagés avec les cadres supérieurs dans le cadre de la présentation des résultats trimestriels et lors du séminaire annuel « *Focus meeting* ».
- Notre engagement et nos résultats sont également **présentés aux actionnaires et à la communauté financière** lors de l'Assemblée Générale annuelle et à l'ensemble de nos parties prenantes via nos différents supports (le Document d'enregistrement universel avec la déclaration de performance extra-financière / rapport annuel sur la RSE, la brochure Tarkett en bref et le site Internet de Tarkett).

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 de contrôle interne, qui intègre les problématiques RSE ;
- **le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance** détermine et revoit 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 2019, la sécurité (transformation de la culture sécurité du Groupe, et diminution du nombre d'accidents avec arrêt de travail), l'économie circulaire (développement du projet de centre de recyclage de moquettes à Waalwijk, Pays-Bas, augmentation des volumes de collecte ReStart®, définition et plan d'action des objectifs RSE 2030) et l'organisation et les talents ont été inclus dans les critères variables pour le Président du Directoire. Pour les autres membres du Comité exécutif, des objectifs ont été fixés en fonction de leurs domaines de responsabilité.

Exemple

Partager le nouveau plan stratégique « Change to Win » avec nos équipes à travers le monde

Un des enjeux du déploiement réussi du plan stratégique est l'appropriation et l'engagement de l'ensemble de nos équipes sur le terrain. Dans cet esprit, le Président du Directoire a visité chaque division pour échanger avec les équipes locales et répondre à leurs questions, y compris sur sa vision du développement durable et l'engagement de Tarkett en faveur d'une économie circulaire. Il a commencé par visiter quatre usines et le siège principal de Tarkett Amérique du Nord aux États-Unis. Il a ensuite visité les usines et les bureaux en Russie en commençant par le site de production de vinyle à Otradny (Russie) où il s'est entretenu sur place avec les managers et les employés, et où une visioconférence a été organisée avec les équipes de Serbie, d'Ukraine et du Kazakhstan. Il s'est ensuite rendu dans nos bureaux à Moscou, puis dans notre usine de stratifiés et de bois à Mytishchi (Russie) où il a échangé avec 300 autres managers et employés. Il a poursuivi avec d'autres sessions d'une journée sur les sites de production et les bureaux en Pologne, aux Pays-Bas, en Allemagne, au Luxembourg et en France. Au total, il a partagé le plan avec environ 1 000 managers et employés clés au cours de sa tournée, qui a été complétée par une vidéo en ligne traduite en 12 langues, une newsletter et un kit d'outils pour cascader l'information.

3.2.2 Un processus de reporting robuste pour piloter la performance RSE

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 (les 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 3.9.4 "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 internes d'audit 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.

Des tableaux de bord permettant de responsabiliser et de piloter la performance RSE à chaque niveau : Le Groupe suit un tableau de bord, intégrant notamment les indicateurs environnement pour lesquels des objectifs 2020 ont été établis dès 2012. Les divisions et fonctions ont également à leur disposition un tableau de bord avec l'ensemble des indicateurs, permettant aux différentes entités de piloter leur performance et de concentrer leurs efforts sur les enjeux matériels au regard de leurs activités. L'analyse de l'évolution des indicateurs année après année est indispensable pour mesurer les efforts accomplis, identifier les marges de manœuvre et les défis qui restent à relever, et mettre en place des plans d'actions 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 Une démarche RSE en ligne avec les standards mondiaux

L'engagement de Tarkett, ainsi que le rapport RSE, le tableau de bord des indicateurs, les objectifs 2020, 2025 et 2030 et le processus de reporting renforcé, 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 termes de communication extra-financière, connues sous le nom de Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) ;
- le Devoir de Vigilance et la Loi Sapin 2 sur la lutte contre la corruption, mis en place en France depuis 2017 et 2016 respectivement ;
- le référentiel Global Reporting Initiative (GRI) – voir en particulier la Section 3.9.3 "Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF" ;
- 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 Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (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 Ressources Institute (WRI) Greenhouse Gas Protocol ;
- les recommandations de l'Afep-Medef, notamment en matière de gouvernance d'entreprise et de DPEF.

3.2.4 Notre engagement pour des standards éthiques élevés

3.2.4.1 Assurer l'éthique et de l'intégrité des affaires

La réputation et la crédibilité en termes 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** a été initialement développé en 2009. Il définit les principes de base qui guident les collaborateurs, ainsi que les principes fondamentaux qui ne doivent pas être enfreints, en termes de concurrence loyale, sélection des fournisseurs et des prestataires de services, conflit d'intérêt, conservation des biens et informations, et véracité des comptes.
- **Le Code de conduite anticorruption** a été déployé à partir de 2018 en remplacement de la Politique anticorruption qui était en vigueur depuis 2012 (voir Section 3.2.4.2 "La prévention de la corruption"). Fin 2019, seules l'Allemagne et la Belgique n'ont pas encore achevé le déploiement, qui est prévu pour le premier trimestre 2020.

- **La Politique Concurrence** complète le Code Ethique sur le sujet de la conformité au droit de la concurrence. Elle fournit les principes essentiels et les règles à respecter en termes de relations avec les concurrents (accords horizontaux, échanges d'information, adhésion et participation à des associations professionnelles), relations avec les fournisseurs et les clients, bonnes pratiques pour éviter tout abus de position dominante, 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 nouveau programme de formation sur la conformité, lancé en 2018, est axé 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 de 15 minutes qui sont organisés chaque année pour tous les employés de Tarkett qui ont accès à un ordinateur (couvrant environ 6 500 employés dans le monde). Les thèmes abordés sur la lutte contre la corruption portent par exemple sur les pots-de-vin, les relations avec les intermédiaires, les cadeaux et invitations, les dons aux œuvres de charité et le système d'alerte professionnelle. Les sujets sur le droit de la concurrence traitent, par exemple, des restrictions de concurrence horizontale (concurrents) et verticale (fournisseurs et sous-traitants) telles que la participation à des organisations professionnelles. Les sessions de formation en face à face se sont également poursuivies en 2019 à travers des ateliers de conformité dédiés, adaptés aux groupes les plus exposés aux risques mentionnés précédemment, notamment les équipes en France, en Asie et en Serbie, les fonctions commerciales et achats, et celles effectuant des contrôles plus stricts, comme l'équipe d'audit interne et la direction juridique.
- **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 Code Ethique** : Les nouvelles formations e-learning viennent en complément du programme de formation déjà existant sur le Code Ethique, 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** : Alors qu'un système d'alerte professionnelle, la « *Ethics Hotline* », était déjà disponible pour nos activités en Amérique du Nord, nous avons introduit en 2018 un second outil similaire, la « *Compliance Hotline* » pour les autres pays. Ce système, hébergé par un fournisseur tiers, permet aux employés et aux partenaires commerciaux de Tarkett 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 est soumis, dans certains pays, à l'approbation des comités d'entreprise locaux (ceci a été réalisé dans tous les cas, sauf pour la Belgique et l'Allemagne où il est programmé pour le premier trimestre 2020). Ces systèmes d'alerte sont présentés et expliqués dans tous les modules de formation à la conformité et dans les procédures d'alerte.

Exemple

Notre "Compliance Hotline" : un nouvel outil permettant de remonter les préoccupations à Tarkett

- Facilement accessible par internet et l'intranet de l'entreprise ou par téléphone depuis 103 pays en 52 langues.
- Disponible pour nos employés et partenaires commerciaux (fournisseurs, clients, etc.).
- Permettant de signaler tout type de violations, par exemple en termes de comptabilité, concurrence, conflit d'intérêts, corruption, fraude, harcèlement, discrimination, dommages environnementaux, etc.
- Soumis à consultation des instances représentatives du personnel dans les pays où la loi locale l'impose.
- Soutenu par une Procédure d'Alerte afin 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 en 2018 afin de fournir à tous nos employés y ayant accès des informations facilement disponibles sur l'éthique, le droit de la concurrence, la lutte contre la corruption, la procédure d'alerte, et les dispositifs d'alerte professionnelle de Tarkett (Compliance Hotline et Ethics Hotline). Les mêmes informations ont par ailleurs été mises à disposition du grand public sur le site internet de Tarkett, y compris le Code de Conduite Fournisseurs de Tarkett en 2019.

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, notamment le Règlement européen sur la protection des données personnelles («RGPD»). Le Groupe a déployé un Programme de conformité à la protection des données personnelles sous la supervision de la Direction juridique du Groupe, couvrant notamment :

- insertion de clauses standard pour assurer la confidentialité et la sécurité des données personnelles communiquées aux partenaires commerciaux ;
- mise en place de registres internes des activités de traitement des données personnelles effectuées par le Groupe ;
- déploiement d'une évaluation d'impact sur la vie privée (EIVP) lorsque cela est nécessaire ;
- information des clients et des employés sur le traitement de leurs données personnelles par Tarkett ;
- renforcement des actions de sensibilisation et de formation en personne pour les employés les plus exposés aux problèmes de protection des données personnelles.

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, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe, Tarkett dispose de procédures, d'outils et de formations pour renforcer continuellement la sécurité de ses systèmes d'information, tel que détaillé dans le Chapitre 6 « Facteurs de risques et contrôles internes » du Document d'enregistrement universel 2019.

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 huit 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 32 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 légales de commercialisation dans deux pays (Australie et Turquie) et d'une filiale de production en Australie. La liste de ces pays, mise à jour au 8 novembre 2019, est disponible au lien ci-dessous[1].

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 de deux sites 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 2019.

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** couvrant les activités de Tarkett a été développée à partir de 2017. Le processus d'identification et d'évaluation des risques s'est basé sur des entretiens avec 70 parties prenantes internes couvrant l'ensemble des activités 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 collectés par Tarkett. En 2019, une importante mise à jour de la cartographie des risques de corruption a été entreprise pour identifier puis évaluer les risques de manière plus fine et plus pertinente. 17 nouvelles personnes ont été interrogées en France, Espagne, Ukraine et Chine, parmi lesquelles des responsables pays, des acheteurs, des contrôleurs financiers, des responsables de la chaîne d'approvisionnement, des responsables informatiques et commerciaux, identifiant de nouvelles actions d'atténuation.
- **Le Code de conduite anticorruption**, développé et déployé en 2018 en remplacement de la Politique Anticorruption, définit les règles internes permettant à nos équipes de comprendre, identifier et 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 souhaite encadrer (cadeaux et invitations, dons à des associations caritatives, activités de représentation d'intérêt et/ou de lobbying), et les pratiques nécessaires 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 complète la « *Ethics Hotline* » qui a été déployée plus tôt en 2016 aux États-Unis et au Canada. Le système est accompagné d'une procédure d'alerte qui permet aux employés et aux partenaires commerciaux de signaler toute préoccupation liée à la corruption.
- **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 3.7.1.1 "Promouvoir les pratiques bonnes et positives tout au long de la chaîne d'approvisionnement"), 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 115 de ses partenaires commerciaux dans le cadre de la lutte contre la corruption.

1 *https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/eu_list_update_08_11_2019_en.pdf*

- **Les procédures de contrôle** des risques de corruption sont incluses dans le programme de travail du service d'audit interne, avec des contrôles supplémentaires sur les cadeaux et invitations ajoutés en 2019. Nous avons également préparé la mise en place en 2019 d'une nouvelle procédure de contrôle comptable qui définit nos pratiques pour prévenir et lutter contre la corruption
- **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.
- 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.

3.3 Risques et opportunités liés à la RSE

A 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
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.	**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.).
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 millions de tonnes en 2060.	**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.
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 1,5ºC par rapport à 2ºC, 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 Circularity 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.	**Réduire les émissions de gaz à effet de serre**, non seulement dans notre cycle de production, mais aussi tout au long de la chaîne de valeur, avec une transition vers un modèle d'économie circulaire, **notamment en utilisant davantage de matières recyclées**, moins gourmandes en énergie que pour l'extraction et la transformation de matières vierges, en favorisant le recyclage des déchets et en ayant des sites de production proches de nos clients (réduisant ainsi les besoins de transport).
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.	**Jouer un rôle actif pour répondre aux défis sociétaux, tels que 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.

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.

3.3.1 Notre processus d'identification et d'évaluation des risques

Tarkett identifie les risques RSE principalement par le biais de notre processus de cartographie des risques de l'entreprise, qui est géré par le service d'audit interne 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. Le processus d'identification des risques s'appuie 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 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.

En 2019, la mise à jour bisannuelle a consisté à interroger 17 responsables et experts du Groupe et des Divisions pour réévaluer individuellement chaque risque de la cartographie et pour envisager tout nouveau risque potentiel. Chaque risque a été revu pour évaluer :

- la mesure dans laquelle ils se sont concrétisés au cours des deux dernières années ;
- l'état et l'efficacité des contrôles et des efforts d'atténuation et
- le niveau des impacts absolus et résiduels potentiels.

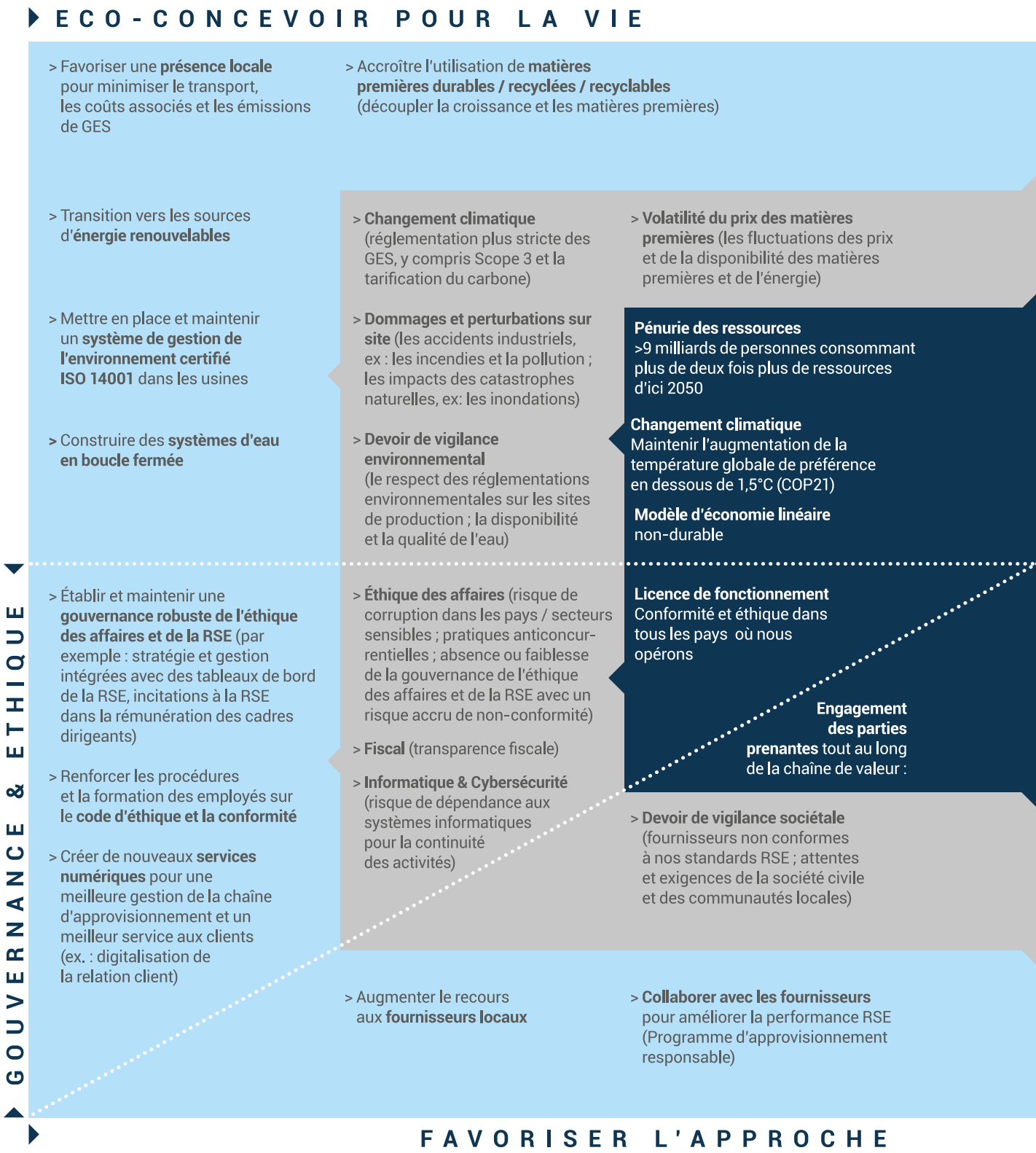
Le retour d'autres initiatives opérationnelles visant à identifier et à évaluer les risques sont également pris en compte :

- sur les sites de production, les risques Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE) sont identifiés et évalués dans le cadre du programme World Class Manufacturing (qui inclut des audits de sites annuels par un tiers - ERM) et des systèmes de management santé-sécurité (OHSAS18001 / ISO 45001), environnement (ISO14001) et énergie (ISO50001) 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 3.7.1.1 "Promouvoir les pratiques bonnes et positives tout au long de la chaîne d'approvisionnement") ;
- 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") ;
- 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.

En 2019, la cartographie des risques de l'entreprise a également été 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 16 risques significatifs, qui sont présentés au chapitre 6 « Facteurs de risque et contrôle interne » du Document d'enregistrement universel 2019, dont 5 risques ESG (éthique des affaires, changement climatique, exigences réglementaires et de marché de l'économie circulaire, acceptation de substances chimiques et devoir de vigilance) et un certain nombre d'autres risques liés à l'ESG (par exemple, fiscalité, dommages et perturbations sur les sites et la sécurité des personnes) qui sont également couverts dans le présent rapport RSE.

3.3.2 Notre cartographie des principaux défis, risques et opportunités

Cartographie des principaux défis, risques et opportunités



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'infographique ci-dessus.

Défis mondiaux | Risques pour Tarkett | Opportunités pour Tarkett

BOUCLER LA BOUCLE

> 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.)

> Développer des **partenariats pour la collecte et le recyclage** des produits de revêtement de sol (programme ReStart®) et des matières premières secondaires provenant d'autres industries

> **La réglementation de l'économie circulaire et les exigences du marché** (le manque de recyclabilité et de recyclage efficaces des produits de revêtement de sol en fin de vie)

> Proposer des produits qui permettent de **réduire la consommation d'eau/énergie en phase d'utilisation** (ex. : gazon artificiel, système de nettoyage à sec)

Urbanisation croissante
2/3 de la population vivra dans des zones urbaines d'ici 2050

Vieillissement 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

> **Acceptation des substances chimiques** (l'évolution des normes sanitaires et environnementales et/ou des attentes des clients, par exemple : phtalates, PVC, COV, etc.)

Changement générationnel
Nouvelles attentes des Générations Y et Z

intérêt et attentes accrus sur les questions de RSE

> **Gestion des talents** (perte de talent / compétence)

> **Sécurité** (accidents sur les sites de production ; exposition du personnel à des substances dangereuses)

> **Devoir de vigilance social** (discrimination ; absence d'égalité des chances ; esclavage moderne)

> Attirer et retenir les meilleurs talents : une marque **employeur reconnue**

> **Développer les talents internes** (Talent Philosophy, mobilité interne)

> Renforcer la **culture sécurité** et WCM

> 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)

> **Évolution 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)

> Fournir une **communication vérifiée et transparente** sur les produits (ex. : MHS, EPD)

> **Renforcer la collaboration avec les parties prenantes** sur les enjeux, les difficultés et les solutions (ex.: clients, fournisseurs, experts, ONG, pouvoirs publics, etc.)

DÉVELOPPER LES TALENTS

COLLABORATIVE

3.3.3 Notre processus de 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 bisannuelle de la Cartographie des Risques de Tarkett au Comité exécutif pour validation et responsabilisation ;
- 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 sont mis en œuvre afin de déployer ces politiques 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 la démarche de Talent Philosophy pour 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 2019, 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 "Eco-concevoir pour la vie et Boucler la boucle : créer une économie circulaire saine", pour les risques et enjeux liés aux impacts de nos produits sur l'environnement et la santé tout au long de la chaîne de valeur (depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la fin de vie de nos revêtements de sol, en passant par la fabrication et l'utilisation de nos produits) ;
- Section 3.7 "Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés, pour les risques et enjeux liés à nos fournisseurs et nos activités au sein des communautés locales ;
- Section 3.8 "Développer les talents", pour les risques et enjeux liés à nos employés.

En ce qui concerne le risque « évolution du marché des revêtements de sol », nos politiques et actions visant à gérer les risques et opportunités liés aux aspects ESG de ce risque sont décrites tout au long de ce chapitre et plus particulièrement détaillées dans les sections suivantes :

- attentes en matière de transparence accrue : Section 3.6.2 "Notre choix attentif des matériaux et notre engagement à la transparence des produits" ;
- de nouveaux produits et services : Section 3.6.1 "Notre approche engagée et collaborative pour la transition vers une économie circulaire", complétant la Section 1 "Présentation du Groupe" ;
- plus de participation des parties prenantes : Section 3.5 "Dialogue avec les parties prenantes".

Exemple

Focus sur notre programme d'excellence opérationnelle World Class Manufacturing (WCM)

World Class Manufacturing (WCM) est un programme d'amélioration continue, inspiré du concept de lean manufacturing (fabrication au plus juste), axé sur l'amélioration de la sécurité des salariés, 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 définit les objectifs et fournit le soutien nécessaire, par le biais du coaching, de la formation et du partage des meilleures pratiques, au réseau WCM pour le déploiement du programme sur site. La réalisation d'audits internes WCM permet aux équipes de suivre l'avancement des sites de production et de définir des plans d'action.

3.3.4 Notre matrice de matérialité

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 de l'homme 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.

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 graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement. Ce plan de vigilance doit couvrir les activités de la société, ainsi que celles de nos sous-traitants et fournisseurs avec qui une relation commerciale établie est maintenue. Chez Tarkett, le 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 liés à l'environnement, la santé et la sécurité, et les droits humains :

- Au niveau de nos sites de production, les risques HSE sont identifiés et évalués dans le cadre du programme WCM et des 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. 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 lié à l'afflux de migrants en Europe), que nous nous efforçons d'identifier et de prendre en compte au fur et à mesure de leur survenance.
- 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 environnementaux, santé et sécurité, et ceux liés à une potentielle atteinte aux droits humains (voir Section 3.7.1.1 "Promouvoir les pratiques bonnes et positives tout au long de la chaîne d'approvisionnement").

Procédures d'évaluation

Au niveau de nos sites de production, l'évaluation des risques HSE est réalisée en interne de manière continue via notre programme WCM (voir section 3.3.3 Notre processus de gestion des risques). Par ailleurs, tous nos sites sont audités annuellement par un tiers (ERM), 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/ou ISO 50001.

Au niveau de la chaîne d'approvisionnement, l'évaluation de nos fournisseurs a débuté en 2019 dans le cadre de notre programme d'achats responsables sur la base des résultats de la cartographie des risques RSE achats, parallèlement au déploiement d'un nouveau Code de Conduite Fournisseurs (voir Section 3.7.1.1 "Promouvoir les pratiques bonnes et positives tout au long de la chaîne d'approvisionnement").

Mécanisme d'alerte

La « Compliance Hotline » mise en place en 2018 et accessible depuis 103 pays, ainsi que l'« Ethics Hotline » mise en place en 2016 aux Etats-Unis et au Canada, permettent à nos employés et à tous les tiers (y compris nos partenaires commerciaux et fournisseurs) dans le monde entier de nous faire part et/ou nous alerter sur toutes préoccupations ou infractions potentielles qu'ils pourraient rencontrer au sein de Tarkett, en particulier en termes de droits humains, environnement, santé et sécurité (voir Section sur 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 2019, à savoir :

- Section 3.6 "Eco-concevoir pour la vie et Boucler la boucle : créer une économie circulaire saine", 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 (depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la fin de vie de nos revêtements de sol, en passant par la fabrication et l'utilisation de nos produits) ;
- Section 3.8 "Développer les talents", pour gérer les risques liés à la santé et sécurité de nos employés ;
- Section 3.7 "Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés", pour gérer les risques liés à nos fournisseurs.

3.5 Dialogue avec les parties prenantes

« Favoriser l'approche collaborative » (« *Driving collaboration* ») est une valeur clé de notre démarche RSE « Faire Bien. Ensemble. » (« *Doing Good. Together.* ») : nous cherchons 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 principales 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 2019.

Parties Prenantes	Exemples de dialogue et de collaboration en 2019 sur les sujets RSE	Section du Rapport RSE
Actionnaires / Investisseurs	> 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 45 % des 130 réunions organisées en 2019 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, BlackRock, AXA IM) > Rencontres régulières ("roadshows") et présentations auprès de sociétés de gestion d'actifs, telles que Française Asset Management, Sycomore et Amundi	-
Communauté d'Investissement Socialement Responsable (ISR)	> Participation aux analyses des agences de notation ISR : Vigeo, Gaïa, MSCI, etc. > Participation à l'évaluation Trucost (S&P Global) en 2018 sur les ODD des Nations Unies > Réponse bisannuelle au questionnaire du Carbon Disclosure Project (CDP)	-
Employés	> 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. Le projet a permis d'impliquer et d'éduquer nos employés locaux avec des résultats incluant le compostage de plus de 1,3 tonnes de déchets alimentaires. > Newsletter interne « Expériences » (y compris une édition spéciale sur le plan stratégique « *Change to Win* » en juillet 2019) > Relations / dialogues avec les syndicats, dont le Tarkett Forum en Europe > Tarkett Awards, programme destiné à récompenser les meilleures contributions des employés > Réunion annuelle pour les cadres supérieurs (« Focus Meeting ») et conférence téléphonique trimestrielle sur les résultats financiers et les résultats sécurité et environnement	3.9.1 3.9.4.4. 3.9.5.1 3.9.5.2

Parties Prenantes	Exemples de dialogue et de collaboration en 2019 sur les sujets RSE	Section du Rapport RSE
Clients/Utilisateurs	> Information transparente sur nos produits, via les Material Health Statements (MHS), déclarations environnementales spécifiques (EPD en Europe, FDES (Fiche de Déclaration Environnementale et Sanitaire) en France, GreenTag en Australie), Etiquettes environnementales en Europe > Certifications et labels répondant aux attentes des clients, par exemple Cradle to Cradle® (C2C – qui contribue positivement à l'obtention de la certification LEED), asthma and allergy friendly®, Living Product Challenge Imperative, etc. > Tarkett Academy pour former les professionnels installateurs et architectes > « *Green Tours* » 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) > 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) > Participation à des conférences et expositions, par exemple Sommet C2C au C2C Lab à Berlin (Allemagne) et C2CPII Design & Innovation Forum à Stockholm (Suède), sommet national sur l'approvisionnement organisé par le Conseil du recyclage de l'Ontario en Ontario (Canada), événement Metropolis Perspective Sustainability à Los Angeles (États-Unis), table ronde annuelle des innovateurs du Green Chemistry & Commerce Council à Cincinnati (États-Unis), Greenbuild à Atlanta (Etats-Unis), Stockholm Furniture Fair (Suède), séminaire sur les tendances des sols commerciaux et formation continue en acoustique au salon de la construction FRONT à Sydney (Australie), Exposition Revestir et Séminaire sur l'économie circulaire (São Paulo, Brésil) > Programme ReStart® pour la collecte et recyclage des chutes de pose et des revêtements usagés > En réponse aux attentes croissantes des clients en matière de solutions durables, Tarkett UK a reçu le prix du partenaire le plus durable en 2019 (Willmott Dixon's Mandated supplier award), Tarkett Brésil a été reconnu comme fournisseur "A" en matière de développement durable/environnement, après un audit local réalisé par Leroy Merlin > 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	3.7.2.2. 3.7.4.3 3.8.2.2
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 ; évaluation des colorants avec les principaux fournisseurs en 2019	3.7.2.2. 3.8.1.1 3.8.1.2
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	3.7.1.1 3.7.4.2. 3.7.4.3

Parties Prenantes	Exemples de dialogue et de collaboration en 2019 sur les sujets RSE	Section du Rapport RSE
Institutions Publiques/ Organismes de Normalisation	> Participation aux consultations de la Commission européenne et aux travaux de normalisation sur des sujets tels que les substances dangereuses, les déchets ou les plastiques dans l'économie circulaire > 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 > Dialogue avec les institutions européennes, la présidence finlandaise du Conseil de l'UE, l'OCDE et les ONG 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 aux transformateurs européens de matières plastiques > Participation, par l'intermédiaire des organismes nationaux de normalisation français et brésiliens, 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 > Participation aux travaux de l'Institut National de l'Economie Circulaire et à son document sur la « Promotion d'une nouvelle stratégie d'économie circulaire » > Participation à la semaine d'Almedalen, la plus grande réunion politique de Suède, au cours de laquelle le développement durable et la transition circulaire / économie circulaire étaient au cœur des discussions	3.7.1.3 3.7.2.1 3.7.3.1. 3.8.2.4
Instituts Académiques/ Experts	> Travail avec l'institut scientifique EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency) pour l'évaluation de la santé des matériaux et les certifications C2C	3.7.2.2 3.7.2.3
Associations/ Organisations	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 : > Initiative « Circular Economy 100 » (CE100) de la Fondation Ellen MacArthur - Tarkett a codirigé les travaux sur le projet de bilan de matière pour le recyclage chimique > 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 > Ecopreneur.eu, la Fédération européenne des entreprises durables basée à Bruxelles qui encourage une économie circulaire en Europe > 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 revêtements de sol usagés et s'adresser spécifiquement aux sols en vinyle usagés à travers la plateforme REVINYLFLOOR de l'ERFMI > EU Business @ Biodiversity Platform, une interface de dialogue afin d'aider les entreprises à intégrer les considérations de biodiversité dans leurs pratiques d'affaires > Natural Capital Coalition, une collaboration internationale pour la préservation et l'amélioration du capital naturel > 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 > Carpet America Recovery Effort (CARE) aux États-Unis, association favorisant le recyclage de moquettes et tapis > Présidence de l'initiative de recyclage du PVC V-Cycle du « Vinyl Sustainability Council » aux Etats-Unis, soutenant les efforts de recyclage le long de la chaîne de valeur	3.7.1.3 3.7.3.1 3.9.3

Parties Prenantes	Exemples de dialogue et de collaboration en 2019 sur les sujets RSE	Section du Rapport RSE
	> 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 > International Living Future Institute (ILFI), participation à la conférence annuelle Living Future unconference à Seattle (États-Unis) et à la Living Product Expo à Nashville, Tennessee (Etats-Unis), un forum pour les décideurs en faveur de la « construction verte et du progrès pour un avenir sain pour tous » > Green Chemistry and Commerce Council (Etats-Unis), participation à la table ronde annuelle des innovateurs qui s'expriment sur l'économie circulaire et la chimie verte > Circular Sweden et Cireko, deux réseaux pour la promotion du recyclage et de l'économie circulaire en Suède > 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 Etats-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) : un partenariat pour développer et mettre en œuvre le « We Design project » sur la diversité et l'inclusion	
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.	3.7.2.1. 3.7.3.1 3.8.1.1
Communautés Locales et Mondiales	> Initiatives et donations dans le cadre de Tarkett Cares, par exemple partenariat avec Habitat for Humanity aux Etats-Unis, donations de revêtements de sol aux États-Unis, en Serbie et en Inde ; bénévolat lors de la Journée mondiale du nettoyage en Italie et en Turquie ; bénévolat pour aider l'hôpital pour enfants au Brésil ; éducation et soutien concernant la question de l'asthme et des allergies en Australie > 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, le partenariat avec EarthEnable dans les zones rurales du Rwanda et de l'Ouganda	3.8.2.3. 3.8.2.4
Écoles/Universités/ Candidats au Recrutement	> 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'Ecole des Mines de Nancy (France) ; Sedan avec l'IUT (Institut universitaire de technologie) Reims-Châlons-Charleville (France) où deux employés donnent des cours sur les achats et les exportations ; Narni (Italie) avec 4 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 > Tarkett Positive Legacy Design Award avec l'Université de Melbourne (Australie) pour soutenir le projet le plus durable de l'année développé par des étudiants universitaires	3.8.4.1.

3.6 Eco-concevoir pour la vie et Boucler la boucle : créer une économie circulaire saine

Nos politiques et actions, ainsi que leurs objectifs et résultats / indicateurs clés de performance, destinés à gérer les risques et répondre aux opportunités liées aux impacts de nos produits sur l'environnement et la santé tout au long de la chaîne de valeur (tels qu'identifiés en Section 3.3 "Risques et opportunités liés à la RSE") sont résumés dans le tableau ci-dessous et détaillés dans les sous-sections de ce chapitre.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2019	2018	2017	Objectif 2020	Section du Rapport RSE
Devoir de vigilance environnemental (conformité avec les réglementations environnementales sur les sites de production, disponibilité et qualité de l'eau) **Dommages et perturbations sur le site** (incidents industriels, ex : incendie, pollution, les impacts des catastrophes naturelles, ex : les inondations)	> 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 production > Audits annuels et suivi des sites industriels par un tiers (ERM)	Pourcentage des sites de production certifiés ISO 14001	85 %	89 %	89 %	-	3.4
	> Mise en place de circuits d'eau en boucle fermée sur les sites de production	Pourcentage des sites de production équipés de circuits d'eau en boucle fermée (ou ne consommant pas d'eau dans leur processus de fabrication)	66 %	68 %	67 %	100 %	3.6.5.1
Volatilité du prix des matières premières (fluctuations des prix et de la disponibilité des matières premières et de l'énergie)	> Sélection des matériaux dans le cadre du processus de développement des nouveaux produits (New Product Development Process - NPDP)	Pourcentage des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées)	67 %	70 %	71 %	75 %	3.6.2.1
	> Maximisation de la part des matériaux recyclés dans nos produits : chutes de pose/revêtements usagés ; matières premières secondaires issues d'autres industries	Pourcentage de matières premières recyclées [1]	12%	10 %	12 %	30 % en 2030	3.6.4
	> Projets d'économies d'énergie et d'amélioration de l'efficacité énergétique sur les sites de production	Consommation d'énergie par m² de produits fabriqués	4,09 kWh/m²	4,052 kWh/m²	3,92[2] kWh/m²	-	3.6.5.2
	> Développement des énergies issues de sources renouvelables sur les sites de production	Pourcentage de la consommation d'énergie issue d'énergies renouvelables	28 %	23 %2	24 %2	-	3.6.5.3

1 *Matériaux recyclés : matériaux qui auraient autrement été envoyés pour l'élimination des déchets ; les chutes de production et autres déchets de fabrication recyclés en interne sont inclus*
2 *Retraité - voir la note méthodologique pour plus de détails*

Eco-concevoir pour la vie et Boucler la boucle : créer une économie circulaire saine

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2019	2018	2017	Objectif 2020	Section du Rapport RSE
Exigences réglementaires et de marché de l'économie circulaire (la recyclabilité et le recyclage effectifs des produits de revêtement de sol en post-utilisation)	> Le processus de développement des nouveaux produits (NPDP) permet d'assurer la recyclabilité des nouveaux produits > Collecte et recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation (programme ReStart®) > Maximisation de la part des matériaux recyclés dans nos produits : chutes de pose / revêtements usagés ; matières premières secondaires issues d'autres industries	Tonnes de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectées par le programme ReStart®	3 300 tonnes	3 300 tonnes	4 100 tonnes	38 000 tonnes	3.6.4.3
Changement climatique (réglementation GES plus stricte, y compris sur le Scope 3, et taxe carbone)	> Émissions de GES Scope 1 et 2 : projets d'amélioration de l'efficacité énergétique, développement des énergies renouvelables > Émissions de GES Scope 3 : augmenter la part des matières premières d'origine recyclée 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)	Pourcentage de réduction des émissions de GES Scope 1 et 2 par m² de produits fabriqués par rapport à 2010	-15,3 %	-10,5 %1	-11,1 %[1]	-20% en 2020 et -30% en 2030 vs 2020	3.6.6.
Acceptation des substances chimiques (évolution des normes et/ou des attentes des clients sur les revêtements de sol, ex : plastifiants sans phtalate ; alternative au PVC ; niveaux d'émissions de COV[4] ; attentes croissantes en termes de transparence sur les produits)	> 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 des matières premières évaluées par un organisme tiers pour leur impact sur la santé des personnes et sur l'environnement, selon les critères C2C	98 %	98 %	96 %	100 %	3.6.2.2. 3.6.2.3
	> Sélection et évaluation des matériaux dans le cadre du NPDP afin de développer des produits à faibles niveaux d'émission de COV	Pourcentage des revêtements de sol à faibles niveaux d'émission de COV	98 %	97 %	96 %	100 %	3.6.3.1
	> Utilisation de technologie de plastifiants sans phtalate pour nos revêtements de sol en vinyle	Pourcentage de revêtements de sol en vinyle sans phtalate[3]	74 %[2]	65 %	57 %	100 %	3.6.3.1

1 Retraité - voir la note méthodologique pour plus de détails
2 A fin 2019, 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
3 Excepté contenu recyclé pour certains produits
4 Composés Organiques Volatils

3.6.1 Notre approche engagée et collaborative pour la transition vers une économie circulaire

L'économie circulaire est un modèle d'entreprise régénératif dans lequel les ressources sont continuellement réutilisées et recyclées, ce qui limite l'utilisation de matières premières vierges et l'impact sur notre planète. Notre vision à long terme est qu'à l'avenir les revêtements de sol soient recyclables et recyclés. Pour ce faire et pour 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, nous nous sommes fixés 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 issus de notre processus industriel, soit 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 fabrication.[1]
2. **Développer notre programme ReStart® pour collecter et recycler effectivement les revêtements de sol**, non seulement les chutes de pose, mais aussi post-utilisation.

3.6.1.1 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. Elles 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 partir de 2011, élargissant ainsi les options de recyclage que nous offrons aux clients. Cette innovation a été annoncée lors de la Semaine du Design de Milan en avril 2019, alors que nous présentions notre nouveau revêtement de sol vinyle iQ Surface. Les équipes de Tarkett du site de Ronneby (Suède), où est produite l'iQ Surface, ont étudié 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. Après des mois de recherche et de développement, l'équipe a réussi à établir un procédé spécifique utilisant des produits chimiques à faible risque pour éliminer la colle et autres résidus du revêtement de sol usagé avant de le déchiqueter et de créer des granules de vinyle pouvant être intégrés à un nouveau revêtement de sol homogène. La clé de la recherche : les granules qui offrent les mêmes propriétés et les mêmes performances que les matières premières vierges, en conservant les ressources naturelles et en créant un impact moindre sur l'environnement, par rapport à l'utilisation de matières premières vierges. Le défi reste de porter le procédé à un niveau industriellement viable. Les réseaux de vente locaux sont constamment à la recherche de projets où la matière peut être recyclée. Le plus grand projet à ce jour est un hôpital à Skellefteå (Suède) où 1500 m² de sol en vinyle homogène Tarkett à partir de 2013 ont été retirés suite à une rénovation puis nettoyés et recyclés avec succès à Ronneby.

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.

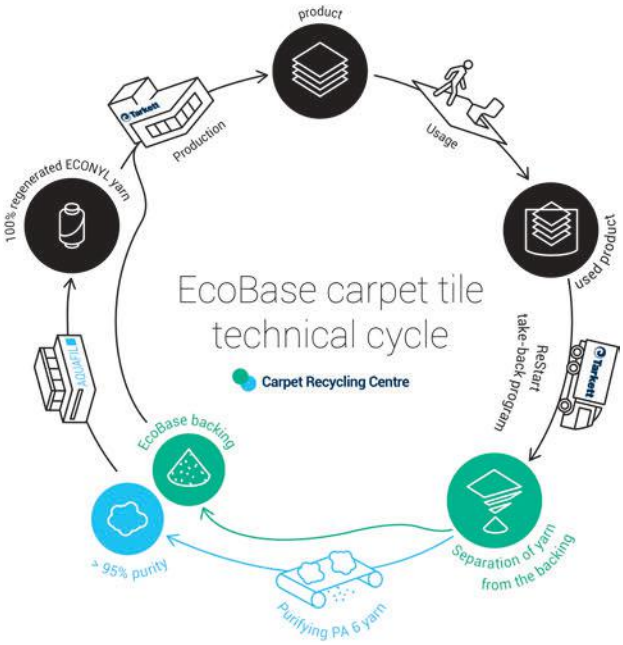
> Par exemple, en 2019, Tarkett a annoncé l'approvisionnement de BIOVYN™, le premier grade commercial de vinyle bio-attribué[2] au monde par INOVYN, en utilisant une chaîne d'approvisionnement reconnue par La Table ronde pour des Biomatériaux Durable (« *The Roundtable on Sustainable Biomaterials* », RSB). La Table ronde pour des Biomatériaux Durable (RSB) est une organisation mondiale, indépendante et multipartite qui favorise le développement d'une nouvelle bioéconomie mondiale par le biais de solutions en faveur d'un développement durable, de la certification et de partenariats collaboratifs. BIOVYN™ est fabriqué à partir d'éthylène bio-attribué, une matière première renouvelable dérivée de la biomasse non alimentaire. BIOVYN™ est reconnu par RSB comme offrant une substitution à 100 % des matières premières fossiles dans son système de production, permettant une réduction des gaz à effet de serre de plus de 90 % par rapport au vinyle produit de façon conventionnelle. L'approvisionnement de BIOVYN pour une nouvelle collection de revêtements de sol qui sera lancée en Europe en 2020 est une étape clé dans notre démarche pour passer à un modèle d'économie circulaire et répondre aux défis climatiques.

> D'autres exemples comprennent l'approvisionnement en craie recyclée, en PVB[3] recyclé et en blisters médicaux post-industriels recyclés et en cartes SIM de téléphones portables (pour plus de détails, voir la Section 3.6.4.2 "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.

1 Source: Stratégie de l'UE pour les matières premières secondaires 2016
2 La bio-attribution mesure le degré de substitution des matières premières dérivées de combustibles fossiles par des matières premières renouvelables ou des matières premières biologiques (bio-feedstocks)
3 Poly butyral de vinyle

> Par exemple, notre centre de recyclage de revêtements de sol en vinyle sur notre site de Clervaux (Luxembourg) 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 3.6.4.1 "Gérer les déchets de production - réduire, réutiliser, recycler, récupérer").



Exemple

Partenariat innovant pour boucler la boucle du cycle de vie des dalles de moquette commerciale en Europe

En 2019, Tarkett a réalisé une avancée majeure en faveur de l'économie circulaire en bouclant totalement la boucle du cycle de vie des dalles de moquette commerciale en Europe grâce à un partenariat inédit avec l'entreprise Aquafil. Cette avancée est le résultat d'une collaboration intense entre les deux entreprises depuis plusieurs années.

Tarkett a effectué des investissements importants sur son site de production et son centre de recyclage de dalles de moquette de Tarkett à Waalwijk, aux Pays-Bas. Le nouveau centre de recyclage peut désormais générer deux flux de matériaux (la fibre et la sous-couche de dalles moquette) puis les recycler et les transformer en matières premières secondaires de haute qualité pour la production de nouvelles dalles de moquette.

En effet, 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 désormais 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®.

Dans ce contexte, Tarkett a augmenté sur son site de Waalwijk sa capacité de production de sous-couche de moquette EcoBase® afin de répondre à la demande croissante des clients pour ce produit durable. Tarkett a investi environ 15 millions d'euros dans cet ensemble d'initiatives visant à réussir à boucler la boucle dans les dalles de moquette en Europe.

Cette étape majeure vers l'économie circulaire dans l'industrie des revêtements de sol s'inscrit également dans le cadre du « Pacte vert pour l'Europe » de la Commission européenne, qui promeut les filières de recyclage et encourage l'utilisation de matériaux durables, accélérant ainsi le passage à l'économie circulaire.

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 2019 nos équipes en Allemagne ont travaillé sur la simplification et l'amélioration du processus de collecte ReStart® avec la fourniture de conteneurs appropriés (big-bags, conteneurs de vrac intermédiaires, caisses en treillis), l'utilisation de partenaires logistiques et d'itinéraires existants, ainsi que la rationalisation du traitement des commandes avec SAP. Ce projet a permis de développer notre expertise interne tout en améliorant le service client. Divers supports de communication (flyers, affiches, dépliants) ont également été développés pour informer et promouvoir le service ReStart® auprès de nos clients locaux.

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 « Circular Economy 100 » (CE100) de la Fondation Ellen MacArthur (pour plus de détails, voir la Section 3.6.1.3 "Construire ensemble une économie circulaire").

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*

3.6.1.2 Appliquer les principes, méthodes et outils de conception pour une économie circulaire

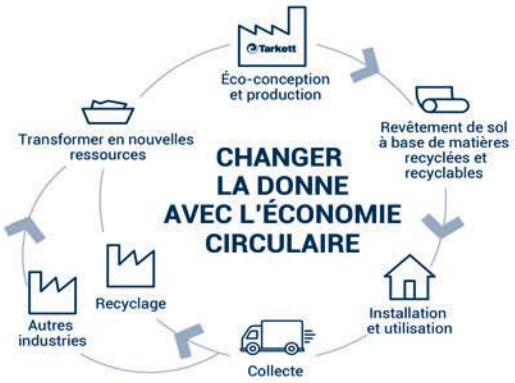
Tarkett applique les principes Cradle to Cradle® (C2C - « du berceau au berceau ») dès la conception de ses produits, depuis la sélection des matériaux et la fabrication des produits, jusqu'à l'installation, l'utilisation, la maintenance, la fin d'usage et la récupération des produits. Tarkett s'est ainsi doté d'une méthodologie d'éco-conception « closed-loop circular design », qui vise, 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 vie[1] du produit. L'ensemble des impacts sur la santé et l'environnement sont étudiés et évalués, et la démarche suppose 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 :

- Matériaux de qualité : sélectionner des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement (recyclés, renouvelables, ne contribuant pas à l'épuisement des ressources) ;
- 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) ;
- Bien-être et qualité de vie : 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 (chutes d'installation de revêtements de sols, revêtements usagés en fin de vie, déchets issus d'autres industries) pour éliminer les déchets, tout en contribuant à la conception de nouveaux produits avec des matériaux recyclés de qualité.



L'objectif ultime de cette approche 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.

3.6.1.3 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.

1 *Norme NF X 30- 264 Management environnemental – Aide à la mise en place d'une démarche d'éco-conception, 2013*

Exemple

Partage des connaissances et construction d'approches collaboratives avec la Fondation Ellen MacArthur

Tarkett a rejoint le programme Circular Economy 100 (CE100) de la Fondation Ellen MacArthur lors de sa création en 2013 en tant que l'une des premières entreprises, 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].

Le réseau CE100 offre des opportunités d'apprendre, de partager des connaissances et d'élaborer de nouvelles approches de collaboration. Tarkett participe aux travaux du CE100 dans le cadre de différents co.projets et ateliers. Les projets de coopération (« co.projets ») tirent parti du réseau CE100 dans le but d'explorer les possibilités et de surmonter les défis auxquels font face les organisations qui font la transition vers une économie circulaire, et que ces organisations ne peuvent pas nécessairement relever seules. L'un de ces projets portait sur le renforcement des compétences commerciales circulaires, Tarkett y a participé aux côtés d'autres entreprises et universités. Ce co.projet avait pour but d'identifier les connaissances et les compétences clés nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise pour intégrer les idées d'économie circulaire dans leur métier. Tarkett a également contribué au co.project « Modèles d'affaires circulaires pour l'environnement bâti » (« Circular Business Models for the built environment ») qui a publié son document en janvier 2019 et au co.project « Faciliter une économie circulaire pour les produits chimiques avec l'approche du bilan massique » (« Enabling a circular economy for chemicals with the mass balance approach ») qui a également produit un livre blanc.

En outre, Tarkett a participé à deux ateliers (« Acceleration workshops »), le premier à Barcelone, sur les modèles circulaires et le second à Stockholm, sur les facilitateurs de l'économie circulaire. Ces ateliers sont l'occasion de partager des connaissances, d'apprendre auprès d'experts, de construire de nouvelles relations et de faire progresser les approches collectives.

En Amérique du Nord, Tarkett a participé à l'événement de printemps du CE100 à Portland, Oregon (États-Unis) sur les matériaux et la conception circulaire et, en septembre, à Niagara, Ontario (Canada) sur les facilitateurs de l'économie circulaire.

Au cours de l'année 2019, avec notre nouvelle stratégie « Change to Win » et sa volonté de « changer la donne » (« Change the game »), nos équipes ont apporté une énergie et une conviction renouvelées pour agir en faveur d'une transition vers 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** :

- Contribution aux travaux de l'Institut français de l'économie circulaire (INEC) dans le cadre de la préparation d'une note d'information pour la présidence finlandaise du Conseil de l'UE et la nouvelle Commission européenne sur la promotion de l'économie circulaire en tant qu'opportunité clé pour atténuer le changement climatique.
- Participation à un panel à la conférence des parties prenantes de la Commission européenne sur l'économie circulaire à Bruxelles (Belgique), partageant les défis et les réalisations pour une économie circulaire saine.
- Soutien à l'initiative de base de données sur la circularité (Circularity Database Initiative - www.circularitydataset.lu) lancée par le Ministère de l'Economie du Luxembourg, initiative qui vise à développer au niveau européen un standard industriel pour les données circulaires sur les produits tout au long de la chaîne de valeur, des matières premières aux produits finis, de la phase d'utilisation au recyclage. Le projet s'attaque à la difficulté pour l'industrie et les consommateurs d'accéder à des données fiables sur les propriétés circulaires d'un produit.
- Collaboration avec Ecopreneur.eu, la Fédération européenne des entreprises durables basée à Bruxelles qui encourage une économie circulaire en Europe.
- Animation de la séance de la plasturgie européenne (European Plastics Converters) sur le thème du bâtiment et de la construction lors de la conférence « Un avenir circulaire avec les plastiques » (« Circular Future with Plastics ») à Berlin (Allemagne).
- 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.
- Création de 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.

1 *Source: Ellen MacArthur Foundation "Towards the Circular Economy Vol. 2: opportunities for the consumer goods sector", Janvier 2013.*

En **Suède**, Tarkett a participé activement à la semaine d'**Almedalen**, en juillet, dans la ville de Visby, Gotland. Cet événement est une combinaison d'un lieu de rencontre politique et d'un forum ouvert et démocratique avec le rassemblement de l'industrie, des organisations publiques, des politiciens, des médias et des ONG pour discuter de sujets sociétaux actuels. Pour sa troisième participation, Tarkett a organisé une table ronde ainsi qu'une Rencontre Circulaire (« Circular Mingle ») en collaboration avec Circular Sweden, un réseau qui fait la promotion de l'économie circulaire à travers les industries avec NCC, Ikea, H&M, SSAB et autres. La table ronde a été consacrée à la manière d'augmenter la demande de contenu recyclé dans les nouveaux produits, un sujet clé pour que la Suède se transforme en une société circulaire. Les experts en la matière ont ensuite discuté de la façon dont l'industrie peut travailler avec les secteurs public et privé pour obtenir les meilleures conditions pour une transition circulaire. Plus de 200 personnes ont participé à la Rencontre Circulaire qui a rassemblé des personnes de différentes parties de la société suédoise pour discuter des solutions à la construction d'une économie circulaire. Enfin, Tarkett a été invité, en tant qu'expert, à contribuer à d'autres discussions sur le recyclage des plastiques. Dans l'ensemble, l'événement de 2019 a souligné la nécessité pour les autorités publiques de faciliter et de stimuler l'économie circulaire, par exemple en créant un cadre réglementaire approprié et en appliquant des critères plus stricts en matière de marchés publics. Il était également clair qu'une collaboration renforcée entre les acteurs est vitale pour développer des solutions pratiques pour une transition circulaire.

Aux **États-Unis**, Tarkett a participé à un groupe de discussion sur l'économie circulaire et la chimie verte, lors de la table ronde annuelle des innovateurs du Green Chemistry & Commerce Council à Cincinnati. Tarkett a souligné l'importance d'une approche holistique avec l'évaluation des matériaux en utilisant le processus C2C Certified™ en vue de favoriser le recyclage futur.

Au **Canada**, Tarkett a participé à un sommet national sur l'approvisionnement en Ontario organisé par le directeur général du Conseil du recyclage de l'Ontario (Recycling Council of Ontario). Quelque 200 personnes provenant de toutes les provinces du Canada y ont participé. Le but du sommet était d'aider les acheteurs publics à se renseigner sur les meilleures pratiques de l'économie circulaire. Tarkett a participé à une séance d'experts sur la gestion des établissements et des bâtiments pour discuter de l'économie circulaire.

Au **Brésil**, Tarkett a participé au séminaire sur l'économie circulaire à São Paulo, avec les plus grandes entreprises brésiliennes du secteur des plastiques, les établissements d'enseignement et les pouvoirs publics. L'objectif de ce séminaire était de discuter des défis et des opportunités pour les industries plastiques concernant la transition vers 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 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 l'épuisement des ressources et de la biodiversité, du changement climatique et des aspects sociaux des modes de consommation. Un expert de Tarkett préside actuellement 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).

Tarkett a été la première entreprise française à adopter de façon pérenne les principes Cradle to Cradle® qui concrétisent une démarche circulaire en signant en 2010 un accord de partenariat de long terme avec l'Agence allemande d'encouragement à la protection de l'environnement (EPEA) fondée par le Professeur Dr Michael Braungart qui a co-développé le concept Cradle to Cradle. En septembre 2019, le Président du Directoire de Tarkett a prononcé un discours introductif lors du Sommet C2C à Berlin, présentant l'ambition de Tarkett de « changer la donne avec l'économie circulaire » comme un élément clé de notre nouvelle stratégie « Change to Win ». Des représentants du secteur de la construction et du design, de l'économie et du secteur politique ont discuté de sujets tels que l'innovation et la construction, les exemples de meilleures pratiques et l'avenir de la construction. Le Président du Directoire de Tarkett a souligné l'importance de la philosophie C2C et comment elle peut aider et guider l'industrie du bâtiment. Tarkett a également sponsorisé 250 mètres carrés de revêtements de sol dans le nouveau « C2C Lab » de Berlin, dont les produits C2C Certified™ : dalles de moquette AirMaster®, Linoleum Essenza, parquet et iD Revolution.

3.6.2 Notre choix attentif des matériaux et notre engagement à la transparence des produits

3.6.2.1 Sélectionner des matériaux de qualité pour préserver les ressources naturelles

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 concevant pour la vie, en privilégiant les matériaux sains qui peuvent être recyclés et qui proviennent de sources abondantes (par exemple le carbonate de calcium), rapidement renouvelables (tels que le liège, certaines essences de bois à croissance plus rapide comme le pin ou l'épicéa) ou recyclées (incluant des déchets issus d'autres industries), afin que les matériaux utilisés dans nos produits ne contribuent pas à l'épuisement 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).

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. Le linoléum utilise également d'autres matériaux renouvelables tels que l'huile de lin, la résine de pin, le jute et le liège. 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, FieldTurf Tarkett 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 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. En plus de ces alternatives renouvelables, FieldTurf propose en Europe 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.

Exemple

Premier terrain en remplissage naturel aux Etats-Unis à obtenir la certification FIFA Quality Pro

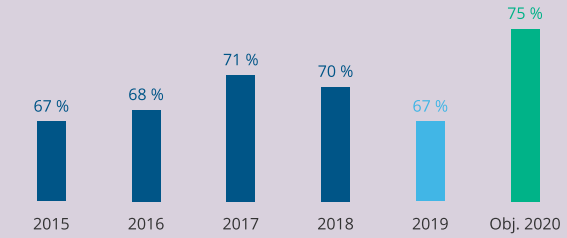
La ville de Hartford (Connecticut, États-Unis) s'est associée à FieldTurf pour concevoir et installer la nouvelle surface au domicile du Hartford Athletic, un nouveau club professionnel de la United Soccer League. La ville a opté pour FieldTurf CORE avec remplissage PureGeo, en utilisant des matériaux en liège et des copeaux de noix de coco. Cette installation est le premier terrain avec remplissage naturel aux États-Unis à obtenir la certification Quality Pro de la FIFA (Fédération Internationale de Football Association), la norme la plus élevée de l'organisme directeur.

Zoom sur les indicateurs clés

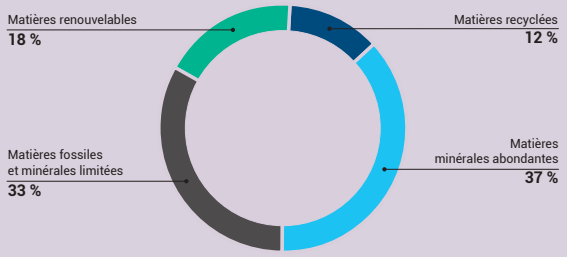
Sélection de matériaux de qualité

En 2019, 67 % de nos matières premières n'ont pas contribué à l'épuisement des ressources (étant abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées). Ce chiffre est légèrement en baisse par rapport à 2018 (70 %), principalement en raison de l'impact de la fermeture du Laminate Park où la plupart des matières premières pour la production de stratifiés étaient renouvelables. La part des matériaux recyclés a toutefois progressé pour atteindre 12 %, contre 10 % en 2018.

Part des matières premières ne contribuant pas à l'épuisement des ressources (%)



Répartition des matières premières utilisées en 2019 (%)



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®.

En Europe, Tarkett participe à la plateforme MORE (MOnitoring Recyclates for Europe) qui a été lancée en 2019, établissant une plateforme numérique unifiée pour suivre l'utilisation des polymères recyclés dans l'industrie européenne de la transformation des plastiques. MORE aide l'industrie des plastiques à devenir plus circulaire en collectant le volume de polymères recyclés qui est utilisé par les entreprises de transformation des plastiques pour créer de nouveaux produits, et en stimulant une plus grande utilisation des polymères recyclés. La plateforme a été créée par l'association professionnelle européenne des transformateurs de matières plastiques EuPC en collaboration avec ses organisations membres, et en soutien à la stratégie plastique de la Commission européenne et à la Circular Plastics Alliance dans le but d'enregistrer 10 millions de tonnes de polymères recyclés réutilisés dans des produits chaque année d'ici 2025.

3.6.2.2 Évaluer les matériaux et leurs impacts sur la santé et l'environnement

Tarkett travaille en étroite collaboration avec l'EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency), un institut de recherche fondé en 1987, **qui promeut la méthodologie de conception Cradle to Cradle®**. Le but est d'évaluer nos produits et matériaux sur des critères de santé et d'impacts environnementaux, afin d'optimiser leur composition et leur fabrication. Les résultats de ces évaluations 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. En 2019, l'optimisation de la composition des produits s'est poursuivie avec, par exemple, des actions sur le site de production vinyl de Sedan (France) qui ont permis de substituer des stabilisants thermiques par des alternatives dans les produits vinyliques.

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 2019, nous avons achevé une pré-évaluation des matériaux de stratifiés liés à notre site de production de Mytishchi (Russie) et avons bien progressé dans l'évaluation des colorants. Nous avons également poursuivi l'évaluation des fils pour moquettes, ainsi que l'évaluation continue de nouvelles matières premières pour le bois, le linoléum, le caoutchouc et certaines usines de PVC et de moquettes.

Zoom sur les indicateurs clés

Évaluation de nos matériaux

98 % de nos matières premières (représentant plus de 3,000 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®. De nouvelles évaluations ont compensé la perte des évaluations des matières premières associées à la production à Laminate Park, Eiweiler (Allemagne) qui a fermé en 2019.

Les défis de l'évaluation des matières sont, entre autres, lorsque l'information se situe aux rangs 2 et 3 de la chaîne d'approvisionnement ou lorsque nous nous procurons de très petites quantités de matières premières auprès de fournisseurs plus importants.

Ce travail d'évaluation des matériaux avec l'EPEA est à l'origine de la **création d'un nouvel outil de transparence, les Material Health Statements (MHS)**, lancés en 2016 en Amérique du Nord et étendus 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 CLP[1], 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.

1 REACH : Registration, Evaluation, Authorisation 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

- 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.

Comprendre et utiliser nos MHS

Formulation du produit

Identificateur numérique unique attribué par le Chemical Abstracts Service (CAS) à chaque substance chimique décrite dans les publications scientifiques

Part du composant dans la formulation

Code couleur attribué par EPEA, selon le degré de préoccupation

- No concern
- Moderate concern
- High concern – Task for material optimization
- Unknown concern - Task for knowledge development

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

Function	Component	CAS	Content	Rating	Comment	GS-LT GS-BM	REACH
Filler	Calcium carbonate	1317-65-3	< 50%			LT-UNK	✓
Polymers	Polyvinyl butyral	27360-07-2	< 40%		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				N.I.	✓
	Additional polymers with minor contributions	Proprietary 2				N.I.	✓
						LT-UNK	✓
Plasticizers	2-Ethylhexanoic acid diester with triethylene glycol	94-28-0	< 10%		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				N.I.	✓
	Soybean oil, epoxidized	8013-07-8				LT-UNK	✓

REACH est le règlement européen sur la sécurité des produits chimiques et de leur utilisation
✓ Substance non-dangereuse ou taux <0,1%

Extrait de la MHS d'iD Revolution

Depuis le lancement en Amérique du Nord, nous avons publié des MHS pour une variété de produits et de références, incluant les revêtements de sol en vinyle, les lames et dalles de vinyle, la moquette, le linoléum et le caoutchouc. Après le déploiement en Europe de l'outil d'information MHS en 2018, Tarkett a poursuivi la mise en place de MHS pour ses gammes de produits, avec 4 autres publications en 2019, ce qui porte le total à 17.

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 sur la base des analyses de cycle de vie (ACV), 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 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 : à fin 2019, 18 EPDs spécifiques ont été publiées pour certains de nos revêtements de sol vinyle, linoléum, stratifié et moquette.
- 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 2019, Tarkett a lancé une nouvelle campagne de vente au détail pour promouvoir ses produits écolabellisés Vitality Leaf.
- En Serbie, en 2019, Tarkett a obtenu 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. Tarkett a reçu le prix du ministre serbe de la protection de l'environnement à la Foire internationale des ressources environnementales et naturelles de Belgrade.

- 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. Depuis 2016 ce système a également été étendu à la Chine.

3.6.2.3 Obtenir des certifications 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 Gold. Avec AirMaster®, la concentration de particules de poussière fines dans l'air est jusqu'à huit fois plus faible qu'avec les sols durs 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 de bons matériaux, 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 2019, Tarkett détenait 21 certifications C2C couvrant une large gamme de catégories de produits, dont la moquette, le linoléum, le caoutchouc, le bois et le gazon synthétique. Six 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 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 termes de bâtiments durables - qu'il s'agisse de LEED (à l'international), BREEAM® (au Royaume-Uni) ou HQE (en France).

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 reçu 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. Par exemple, la nouvelle moquette modulaire Interleave pour les environnements commerciaux, intègre la technologie de protection des salissures Eco-Ensure™. Elle est disponible sur le support ethos® avec Modular Omnicoat Technology™, qui a obtenu 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 du support de moquette ethos® Modular, notre collection de dalles de caoutchouc a aussi obtenu 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.

3.6.3 Nos revêtements de sol contribuant à des espaces de vie sains et de qualité

3.6.3.1 Contribuer à des espaces de vie sains et à la qualité de l'air intérieur

Des revêtements de sol à faibles émissions de COV

Depuis deux décennies, les bâtiments neufs ou rénovés sont de plus en plus performants en termes d'isolation et donc d'efficacité énergétique. Une conséquence de ces progrès est une possible dégradation de la qualité de l'air intérieur, lorsque des mesures ne sont pas prises pour contrebalancer les niveaux d'isolation qui ne favorisent pas le renouvellement de l'air. Or nous passons près de 90 % de notre temps à l'intérieur, ce qui fait du sujet de la qualité de l'air intérieur un enjeu majeur de santé publique. 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. 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.

Depuis 2011, Tarkett est un pionnier du développement de revêtements de sol à faibles, voire extrêmement faibles, émissions de Composés Organiques Volatiles (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.[1] 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) ;

plusieurs gammes de linoleum fabriquées à l'usine de Narni ont reçu en 2018 le label « Allergy UK Seal of Approval » de la part de l'association britannique Allergy UK, qui est valable dans plus de 135 pays ;

certaines gammes vinyle et linoleum 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 »).

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 apparait 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 règlementations REACH et CLP[2]; ou dans les campagnes d'information des associations de protection de la santé et de l'environnement.

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. La technologie de plastifiant sans phtalate a été tout d'abord mise en place par Tarkett en 2010 en Amérique du Nord et en 2011 en Europe, puis progressivement déployée au Brésil, en Ukraine et en Serbie depuis 2016, et enfin sur le site d'Otradny en Russie en 2019 et 2020.

A fin 2019, 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[3]. De plus, en 2019, notre usine de production de vinyle en Russie a continué à tester des formulations pour transformer progressivement la production en une production sans phtalates courant 2020.

Sur certains sites (Amérique du Nord et Brésil), 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. A 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 et décoration, comme Menards et Home Depot, ont fait évoluer leurs exigences vis-à-vis de leurs fournisseurs en excluant les produits avec phtalates.

1 Total COV à 28 jours < 100 µg/m3 voire < 10 µg/m3
2 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
3 Produits sans phtalate : excepté contenu recyclé pour certains produits.

Zoom sur les indicateurs clés

Qualité de l'air intérieur :

Notre objectif pour 2020 est d'atteindre 100 % de revêtements de sol à faibles émissions de COV totaux (< 100 µg/m³). En 2019, le pourcentage de m² produits présentant un faible taux d'émission de COV s'est rapproché de cet objectif pour atteindre 98 % contre 97 % en 2018.

Revêtements de sol sans phtalate :

Notre objectif pour 2020 est d'atteindre 100 % de revêtements de sol en vinyle sans phtalate (sauf contenu recyclé). A fin 2019, 100% de nos sites de production de vinyle en Europe, en Amérique du Nord, en Serbie et en Chine utilisent une technologie de plastifiants sans phtalate. Au niveau mondial, nous avons atteint 74 % en 2019, contre 65% en 2018 et 57% en 2017. Cette bonne progression reflète les efforts entrepris pour continuer à déployer la technologie des plastifiants sans phtalates en Russie, en Ukraine, en Serbie et au Brésil, en tenant compte du fait que le déploiement dépend également de la disponibilité d'alternatives aux plastifiants (en volume et en qualité).

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.

Exemple

Écoles saines pour des enfants sains - promouvoir la qualité de l'air intérieur dans les établissements d'enseignement, Australie

En octobre 2019, Tarkett Australie a lancé une campagne pour les segments éducation et garde d'enfants « Des écoles saines pour des enfants sains » 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 pour aider les individus à respirer afin qu'ils puissent vivre librement. Cette campagne, qui a été menée dans plus de 2 000 écoles et crèches à l'échelle nationale, souligne l'importance de la qualité de l'air intérieur dans les établissements d'enseignement pour aider à gérer l'asthme et les allergies. La campagne comprenait un concours pour que les écoles gagnent un prix de 15 000 dollars australiens pour la rénovation de leurs espaces avec des revêtements de sol de Tarkett. Dans ce cadre, 28 établissements scolaires ont soumis des propositions sur la façon dont ils pourraient améliorer la qualité de l'air intérieur pour rendre l'environnement scolaire plus sûr et plus sain pour les enfants souffrant d'asthme et d'allergies.

3.6.3.2 Participer au bien-être des personnes

Les produits Tarkett ont les qualités nécessaires pour créer des espaces agréables, contribuant au bien-être et au confort des personnes.

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[1] 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[2].

1 *https://designingfordementia.tarkett.co.uk/*
2 *https://media.tarkett.com/ docs/ PR_FR_structures_daccueil_alzheimer.pdf*

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[1].

Éclairage 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 dB[2] comparé aux moquettes standards.

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 »).

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..

Exemple

Répondre aux multiples exigences du secteur de la santé au Boston Medical Center (États-Unis)

La vision du Centre médical de Boston, vieux de 100 ans, est de faire de Boston la population urbaine la plus saine du monde d'ici 2030 et d'atteindre un bilan carbone net zéro d'ici 2020. Le Boston Medical Center, qui compte 514 lits, est un centre médical universitaire privé et sans but lucratif où 57 % des patients proviennent de populations mal desservies. Le centre a récemment entrepris des travaux de rénovation, y compris la création de nouveaux espaces dans l'établissement, en définissant des critères rigoureux pour les revêtements de sol, avec pour objectif la santé et le bien-être. Ce centre exigeait des produits sans phtalate, durables, faciles à entretenir et certifiés pour l'asthme et les allergies. Les revêtements de sol en vinyle de Tarkett : iQ Optima, iD Freedom et Acczent ; ainsi que la finition murale de Millwork de Tarkett répondaient à ces exigences et ont été choisis, avec 6 000 m² de revêtements de sol installés en 2019.

1 http://kidsstudy.tarkett.co.uk/
2 Une réduction du niveau sonore de 10 dB est ressentie par l'ouïe humaine comme une division du bruit par deux

3.6.4 Notre engagement à limiter les déchets et à construire une économie circulaire

3.6.4.1 Gérer les déchets de production - réduire, réutiliser, recycler, récupérer

Tarkett s'engage d'abord à éviter la production de déchets par le biais de son programme World Class Manufacturing, qui applique l'approche des 4 R : réduire - réutiliser - recycler - récupérer. Le suivi permanent et, dans la mesure du possible, la réutilisation directe des chutes de production permettent de limiter la production de déchets. La priorité est ensuite de boucler la boucle par le recyclage, d'abord en interne, autant que possible, puis en externe. Lorsque le recyclage n'est pas possible, la valorisation des déchets peut être une solution soit sur site, soit en externe.

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, 15 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. En 2019, un projet de recyclage post-fabrication a été complété à Bačka Palanka (Serbie) suite à des études et des tests avec un investissement maintenant approuvé pour acquérir et installer l'équipement nécessaire permettant de recycler les déchets de vinyle afin de les réutiliser dans le processus de production. Une solution similaire est en cours d'analyse pour la production de vinyle à l'usine de Tarkett à Kalush en Ukraine et à l'usine d'Otradny en Russie.

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 environ 10 000 tonnes de déchets de post-fabrication et de produits semi-finis pour recyclage en 2019 en provenance d'autres usines de Tarkett de Sedan (France), Konz (Allemagne), Bačka Palanka (Serbie), Lenham (Royaume-Uni) et Ronneby (Suède).

Dans nos usines de fabrication de parquet en bois, 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 de la nouvelle ligne de parquet en bois à Mytishchi (Russie), le site a rapidement mis en place une solution pour récupérer la sciure et produire des granulés qui seront utilisés comme combustible biomasse pour le chauffage, permettant d'économiser environ 6 MWh d'énergie par an. Cette solution est également appliquée à Hanaskog (Suède), Orzechowo (Pologne), Kalush (Ukraine) et Bačka Palanka (Serbie).

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.

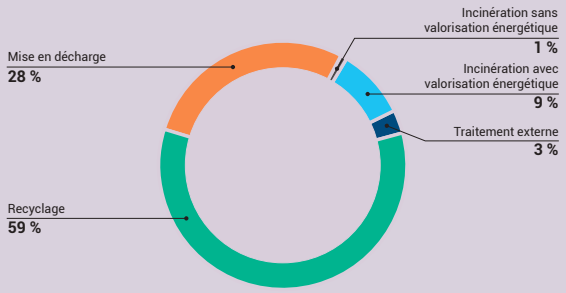
Zoom sur les indicateurs clés

Déchets

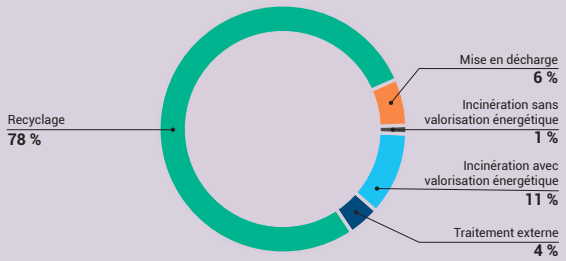
59 % de nos déchets industriels sont effectivement recyclés, et un tiers de nos sites industriels en 2019 ne mettaient aucun déchet en décharge. Par rapport à 2018[1], la quantité de déchets industriels (incluant les déchets dangereux) mis en décharge a augmenté en 2019, passant de 16 400 tonnes à 27 300 tonnes, principalement en raison de la poursuite des difficultés opérationnelles et de recyclage des déchets sur l'un de nos sites en Amérique du Nord. Si l'on exclut ce site particulier (qui génère à lui seul 85 % des déchets du Groupe mis en décharge), le volume total des déchets industriels mis en décharge par l'ensemble des autres sites de production du groupe en 2019 s'élève à 4 200 tonnes. Pour le même périmètre, la part des déchets envoyés au recyclage a légèrement augmenté pour atteindre 78 %.

Malgré nos efforts continus, notre objectif d'éliminer tous les déchets de production destinés à la mise en décharge sera un réel défi à atteindre d'ici 2020, principalement du fait du manque d'installations de recyclage ou d'autres alternatives à la mise en décharge dans certains pays où nous opérons.

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



1 *Retraité - voir la note méthodologique pour plus de détails*

3.6.4.2 Utiliser des matières premières secondaires provenant d'autres industries

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 de répondre à nos ambitions d'économie circulaire. Nous nous approvisionnons en matières recyclées 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 emballages médicaux sous blister et des cartes SIM de téléphones portables recyclés, incorporés dans nos dalles de vinyle au Brésil ; 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.

Dans notre usine de Jacareí au Brésil, nous nous approvisionnons localement en déchets d'emballages médicaux sous blister et en cartes SIM mobiles, que nous recyclons et incorporons dans la formulation de nos produits VCT (dalles composites en vinyle) et dans la couche centrale de LVT (dalles de luxe en vinyle). Ces deux flux de déchets ont été identifiés par nos équipes locales de production et d'ingénierie qui ont pu développer une solution industrielle pour retraiter et recycler la matière en une matière première secondaire de haute qualité, utilisable dans la production de nos revêtements de sol LVT et VCT. Depuis 2015, nous avons recyclé plus de 4 000 tonnes de ces déchets post-industriels dans notre usine brésilienne, en remplacement de quantités équivalentes de matières premières vierges.

Exemple

Sous-couche de moquette EcoBase® avec craie recyclée – un exemple de collaboration et de détermination de nos équipes pour développer des solutions en faveur de l'économie circulaire

Aux Pays-Bas, nous avons établi un partenariat depuis plusieurs années 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® Gold. Cette solution a été identifiée grâce à un dialogue ouvert sur notre ambition d'économie circulaire. Nous avons partagé notre approche de l'innovation circulaire avec d'autres entreprises de multiples secteurs lors des événements Cradle to Cradle organisés sur notre site de Waalwijk. Lors d'un de ces événements, le responsable d'une entreprise locale de distribution d'eau nous a approchés pour nous expliquer qu'il disposait d'une quantité importante de résidus de craie provenant de la conversion des eaux souterraines en eau potable. Ce fut le début d'une collaboration improbable qui a complètement transformé la façon dont nous nous approvisionnons en matières premières pour cette sous-couche. Tarkett s'approvisionnait en craie vierge dans une mine du nord de la France. La concrétisation de cette idée a nécessité un engagement, des ressources et un financement que Tarkett et AquaMinerals BV (une association de compagnies d'eau potable aux Pays-Bas) ont tous deux fourni sans hésiter pour créer de la valeur à partir des résidus du traitement de l'eau. Les ingénieurs de Tarkett se sont associés à d'autres sociétés, dont Brabant Water et Water Maatschappij Limburg, ainsi qu'au spécialiste des minéraux industriels Sibelco, pour obtenir la composition et la taille exactes des particules de craie à utiliser dans notre sous-couche et nos procédés de fabrication. Les difficultés ont été surmontées, car au départ, les particules étaient si dures qu'elles émoussaient les lames de nos machines à couper les moquettes. La sous-couche de la moquette EcoBase® contient au moins 75 % de craie, dérivée de matériaux recyclés définis positivement à 100 %. En d'autres termes, chaque matériau utilisé dans la sous-couche EcoBase® a obtenu une évaluation Cradle to Cradle Verte (risque faible) ou Jaune (risque modéré) pour la santé du matériau (Material Health). Notre collaboration circulaire a joué un rôle clé dans l'obtention de la certification Cradle to Cradle Gold de EcoBase® en 2015 et de la certification AirMaster EcoBase® Cradle to Cradle Gold en 2019. Il est important de noter qu'EcoBase® peut être recyclé à 100 % en toute sécurité dans notre propre processus de production. En 2019, nous avons utilisé 19 450 tonnes de craie provenant de ce flux de résidus pour nos dalles de moquette, et nous en avons utilisé environ 80 000 tonnes à ce jour. Nous avons continuellement investi dans l'expansion de notre usine de production d'EcoBase® afin d'augmenter sa production et de remplacer les sous-couches de moquette traditionnelle à base de bitume dans toutes nos gammes de dalles de moquette.

Exemple

Moquette d'avion circulaire constituée d'uniformes recyclés d'hôtesses de l'air

Dans le cadre de son partenariat à long terme avec la compagnie aérienne néerlandaise KLM, cette dernière a fait appel à notre expertise en matière de développement durable dès 2013 pour l'aider à faire progresser son propre engagement en faveur de l'aviation durable. Nous avons travaillé avec la célèbre designer néerlandaise Hella Jongerius, qui a créé un nouveau look pour l'intérieur des avions de la compagnie, et le recycleur de textiles Texperium, pour créer la moquette Wilton intégrant des uniformes recyclés d'hôtesses de l'air. Aujourd'hui, nous continuons à travailler avec Texperium, le Centre d'Innovation Ouvert pour le recyclage des textiles de haute qualité, et avec Frankenhuis, un spécialiste du traitement durable des textiles à Haaksbergen, aux Pays-Bas, pour livrer cette moquette tissée « circulaire » à KLM, qui, depuis son lancement, a été installée dans 110 avions de la flotte de passagers de KLM, en classe économique et en classe affaires. En outre, Tarkett collecte et traite la moquette en fin de vie qui, dans l'aviation, doit être remplacée toutes les 12 à 20 semaines en raison de son utilisation intensive. Depuis 2012, plus de 270 tonnes de moquette ont été collectées dans le cadre du programme de reprise et de recyclage ReStart® de Tarkett.

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 pourrait être utilisée par les industries de l'automobile, de la construction et des plastiques. En étroite collaboration avec une entreprise, les équipes européennes de Tarkett ont mené quatre années de tests pour garantir une formulation de produit de haute qualité, constante et conforme à nos critères stricts de qualité et d'environnement, y compris des niveaux de COV (Composés Organiques Volatiles) très faibles. Le résultat : un matériau recyclé post-utilisation en

Exemple

économie circulaire pour nos dalles modulaires résilientes iD Revolution.

Il faut souligner 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. En 2019, ce produit a reçu diverses récompenses dont le FX Award pour les revêtements de sol organisé par le magazine de design d'intérieur FX Magazine au Royaume-Uni et le Prix pour l'environnement dans la catégorie « Produits » de la Fédération des Industriels Luxembourgeois (FEDIL). La FEDIL a noté que les lauréats répondaient aux critères fixés dans le règlement du Prix de l'environnement, à savoir l'écologie, l'innovation, la réalisation pratique et l'efficacité économique, ce qui montre que les concepts d'économie circulaire, d'utilisation responsable des ressources et de l'énergie et de réutilisation des produits recyclés sont déjà une réalité dans les entreprises.

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. En 2019, il a reçu le prix Re|focus Sustainability Innovation Award dans la catégorie Design de la Plastics Industry Association et de la Society of Plastic Engineers Sustainability Division. Ces prix sont destinés à récompenser les entreprises qui repoussent les limites de l'innovation, en apportant des avantages environnementaux dans la conception des produits, les matériaux durables et la valorisation en fin de vie. De 2004 à 2019, nous avons réutilisé environ 29 000 tonnes de films PVB provenant de 28,2 millions de pare-brises.

Zoom sur les indicateurs clés

Matériaux recyclé

En 2019, nous avons utilisé plus de 126 000 tonnes de matériaux recyclés[1] permettant d'éviter l'achat de matières vierges, ce qui représente plus de 12 % des matières premières en volumes achetés. Notre nouvel objectif fixé dans le cadre de notre stratégie « Change to Win » est de tripler la part de 10 % que nous avions en 2018 pour atteindre 30 % d'ici 2030.

1 *Matériaux recyclés : matériaux qui auraient autrement été envoyés pour l'élimination des déchets; les chutes de production et autres déchets de fabrication recyclés en interne sont inclus.*

3.6.4.3 Collecter et recycler les déchets de revêtements de sol post-installation et post-consommation

Développer des capacités et des solutions pour le recyclage des déchets de revêtements de sol

En plus de recycler les déchets post-fabrication, nous avons 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.

Tarkett dispose ainsi de **huit centres de recyclage** au sein de sites de production dans le monde : Florence (États-Unis), Dalton (États-Unis), Ronneby (Suède), Clervaux (Luxembourg), Waalwijk (Pays-Bas), Narni (Italie), Otradny (Russie) et Jacareí (Brésil). L'un des exemples est le centre de recyclage situé au Luxembourg, sur le site de Clervaux, qui traite à la fois les déchets de post-fabrication d'autres sites européens et les chutes d'installation de revêtements de sol. La sous-couche composée à partir de produits recyclés est utilisée sur plusieurs sites de production de revêtements de sols en vinyle en Europe, et sur la ligne de production de dalles vinyle de Clervaux.

Aux États-Unis, « Tarkett Dalton Environmental Center » fonctionne sur le même principe et les produits recyclés sont utilisés dans la fabrication des sous-couches « ER3 » pour les moquettes. Les centres de recyclage de Clervaux et de Dalton sont par ailleurs certifiés pour leur processus de recyclage (certification EuCertPlast pour Clervaux, certification SCS Recycling Facility pour Dalton).

Nous continuons à mener des recherches et faire des essais sur de nouvelles techniques de recyclage dans le but de développer des solutions techniquement et économiquement viables pour le recyclage des déchets de revêtements de sol.

- 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, élargissant ainsi les options de recyclage que nous offrons aux clients et réalisant un pas de plus vers la promotion de solutions circulaires (pour plus de détails, voir la Section 3.6.1.1 "Travailler collectivement vers une économie circulaire").
- Toujours en Suède, où le parquet représente un tiers du marché des revêtements de sol, nous avons réussi à recycler 1 000 mètres carrés de parquet massif pour créer un parquet avec une couche d'usure entièrement en chêne recyclé, le premier du genre. Il s'agit d'un projet passionnant qui répond à la demande croissante des clients et qui nous permet d'augmenter le volume de matériaux recyclés utilisé 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. Le projet pilote concernait l'enlèvement et le recyclage de parquets en chêne massif qui avaient été installés dans les années 1970 sur un site industriel exploité par Les 3 Suisses près de Lille (France). Dans un premier temps, nous avons retiré du parquet les clous, le métal ou le bois affecté par l'humidité. Ensuite, nous avons appliqué un procédé spécial pour transformer le bois de chêne restant en une couche d'usure, adaptée à notre nouveau design. Parmi les clients de Tarkett qui ont accueilli ce nouveau revêtement de sol figure la société de promotion immobilière suédoise AMF Fastigheter à Stockholm, où 500 m² ont été installés dans l'un de leurs immeubles de bureaux en 2019. Suite à cet essai, nous sommes maintenant à la recherche d'autres sources de parquets post-utilisation pour nous aider à assurer l'approvisionnement régulier en matières premières secondaires dont nous avons besoin pour la production de cette nouvelle collection, appelée Fenix, du nom de l'oiseau mythologique symbolisant la renaissance.

Exemple

Trouver des solutions techniques pour construire une économie circulaire - recyclage de vieux revêtements de sol en PVC[1] 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 ». Le nouveau projet européen Circular Flooring relèvera ce défi avec le procédé innovant de recyclage des plastiques CreaSolv®, qui est breveté par le Fraunhofer Institute for Process Engineering and Packaging IVV. 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. L'objectif du projet européen Circular Flooring est d'étudier la faisabilité technique et commerciale de ce procédé de recyclage des revêtements de sol en PVC à l'échelle industrielle. L'analyse du cycle de vie sera appliquée pour comparer l'impact des différentes technologies.

1 *Polychlorure de vinyle*

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 2019, le programme ReStart® existe sous plusieurs formats dans différents pays en Europe (Suède, Norvège, Finlande, Danemark, France, Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Allemagne, Italie, Espagne et Pologne), 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. Nous proposons désormais 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 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. Au Royaume-Uni, l'un des clients stratégiques de Tarkett, une entreprise familiale de construction nationale (Willmott Dixon), a décerné à Tarkett son prix de partenaire durable, notamment pour le service de reprise et de recyclage ReStart® de Tarkett.

Exemple

Sensations à Strasbourg, programme immobilier avec collecte sur site des déchets de revêtements de sol

Tarkett a été retenu pour équiper le sol et organiser la collecte et le recyclage ReStart® des chutes de pose sur site des nouveaux appartements Sensations à Strasbourg (France). Ce programme immobilier, réalisé par Bouygues Immobilier, s'inscrit dans le cadre de l'Ecocity "Strasbourg Métropole Deux Rives" qui répond aux enjeux climatiques, propose des programmes de logements décarbonés et améliore la qualité de vie des habitants. Le programme a obtenu le plus haut niveau de certification de la Low Carbon Buildings Association (BBCA) qui mesure 4 piliers : construction, exploitation, stockage du carbone et économie circulaire. La gamme de vinyle iD Inspiration® 55 de Tarkett, à très faible émission de COV et sans phtalates, contenant 32 % de matériaux recyclés, a été sélectionnée par le maître d'ouvrage. La recyclabilité de la gamme iD Inspiration® et le service de reprise et de recyclage ReStart® ont également été des facteurs déterminants. Les installateurs ont collecté les chutes dans des big-bags qui ont ensuite été récupérés et triés par Veolia, partenaire ReStart® de Tarkett en France, avant d'être traités et réintroduits dans le cycle de production de l'usine Tarkett de Clervaux au Luxembourg.

Au **Brésil**, le Groupe a 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 Jacareí pour les recycler.

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.

Zoom sur les indicateurs clés

Le programme ReStart® pour la collecte et recyclage de revêtements de sol

De 2010 à 2019, Tarkett a collecté plus de 105 000 tonnes de revêtements de sols (récupération post-installation et post-utilisation de revêtements de sol vinyle, linoléum ou moquette). En 2019, le programme ReStart® a permis de collecter 3 300 tonnes de chutes d'installation et de revêtements de sols usagés, soit autant qu'en 2018 (3 300 tonnes).

Des progrès encourageants ont été réalisés en Europe avec un nombre croissant de pays proposant à nos clients le service de collecte sans frais supplémentaires pour organiser la collecte des chutes de revêtements de sol en vinyle post-installation. En outre, le nouveau centre de recyclage de moquettes aux Pays-Bas étant désormais opérationnel, davantage de revêtements de sol en moquette post-utilisation seront collectés et recyclés. En Amérique du Nord, les volumes de moquettes post-consommation encore faibles aujourd'hui devraient augmenter dans les prochaines années lorsque nos produits plus récents conçus pour le recyclage seront en fin d'usage et disponibles pour être collectés et recyclés. 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 et comprend les défis et les obstacles qu'il doit surmonter pour réaliser la transformation souhaitée. 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 sur chaque marché afin de faciliter la reprise.** 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 au passage à un modèle d'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 à un simple 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.

En Allemagne, Tarkett a simplifié son service de reprise et développé des supports de communication pour informer et promouvoir le service ReStart® auprès de ses clients locaux (pour plus de détails, voir la Section 3.6.1.1 "Travailler collectivement vers une économie circulaire").

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 3.6.1.3 "Construire ensemble une économie circulaire").

Notre engagement et nos actions depuis plusieurs années nous permettent de comprendre et de mieux appréhender les enjeux et les opportunités pour favoriser l'économie circulaire sur le terrain. Les volumes collectés en 2019 sont comparables à ceux de 2018. 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). La moquette ethos® Modular, qui est commercialisée depuis quelques années, peut être recyclée post-utilisation et utilisée dans notre production actuelle. Cependant, il y a un délai entre la commercialisation, la pose et le délai de remplacement par nos clients, ce qui limite encore le volume potentiel de produits à recycler.
- En Europe de l'Est, nous fournissons principalement le marché résidentiel, ce qui signifie moins de possibilités de collecte post-installation à grande échelle. En outre, sur ces marchés, par rapport à l'Europe de l'Ouest, l'incitation au recyclage par les autorités locales est très limitée.
- En Europe, jusqu'au 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, Tarkett est également confronté à des difficultés pour la collecte et le recyclage des gazons artificiels usagés. Sur la plupart des marchés, il n'existe pas de solutions éprouvées pour recycler le vieux produit et générer une matière première secondaire utile. Par exemple, en Amérique du Nord, la solution la moins chère reste la mise en décharge, ce qui rend difficile l'implication des autorités publiques locales soucieuses des coûts dans la recherche et l'expérimentation d'une alternative de récupération et de recyclage.

Exemple

Remplacement et recyclage des moquettes pour Bank of America aux États-Unis

Bank of America participe au programme de collecte et de recyclage ReStart® de Tarkett depuis 2001 et, à ce jour (fin 2019), Tarkett a recyclé dans le cadre de ce programme 590 tonnes de revêtements de sol. Les revêtements de sol retournés sont recyclés dans un processus en boucle fermée et utilisés comme matière première secondaire pour les nouveaux revêtements de sol ER3. L'utilisation de moquette recyclée comme un composant majeur dans les nouveaux revêtements de sol tels que les dalles de moquette ethos® Modular (avec entre 48 et 64% de contenu recyclé post-fabrication et post-utilisation) réduit grandement les impacts environnementaux et les émissions de gaz à effet de serre associés à l'extraction, au traitement et au transport des matières premières. Par conséquent, l'énergie intrinsèque des revêtements de sol modulaires Tarkett est de 35 à 45 % inférieure à celle des produits moyens de l'industrie fabriqués à partir de matières vierges (selon les données moyennes de l'industrie de la base de données BEES LCIA).

Exemple

Une solution d'économie circulaire pour les terrains de gazon artificiel à Rotterdam, aux Pays-Bas

FieldTurf de Tarkett a remporté un appel d'offres de la ville de Rotterdam qui cherchait une solution d'économie circulaire pour le renouvellement de ses terrains de gazons artificiels. Rotterdam s'est fixé l'objectif ambitieux d'atteindre une économie circulaire pour tous ses déchets d'ici 2050. L'ancien gazon synthétique des 3 terrains a été enroulé et traité afin de séparer les différentes matières plastiques. Ces résidus ont ensuite été envoyés à notre site MET d'Absteinach en Allemagne pour produire des remplissages ProMax Hydroflex qui ont été acheminés par la suite à Rotterdam pour être utilisés sur les nouveaux terrains. Le matériau de remplissage ProMax HydroFlex contient jusqu'à 30 % de polyéthylène issu de fibres de gazon synthétique recyclées provenant de terrains en fin de vie.

En résumé, Tarkett prend des mesures pour identifier, développer et mettre en œuvre des solutions en réponse à ces défis et pour progresser dans sa transition vers une 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**	> 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 > 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**	> Le centre de recyclage des moquettes de Tarkett aux Pays-Bas est désormais opérationnel > 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
3. **Manque de structure et d'incitations pour promouvoir le recyclage et obstacles liés à l'utilisation de matières premières secondaires**	> Tarkett s'engage dans un dialogue pour partager les expériences et les défis avec les pouvoirs publics afin de promouvoir un cadre plus favorable > Tarkett encourage ses clients à rejoindre son programme de reprise 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 modulaires vinyle en pose flottante et avec système de clipsage ne nécessitent aucun adhésif, ce qui permet de désinstaller très facilement le revêtement. Introduit en 2018, notre gamme Cementi Click de dalles et planches minérales contenant 95% d'argile, utilise également un tel système de clipsage pour une installation et une dépose facile. 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.

Retour d'expérience de Tarkett : les défis de la collecte et de la réutilisation de revêtements de sol

Après plusieurs années d'expérience avec le programme de reprise et de recyclage ReStart® et d'initiatives d'économie circulaire, Tarkett a pu identifier les principaux défis et recommandations en matière de collecte et recyclage des revêtements de sol :

> **Développer un écosystème incitatif et économiquement viable pour toutes les parties prenantes :**

- inciter le maître d'œuvre ou l'architecte / designer à exiger et prescrire des revêtements à base de produits recyclés et recyclables, et conformes à des référentiels et labels reconnus ;
- encourager l'installateur ou le responsable de chantier à trier et à rapporter ses déchets plutôt que de payer pour les envoyer en décharge ou à l'incinération ;
- faciliter pour l'intermédiaire la collecte et le tri pour optimiser la qualité des volumes collectés et assurer la traçabilité ;
- engager le fabricant de revêtements de sol à d'une part éco-concevoir et utiliser des matières recyclées, et d'autre part à former ses forces de vente et ses clients pour la collecte et le recyclage ;
- mettre en place une réglementation et une fiscalité en faveur de l'économie circulaire (au niveau national et territorial) : pénaliser la mise en décharge et l'incinération, favoriser les produits recyclés et recyclables ou réutilisables dans les appels d'offres publiques ;
- renforcer la cohérence entre les politiques publiques liées à l'économie circulaire, en particulier les réglementations sur la gestion des déchets et des produits chimiques (tel quel REACH) avec les réglementations sur les produits ;
- élaborer des programmes de recherche et un dialogue interindustriel dans l'objectif de transformer les déchets des uns en ressources de qualité pour les autres.

> **Mettre en place une logistique inversée** avec un maillage serré de points de collectes, proche des chantiers de construction ou de rénovation, afin de faciliter la vie du client qui doit trier et apporter les chutes de pose ou matériaux post-usage.

> **Assurer la traçabilité des produits**, ainsi que celle des matières collectées et recyclées. En effet, dans une optique de recyclage, il est indispensable de connaître précisément la composition des produits qui sont collectés, afin d'utiliser des matières recyclées de qualité et saines. C'est aussi dans cette optique que Tarkett a développé les MHS (voir section 3.6.2.2 "Évaluer les matériaux et leurs impacts sur la santé et l'environnement") et se positionne en faveur de la mise en place de « **passeports de matériaux et de produits** ».

> Notre approche concernant l'économie circulaire est d'être aussi ouverte et transparente que possible sur la qualité des matériaux que nous utilisons dans nos produits. Par transparence, nous entendons la divulgation et la communication du contenu chimique des matériaux par les fournisseurs et les fabricants de composants tout au long de la chaîne d'approvisionnement, y compris aux consommateurs et aux acteurs de la gestion des déchets. Notre expérience montre que les passeports de matériaux et de produits comme le MHS peuvent contribuer à faire de l'économie circulaire une réalité. Tarkett a plaidé en faveur de tels outils de transparence lors de la Conférence des parties prenantes de l'économie circulaire de 2019 à Bruxelles (Belgique) et lors de l'atelier de l'Alliance du G7 sur l'efficacité des ressources à Paris (« Tools making value chains more circular and resource efficient »). Ces informations - concernant le produit, sa composition chimique et les risques sanitaires et environnementaux qui lui sont associés - doivent être disponibles tout au long du cycle de vie du produit, en particulier pour les produits de construction, qui peuvent durer des décennies.

3.6.5 Notre préservation des ressources en eau et en énergie

3.6.5.1 Réduire la consommation d'eau

Conscient de l'enjeu majeur que représente la préservation de cette ressource vitale et dans le cadre de sa stratégie environnementale Tarkett gère l'eau de manière responsable sur ses sites de production depuis de nombreuses années. Notre objectif de consommation d'eau 2020 est ambitieux : tous nos sites industriels devront ne pas consommer d'eau dans leur procédé industriel, ou devront être équipés d'un circuit d'eau en boucle fermée, c'est-à-dire réutilisant à minima 98% de l'eau utilisée.

En 2019, nous avons poursuivi nos efforts pour améliorer la gestion de l'eau sur nos sites de production, par exemple :

> Le site de production de moquettes de Dalton (États-Unis) a encore réduit sa consommation d'eau en continuant à éliminer les procédés de teinture au jet, achevant les travaux en août 2019. Cela a engendré des économies significatives en termes de consommation d'eau (réduction de 96 % par rapport au même mois de l'année précédente) ainsi que de consommation d'énergie (pour plus de détails, voir la section 3.6.5.2 "Améliorer l'efficacité énergétique").

> Sur notre site de Calhoun de moquette (Etats-Unis), un nouveau système de refroidissement a été installé, permettant une réduction de 40 % de la consommation par rapport à l'année précédente.

> A Dendermonde (Belgique), en raison de la taille et de la complexité des systèmes d'eau, il semble difficile d'obtenir un système d'eau en boucle fermée. Nos équipes locales se concentrent donc sur l'amélioration de l'efficacité des procédés utilisant de l'eau. Par ailleurs, des mesures confirment que l'eau traitée que le site rejette est d'une qualité plus supérieure (plus propre) à l'eau dans laquelle nous rejetons.

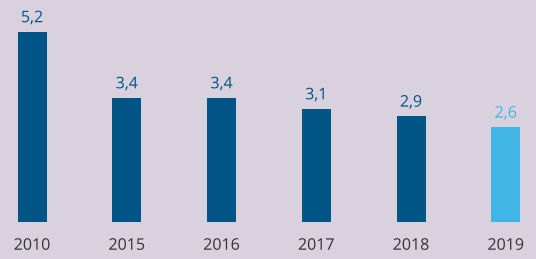
Zoom sur les indicateurs clés

Consommation d'eau

En 2019 nous avons réalisé des progrès importants en matière d'économies d'eau. La consommation totale d'eau est en baisse de 15 % en 2019 par rapport à 2018[1] (0,73 million de m3 en 2019, contre 0,86 million de m³ en 20181), l'intensité hydrique mesurée par la consommation d'eau par m² de produit fabriqué a également diminué de 10,5 % (2,6 l/m² en 2019, contre 2,9 l/m² en 2018).

La proportion de sites utilisant des circuits d'eau en boucle fermée ou ne consommant pas d'eau dans leurs processus de fabrication a légèrement diminué en 2019 pour atteindre 66 % (contre 68 % en 2018), mais dans l'ensemble, la part a progressé par rapport à 57 % en 2015, contribuant ainsi à améliorer l'intensité hydrique et à réaliser des économies d'eau.

Intensité de consommation d'eau (l/m²)1



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 contribue également à la réduction de la consommation d'eau en éliminant les besoins d'arrosage, permettant d'éviter la consommation de près de 4 000 m³ d'eau par an et par terrain, en plus de supprimer les besoins en engrais.

3.6.5.2 Améliorer l'efficacité énergétique

L'amélioration constante de l'efficacité énergétique est un élément clé du programme WCM, avec des rapports mensuels, le partage des meilleures pratiques, des audits et le support de l'équipe centrale WCM qui aide les usines à identifier de nouvelles opportunités d'optimisation. Depuis 2011, la certification ISO 50001 reconnaît l'engagement des entreprises pour une meilleure gestion énergétique. En 2019, tous les sites européens de Tarkett employant plus de 250 personnes sont certifiés ISO 50001. L'usine Tarkett de Florence Est (États-Unis) a obtenu la certification ISO 50001 en 2019, la première usine à être certifiée en Amérique du Nord. 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 2019, dans le cadre du programme WCM, nos sites de production ont continué à 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 :

- Notre site vinyle à Sedan (France) a identifié et mis en place un système de récupération de chaleur en installant de nouveaux échangeurs de chaleur pour récupérer et réutiliser les calories (chaleur) des gaz d'échappement. L'énergie récupérée est réutilisée aussi bien dans le processus industriel (séchage des encres) que pour le confort des employés (chauffage des bâtiments). Cela a permis de réduire la consommation de gaz naturel de 3,4 %, d'économiser des coûts et de réduire les émissions de gaz à effet de serre associés d'environ 140 tCO_2eq par an.
- Nos sites à Bačka Palanka (Serbie), Mytishchi et Otradny (Russie) ont installé des éclairages LED. A titre d'exemple, Mytishchi utilise aussi des systèmes de détection radio (RFID) pour éteindre les lumières là où elles ne sont pas nécessaires. Le nouvel éclairage LED permettra par exemple à Otradny d'économiser 534 MWh d'électricité par an, évitant ainsi l'équivalent de 147 tCO_2eq d'émissions de gaz à effet de serre.
- Mytishchi (Russie) a également réalisé de nouvelles économies d'énergie en améliorant le système d'aspiration des poussières - la principale source de consommation du site. Ceci a été réalisé en installant un convertisseur de fréquence pour arrêter le système pendant les périodes d'arrêt.
- Sur notre site d'Otradny (Russie), un atelier sur l'énergie 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.

Exemple

Des procédés de teinture plus efficaces pour la fabrication des moquettes aux États-Unis

Sur notre site de production de moquettes à Dalton (États-Unis), l'élimination des procédés de teinture par jet 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 générait 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.

1 *Retraité - Voir note méthodologique*

Zoom sur les indicateurs clés

Efficacité énergétique

La consommation d'énergie par m² de produit fabriqué est restée relativement constante en 2019 à 4,09 kWh par m² par rapport à 2018[1] (4,05 kWh par m²), puisque les économies globales d'énergie ont été compensées par la demande croissante des clients pour des produits plus modulaires dont la production nécessite plus d'énergie que celle des produits en rouleaux.

En outre, 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), ce qui détériore l'intensité énergétique. Malgré ces facteurs, le World Class Manufacturing Program de Tarkett continue à rechercher et à mettre en œuvre des solutions pour réaliser des économies d'énergie. En 2019, 12 usines ont vu leur intensité énergétique s'améliorer, comme la production de vinyle sur le site de Sedan en France (-12 %) et sur le site de Bačka Palanka en Serbie (-13 %) ou la production de dalles en caoutchouc sur le site de Middlefield aux États-Unis (-10 %).

Certaines de nos solutions de revêtements de sol contribuent en outre 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.

3.6.5.3 Développer les énergies renouvelables

Développer l'utilisation d'énergies renouvelables sur nos sites représente une solution pour lutter contre le changement climatique. Dans ce domaine, différentes initiatives sont mises en place et poursuivies pour produire et consommer de l'énergie renouvelable :

- 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 15,7 kt CO_2e de plus d'émissions de gaz à effet de serre de Scope 1, ce qui correspond à 6,5 % des émissions totales de gaz à effet de serre de Scope 1 et 2 pour 2019.
- 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.

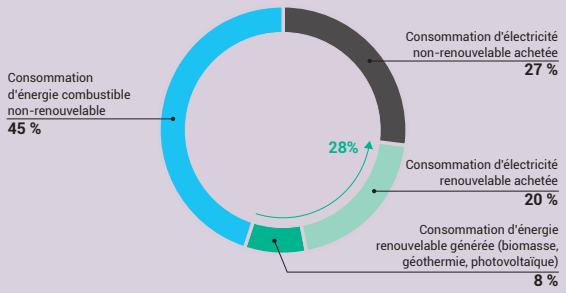
En 2019, notre site de Clervaux (Luxembourg) a commencé à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable, ce qui porte à 8 le nombre des usines qui s'approvisionnent en électricité 100 % renouvelable. Les autres sites sont Chagrin Falls et Middlefield (États-Unis), Narni (Italie), Dendermonde (Belgique), Waalwijk et Goirle (Pays-Bas) et Jacareí (Brésil). L'ensemble permet d'éviter l'émission d'environ 30,8 kt CO_2eq par an de gaz à effet de serre (base 2019 pour ces usines) l'équivalent de 12,7 % des émissions totales de gaz à effet de serre de Scope 1 et 2 pour 2019. Notre site serbe Bačka Palanka a également signé un accord pour la fourniture d'électricité 100% renouvelable à partir de 2020.

Zoom sur les indicateurs clés

Énergies renouvelables

Grâce notamment au nouveau contrat d'électricité renouvelable à Clervaux (Luxembourg), la part de l'électricité d'origine renouvelable est passée de 34 % en 20181 à 42 % en 2019 de la consommation totale d'électricité du groupe. La part des autres énergies renouvelables, comme la biomasse, dans le bouquet énergétique de Tarkett est désormais plus faible suite à la fermeture de l'usine de stratifiés à Eiweiler (Allemagne), ce qui porte la part globale des énergies renouvelables à 28 % en 2019. Globalement, l'utilisation de la biomasse et l'achat d'électricité d'origine renouvelable permettent d'éviter l'équivalent de quelque 46,5 kt CO2eq d'émissions de gaz à effet de serre, ce qui correspond à plus de 19 % des émissions totales de gaz à effet de serre de Scope 1 et 2 de Tarkett en 2019.

Répartition de la consommation d'énergie en 2019 (%)



1 *Retraité - Voir la note méthodologique pour plus de détails*

3.6.6 Notre engagement à lutter contre le réchauffement climatique

L'activité industrielle n'est qu'un des principaux contributeurs aux émissions de gaz à effet de serre (GES). Pour atteindre les objectifs de réduction de ces émissions, décidés aux échelles nationales et internationales, les entreprises industrielles doivent dépasser le cadre d'action de leur périmètre de responsabilité directe, et agir sur l'ensemble du cycle de vie de leurs produits. Cela passe non seulement par la réduction des besoins en énergie (production, transport, etc.) et une plus grande utilisation d'énergies renouvelables mais également par l'éco-conception, l'utilisation de matières premières recyclées et la mise en place du recyclage des déchets dans une approche d'économie circulaire. L'importance d'une économie circulaire et d'une utilisation plus efficace des ressources dans le cadre des efforts visant à limiter les émissions de gaz à effet de serre et donc à lutter contre le changement climatique a été largement reconnue par un certain nombre d'institutions telles que l'ONU, le Forum économique mondial et la Fondation Ellen Macarthur.

Tarkett est déterminé à répondre à l'urgence climatique, notamment :

- en réduisant les émissions de gaz à effet de serre de Scope 1 et de Scope 2 grâce à son programme WCM sur les sites de production et,
- en limitant les émissions de gaz à effet de serre de Scope 3 grâce à ses initiatives en faveur d'une économie circulaire, en particulier l'approvisionnement et l'utilisation de matières premières secondaires à la place de matières vierges, et par le développement de la collecte et du recyclage des sols en fin d'usage.

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.

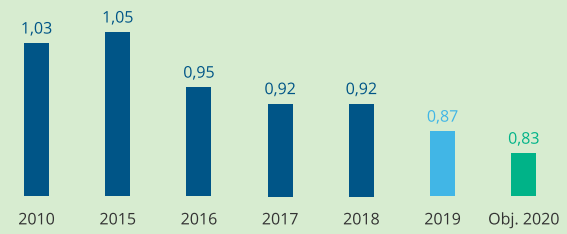
Zoom sur les indicateurs clés

Changement climatique

Nos émissions de GES Scope 1 et 2 liées à la consommation de combustibles et d'électricité sur nos sites de production s'élèvent à 242,677 tonnes CO2eq en 2019, en baisse de 10,3 % en valeur absolue par rapport à 2018[1], principalement en raison de l'augmentation du recours à achat d'électricité d'origine renouvelable. Par rapport à 20101, Tarkett enregistre une diminution de 23,7 % des émissions absolues de gaz à effet de serre, ce qui correspond à une réduction de plus de 75 000 tonnes de CO2eq.

Tarkett a annoncé en juin un nouvel objectif à long terme de réduction des émissions de GES dans le cadre de sa stratégie « Change to Win ». L'objectif est de réduire l'intensité des émissions de GES de Scope 1 et 2 de 30 % en 2030 par rapport à 2020 (par mètre carré de produit fabriqué, en kg CO2eq/m²). Ceci suit l'objectif actuel de Tarkett pour 2020 (-20% par rapport à 2010). En 2019, l'intensité des émissions de gaz à effet de serre de Scope 1 et 2 s'élève à 0,87 kg CO2eq/m², soit une réduction de 15,3 % par rapport à 20101.

Intensité des émissions de gaz à effet de serre (kgCO2eq/m²)1



3.6.6.1 Réduire les émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 et 2) sur nos sites de production

Comme décrit en Sections 3.6.5.2 "Améliorer l'efficacité énergétique" et 3.6.5.3 "Développer les énergies renouvelables", notre approche pour réduire de façon continue nos émissions de gaz à effet de serre (GES) de Scope 1 et 2 liées à la consommation de combustibles et d'électricité sur nos sites de production est basée sur les actions suivantes, par ordre de priorité :

- 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.

3.6.6.2 Limiter les émissions de gaz à effet de serre (Scope 3) tout au long de la chaîne de valeur

Une initiative d'évaluation des émissions de gaz à effet de serre (GES) de type Scope 3 a été entreprise en 2018 afin de mieux comprendre notre impact sur le changement climatique tout au long du cycle de vie de nos produits et de nos activités. En appliquant la méthodologie du « GHG Protocol - Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard », nous avons estimé nos émissions de GES Scope 3 pour les postes suivants :

- amont : produits et services achetés, déchets produits par nos opérations, et déplacements professionnels ;
- aval : transport et distribution, installation de nos produits, utilisation de nos produits, et traitement de nos produits en fin d'usage.

1 Retraité - voir la note méthodologique pour plus de détails

D'autres postes d'émissions tels que les trajets quotidiens des employés, les actifs loués, les franchises et les investissements ont été exclus de l'étude, étant jugés soit non pertinents au vu des activités de Tarkett, soit non significatifs sur la base d'une analyse préliminaire. Les émissions de GES Scope 3 de chaque poste ont été calculées sur la base de données d'activité de Tarkett réelles ou estimées pour l'année 2015, et de facteurs de conversion issus de diverses sources (par exemple : bases de données génériques telles que GHG Protocol, Ecoinvent, base de données européenne sur les cycles de vie ; ou données spécifiques des fournisseurs).

Cette étude a permis à Tarkett d'identifier (voir tableau ci-dessous) les quatre postes principaux d'émissions de GES Scope 3 le long de la chaîne de valeur des produits (les émissions provenant de la production des matières premières, de l'élimination en fin de vie et du transport des produits ainsi que les émissions potentielles associées au nettoyage des sols).

En 2019, 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 CO_2eq 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 assurer le contenu recyclé et la recyclabilité ;
- la collecte et le recyclage des revêtements de sol post-installation et post-consommation.

Synthèse des émissions estimées du scope 3[1] :

Poste Scope 3	Émissions (tCO_2eq/an)	Part des Émissions Scope 3 (%)	Commentaires/Actions	Section du Rapport RSE
Achat de matières premières	1 200 000	20%	En amont, Tarkett peut avoir une influence sur les émissions de GES liées aux matières premières en augmentant la part des matériaux recyclés dans nos produits, l'utilisation de matières recyclées étant moins contributrices en GES que l'extraction et la transformation de matières vierges.	3.7.2 3.7.4.2
Traitement de nos produits en fin d'usage	1 000 000	17%	Tarkett contribue à réduire les émissions de GES liées à la fin d'usage de ses produits par : > la conception permettant d'assurer la recyclabilité des nouveaux produits ; > la collecte et le recyclage des revêtements de sol (programme ReStart®) ; > le recyclage des revêtements de sol post-installation et post-utilisation (dans nos procédés de fabrication ou par d'autres industries).	3.7.4.3
Transport et distribution de nos produits	300 000	5%	> Favoriser la présence locale. > Utiliser le transport ferroviaire (ex : Otradny en Russie).	-
Nettoyage des produits vendus (phase d'utilisation)	2 900 000*	49 %	> Le volume potentiel des émissions de GES générées par le nettoyage de nos revêtements de sol pendant leur durée de vie, est d'autant plus important que la phase d'utilisation peut être très longue (estimation sur 10 ans). Néanmoins nous estimons que l'influence de Tarkett sur cette étape reste très limitée car le nettoyage des sols est nécessaire quel que soit le type de revêtements de sol. Cependant, certains de nos produits contribuent à réduire la consommation d'eau et d'énergie pendant leur phase d'utilisation grâce à des traitements de surface (voir Sections 3.6.5.1 "Réduire la consommation d'eau" et 3.6.5.2 "Améliorer l'efficacité énergétique").	3.7.5

[1] *Basées sur les données d'activité de 2015*

* Les émissions de GES potentielles estimées pendant la phase d'utilisation comprennent les émissions liées à l'utilisation hypothétique d'eau, de détergent et d'électricité pour le nettoyage, en considérant une durée de vie de 10 ans du revêtement de sol. Cependant, de nombreuses incertitudes subsistent dans cette évaluation (variabilité des facteurs de conversion, hypothèses sur la durée de vie des revêtements de sol, absence de procédure de nettoyage standardisée, etc.) ce qui peut conduire à des résultats très différents. De plus, étant donné que Tarkett a une influence limitée sur le type d'équipement et les procédures de nettoyage utilisées par les différents utilisateurs finaux, nous ne considérons pas ce poste d'émissions comme le plus critique, en comparaison à d'autres postes d'émissions sur lesquels nous avons davantage d'influence.

3.7 Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés

Nos politiques et actions, ainsi que leurs objectifs et résultats / indicateurs clés de performance, destinés à gérer les risques et répondre aux opportunités liées à nos fournisseurs et nos activités au sein des communautés locales (tels qu'identifiés en Section 3.4 "Risques et opportunités liés à la RSE") sont résumés dans le tableau ci-dessous et détaillés dans les sous-sections de ce chapitre.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2019	2018	2017	Section du Rapport RSE
Dépendance à l'égard des fournisseurs (risque lorsque le choix du fournisseur est limité pour certaines matières premières)	> Programme d'achats responsables > 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 de matières premières achetées auprès de fournisseurs respectant les principes du Pacte Mondial des Nations unies	69 %	76 %	74 %	3.8.1
Devoir de vigilance sociétale (fournisseurs non conformes à nos standards RSE ; attentes et exigences de la société civile et des communautés locales)		Pourcentage des fournisseurs ciblés qui adhèrent au Code de conduite des fournisseurs ou équivalent	81 %	-	-	3.8.1
	> 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)	710 k€	808 k€	508 k€	3.8.2

3.7.1 Notre programme d'approvisionnement responsable et notre implication avec les fournisseurs

3.7.1.1 Promouvoir les pratiques bonnes et positives tout au long de la chaîne d'approvisionnement

La volonté de Tarkett de s'orienter vers un modèle d'économie circulaire, bâti autour des principes Cradle to Cradle®, repose nécessairement sur l'engagement et l'adhésion des différents acteurs tout au long de la chaîne de valeur. A cette fin, nous nous engageons avec des fournisseurs avec lesquels nous pouvons nouer de véritables partenariats et nous cherchons également à développer des relations commerciales à long terme avec des entreprises qui partagent nos valeurs éthiques. En particulier :

> Nous avons développé et lancé en 2018 un programme d'approvisionnement responsable afin d'assurer et de promouvoir des pratiques bonnes et positives tout au long de la chaîne d'approvisionnement, en se 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 de l'homme 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.

> Depuis 2011, nous avons engagé nos principaux fournisseurs 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.

> 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). Dans la division Europe de l'Est, 4 % du bois acheté est couvert par la certification FSC®. Enfin, 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®.

> Notre usine de fabrication de linoléum à Narni (Italie) a obtenu la certification de responsabilité sociale SA 8000 en 2016 qui a été renouvelée pour une seconde fois en 2019.

Zoom sur les indicateurs clés

Des fournisseurs responsables

Suite au lancement en 2019 de notre Code de Conduite Fournisseurs, 81% des fournisseurs ciblés (en nombre, axé sur les fournisseurs en fonction des catégories de produits présentant le risque le plus élevé et en fonction du montant des achats de Tarkett) ont adhéré à notre Code de Conduite ou à son équivalent. Le Code de Conduite fait référence entre autre aux 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies (« Global Compact »).

Alors que nous avons commencé à déployer notre nouveau programme d'approvisionnement responsable, nous avons continué à suivre les fournisseurs qui se sont engagés à respecter les principes du Pacte mondial des Nations Unies dans le cadre de nos conditions contractuelles.

2019 nous avons acheté 69 % de nos matières premières auprès de fournisseurs qui respectent les principes du Pacte mondial des Nations Unies (contre 76 % en 2018 et 74 % en 2017). Cette légère baisse s'explique par l'accent que nous mettons désormais sur le déploiement du programme d'approvisionnement responsable de Tarkett et le lancement du Code de Conduite Fournisseurs (qui est en concordance avec le Pacte Mondial des Nations Unies « Global Compact »).

Nous avons poursuivi l'élaboration et le déploiement, en 2019, 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, etc. Cette cartographie des risques constitue le nouveau 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 pour les fournisseurs de Tarkett** 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 de l'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. Dans ce contexte, nous avons sélectionné 385 fournisseurs en fonction des catégories de produits présentant les risques les plus élevés et en fonction des dépenses de Tarkett. Fin 2019, 81 % de ces fournisseurs contactés avaient signé le Code de Conduite Fournisseurs.
- **L'évaluation et le contrôle des fournisseurs** par le biais d'une évaluation détaillée des fournisseurs et, le cas échéant, d'audits des fournisseurs. Sur la base des résultats de la cartographie des risques RSE des achats, nous avons lancé en 2019 une évaluation plus détaillée de 176 fournisseurs considérés comme présentant le plus de risques en termes de responsabilité sociale. L'objectif de l'évaluation de la responsabilité sociale des fournisseurs est de mesurer le niveau de gestion dans quatre domaines : environnement, travail et droits de l'homme, 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. Les fournisseurs qui ont déjà rempli le questionnaire pour d'autres clients n'auront qu'à approuver le partage des informations avec Tarkett. Selon le résultat de l'évaluation du fournisseur, le fournisseur sera considéré comme étant soit conforme, soit nécessitant des améliorations, soit non conforme. Tarkett estime que la conformité à toute norme mentionnée dans son Code de Conduite peut nécessiter un processus d'analyse des écarts, de planification des mesures correctives, de formation pour la direction et les travailleurs, 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. Fin 2019, 43 des 176 fournisseurs ont été évalués, avec pour objectif de terminer toutes les évaluations d'ici fin 2020.
- **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").

Exemple

Méthodologie et résultats de notre cartographie des risques RSE achats

Tarkett a mandaté 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 une cartographie de nos risques RSE achats couvrant la majorité de nos fournisseurs dans le monde. Les résultats de cette cartographie ont été partagés et analysés en interne.

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.

3.7.1.2 Impliquer les fournisseurs dans notre approche d'éco-conception

Nous impliquons nos fournisseurs dans le développement et l'évaluation de nouveaux matériaux selon les principes Cradle to Cradle® (C2C) ou lorsque nous collectons des données pour l'analyse du cycle de vie de nos produits.

En 2019, par exemple, nous avons poursuivi notre collaboration avec les fournisseurs pour l'évaluation des matériaux au niveau du portefeuille, sur les encres, les pigments, les vernis, les fils et le latex.

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.

3.7.2 Notre implication et notre soutien aux communautés locales

3.7.2.1 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 17 pays (France, Italie, Luxembourg, Royaume-Uni, Pologne, Belgique, Suède, Pays-Bas, Allemagne, Russie, Serbie, Ukraine, États-Unis, Canada, Brésil, Chine et Australie), implantée au cœur des zones de commercialisation, afin de servir notre base de clients qui est très fragmentée et diverse.

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 règlementations 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.

3.7.2.2 Partager l'expertise : 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 douze 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 sont principalement axées sur la pose et la maintenance 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.

Zoom sur les indicateurs clés

Tarkett iAcademy

De 2012 à 2019, Tarkett a formé plus de 31 000 professionnels ou élèves aux métiers de soliers ou aux techniques de pose dans le cadre de Tarkett Academy, dont 8 229 en 2019.

3.7.2.3 Engagement et aide aux communautés locales : Tarkett Cares

Lancé en 2016, le programme Tarkett Cares a formalisé l'engagement du Groupe et des salariés de Tarkett envers les communautés locales dans de nombreux pays. L'un des objectifs principaux de ce programme est de contribuer à améliorer la vie des personnes dans les communautés où nous sommes implantés, et plus généralement de contribuer aux besoins locaux. Tarkett Cares est un programme flexible permettant d'apporter ce soutien de diverses manières, correspondant à nos valeurs d'entreprise et notre approche du 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.

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

Tarkett Cares

Tarkett Cares en 2019 :

- 2 jours de volontariat possibles pour tous les employés pour des initiatives de soutien à des associations caritatives ou aux communautés locales ;
- plus de 180 initiatives à l'échelle mondiale, soit une augmentation de 8 % par rapport à 2018 ;
- plus de 1 400 salariés impliqués, correspondant à 11 % des employés de Tarkett, ont participé en 2019, soit une augmentation de 9 % par rapport à 2018 ;
- 921 jours de travail, correspondant à 6 447 heures de travail ;
- 19 800 m² de revêtements de sols en don ;
- Une valeur totale de plus de 700 k€ (valeurs des dons produits et financiers et des heures des salariés).

En 2019, Tarkett Cares a soutenu de nombreuses communautés par le biais de différentes initiatives, dont voici quelques exemples :

- En Italie, plus de 30 employés de notre usine de Narni se sont portés volontaires lors de la Journée mondiale du nettoyage pour aider à nettoyer le parc municipal de Narni Scalo.
- Au Luxembourg, les employés de notre site de Clervaux ont organisé une collecte de jouets pour un centre d'urgence pour enfants.
- Aux Pays-Bas, Tarkett soutient une organisation à but non lucratif appelée Jinc, qui aide les jeunes à entrer sur le marché du travail malgré des conditions de départ plus difficiles, telles que la pauvreté et un faible niveau d'éducation. En 2019, l'équipe RH de Tarkett Pays-Bas a formé 32 jeunes aux techniques d'entretien d'embauche.
- En Turquie, lors de la Journée mondiale du nettoyage, 10 bénévoles, dont des membres de la famille de nos bureaux locaux, ont soutenu l'organisation « *Let's Do It, Türkiye* », en consacrant du temps au nettoyage des déchets dans l'un des quartiers historiques d'Istanbul - Balat.
- En Serbie, une équipe de bénévoles de Tarkett a installé du revêtement de sol donné à l'école maternelle Kolibri (140 enfants) de Macvanski Prnjavor en partenariat avec la Fondation Novak Djokovic et 25 employés de Bačka Palanka se sont portés volontaires pour un projet écologique de nettoyage des espaces verts, de plantation de fleurs et de collecte de déchets plastiques.
- En Inde, 11 employés de nos équipes locales ont installé un revêtement de sol (des dalles de vinyle haut de gamme LVT) donné par Tarkett dans la salle de consultation de l'hôpital Narayan Seva Sansthan à Udaipur (nord-ouest de l'Inde). L'hôpital est géré par une ONG et offre des soins gratuits aux personnes défavorisées, sans distinction de caste, de croyance ou de religion.

- Au Brésil, 18 volontaires des équipes de Tarkett ont donné de leur temps pour aider l'hôpital São José pour enfants atteints d'un cancer (Grupo de Assistência à Criança com Câncer). L'hôpital est financé uniquement par des dons, l'équipe a donc été heureuse de pouvoir contribuer.
- À Calhoun, aux États-Unis, 16 employés de FieldTurf ont participé à la course Susan G. Komen, organisée par Susan G. Komer, une organisation à but non lucratif dédiée à sauver des vies et à mettre fin au cancer du sein.
- À Orlando, aux États-Unis, les équipes de vente et de marketing de Tarkett en Amérique du Nord ont donné de leur temps à trois ONG locales lors de leur réunion annuelle de vente. Au total, 300 employés ont participé à trois programmes communautaires : Sleep in Heavenly Peace : les employés ont construit des lits superposés pour les enfants dans le besoin, A Gift for Teaching : les employés ont assemblé des sacs de fournitures scolaires pour les enfants qui n'ont pas les moyens de les acheter et Soldiers Angels : les employés ont assemblé des kits d'hygiène et des boîtes à déjeuner et fabriqué des couvertures pour les soldats et les vétérans.
- À Cleveland, aux États-Unis, Tarkett Amérique du Nord a fait don de revêtements de sol, installés par des bénévoles de Tarkett, dans les clubs locaux de garçons et de filles. Par exemple, à Cleveland (Ohio), Tarkett a fait don de plus de 370 mètres carrés de produits pour soutenir le développement de l'atelier d'arts numériques All-Star dans les "Boys and Girls Clubs" du East Tech Teen Center de Cleveland.
- 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 Amérique du Nord soutient le projet « Home Builders Blitz » organisé par Habitat pour l'Humanité

En Amérique du Nord, Tarkett a continué de soutenir le programme « Home Builders Blitz » organisé par Habitat for Humanity, une organisation non gouvernementale qui s'est engagée à aider les familles à obtenir un logement sûr, décent et abordable. Le Home Builders Blitz est une initiative d'une semaine chaque année qui fait appel à l'aide de milliers de constructeurs de maisons professionnels qui, travaillant aux côtés des propriétaires de maisons Habitat, offrent bénévolement leur temps et leurs talents pour construire, réparer et rénover des maisons. Un total de 150 000 $US en produits et en fret a été donné à l'organisme de logement sans but lucratif, contribuant à la construction, à la rénovation et à la réparation de 230 maisons pendant le Blitz des constructeurs dans 76 communautés de 30 États. La contribution totale de Tarkett à Habitat pour l'Humanité, en dons de produits à ce jour, s'élève à 550 000 $US, suite au don de produits de revêtement de sol d'une valeur approximative de 400 000 $US en 2018.

3.7.2.4 Soutenir des projets de développement dans le monde entier

Le Groupe et ses collaborateurs prennent également part à des projets de développement économique et social à travers le monde.

Exemple

Lutter contre le changement climatique et améliorer les conditions de vie en Amazonie péruvienne

Tarkett soutient un projet d'agro-foresterie durable en Amazonie péruvienne dans le cadre du programme REDD+ Business Initiative. Le projet Tambopata-Bahuaja Biodiversity Reserve vise à protéger d'ici 2021 la biodiversité locale (qui inclut plus de 30 espèces de haute valeur de conservation comme les jaguars, les loutres de rivière géantes et les singes-araignées), préserver les forêts menacées sur une superficie de 591 951 ha - une zone qui représente la taille de Los Angeles - et restaurer 4 000 ha de terres endommagées, tout en permettant à 288 agriculteurs locaux de cultiver un cacao de haute qualité de manière durable - leur offrant ainsi un meilleur revenu et évitant de nouvelles déforestations. L'arrêt de la déforestation est l'une des mesures les plus efficaces dans la lutte contre le changement climatique. Tarkett et plus de 30 autres entreprises soutiennent ce projet, qui devrait permettre d'éviter 4 millions de tonnes d'émissions de carbone d'ici 2021.

Exemple

Contribuer à la santé et au bien-être en Afrique

Depuis février 2018, Tarkett travaille en partenariat avec EarthEnable, une initiative sociale qui vise à améliorer la santé et le logement dans les communautés rurales à faible revenu au Rwanda et en Ouganda. Tarkett fournit son expertise en revêtements de sol pour aider EarthEnable à remplacer les sols en terre battue par des revêtements de sol plus hygiéniques à prix abordable, qui pourront être lavés, nettoyés et utilisés pour créer des environnements domestiques sains.

3.8 Développer les talents

Nos politiques et actions, ainsi que leurs objectifs et résultats / indicateurs clés de performance, destinés à gérer les risques et répondre aux opportunités liées à nos employés (tels qu'identifiés en Section 3.4 "Risques et opportunités liés à la RSE") sont résumés dans le tableau ci-dessous et détaillés dans les sous-sections de ce chapitre.

Opportunités/Risques	Politiques/Actions	Indicateurs Clés de Performance	2019	2018	2017	Objectif 2025	Section du Rapport RSE
Sécurité (la sécurité sur les sites de production, l'exposition du personnel aux substances dangereuses)	> Programme *World Class Manufacturing* (WCM) > Système de Management de la Santé et la Sécurité certifié OHSAS 18001 (transition vers ISO 45001)	Pourcentage des sites de production certifiés OHSAS 18001 / ISO 45001	67 %	69 %	69 %	-	3.9.1 3.9.2
		Taux de fréquence des accidents de travail avec perte de temps enregistrable (FR1t[1] pour tous les employés	2.19	2,18	2,07	1,0	
Devoir de vigilance social (non-discrimination, diversité et égalité de traitement)	> Politiques antidiscriminatoires > Favoriser l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes > Emploi des personnes en difficulté (handicapés, chômage de longue durée, migrants)	Pourcentage des postes de management occupés par des femmes	27 %	27 %	27 %	-	3.9.3
Management des talents (management des talents / des compétences, attraction, rétention)	> Marque employeur reconnue > Talent Philosophy > Revue de Développement et Performance > Programmes de formation et de développement professionnel > Mobilité interne > Tarkett Awards > Enquête interne de satisfaction bisannuelle	Pourcentage des employés ayant bénéficié d'au moins 1 jour de formation pendant l'année	58 %	60 %	56 %	-	3.9.4 3.9.5
		Pourcentage des employés permanents ayant bénéficié d'une « Revue de Développement et Performance » (ou équivalent) pendant l'année	55%	53 %	56 %	-	
		Pourcentage des postes de management ouverts pourvus par des candidats internes	65 %	53 %	52 %	70 %	
		Taux d'absentéisme (employés)	2,6 %	2,7 %	2,5 %	-	
		Taux de rotation du personnel permanent	17 %	16 %	13 %	-	

1 Nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou inférieur à 24 h par million d'heures travaillées.

« One Tarkett, Agile and Performance-driven » (« Un Tarkett, Agile et axé sur la Performance »)

Nous avons développé notre Vision 2021 des Ressources Humaines sur la base de quatre piliers : Une marque employeur Tarkett reconnue, Leadership entrepreneurial, Agilité organisationnelle et Culture de la performance. Nos objectifs sont d'accroître notre aptitude 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 axé sur la Performance »), avec quatre priorités d'action :

- appliquer notre « Talent Philosophy » ;
- 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 Vision 2021 se décline en actions via une feuille de route et un plan d'action détaillé au niveau du Groupe, tandis qu'un tableau de bord d'indicateurs RH Tarkett a été élaboré pour suivre les progrès et mesurer la performance.

3.8.1 La sécurité de nos employés est notre engagement premier

Au-delà de la conformité réglementaire, le Groupe Tarkett considère la sécurité comme son engagement 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.

Des progrès importants en termes de sécurité ont été réalisés au cours des dernières années, réduisant significativement le nombre d'accidents sur les sites de production (48 accidents avec arrêt enregistrables en 2019 contre 148 en 2010). Cela est lié à l'engagement de tous les employés, de l'encadrement et des superviseurs aux opérateurs, ainsi qu'à la mise en œuvre du pilier sécurité de notre programme World Class Manufacturing (WCM). Ce programme apporte des méthodes, procédures, objectifs et indicateurs clés de performance et fournit une formation et un partage des meilleures pratiques. L'enquête réalisée auprès de tous les employés Tarkett en 2018 a montré que 84 % de nos collaborateurs considèrent que le Groupe fournit un environnement de travail sûr. En outre, 83 % d'entre eux estiment que les managers montrent l'exemple en termes de sécurité (une amélioration de 9 % par rapport à 2016).

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 ».
- **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 2019, la Journée mondiale de la sécurité a eu lieu en novembre avec un message vidéo du Président du Directoire et du Directeur R&D et Opérations, qui ont souligné 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.
- **Plan d'action de sécurité** : Un plan d'action rigoureux a été lancé dans chaque usine portant notamment sur des évaluations de risques spécifiques aux lignes de production Tarkett. Ce plan est suivi au niveau du Comité exécutif.
- **Procédures et règles de sécurité** : Revue et amélioration constantes des procédures et des normes de sécurité WCM et de leur application. 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. En 2019, l'accent a été mis sur la poursuite du déploiement de la procédure de « *lock-out tag-out* » (LOTO) destinée à assurer la maintenance des équipements en toute sécurité, sur la mise en place de solutions pour sécuriser les passages entre véhicules et piétons et sur le déploiement d'un plan d'action pour revoir et améliorer la protection des points de pincement sur tous les sites. Un point de pincement est tout point où il est possible qu'une personne ou une partie de son corps soit coincée entre les parties mobiles d'une machine.

- **Formation à la sécurité** : formation en continu de l'organisation à tous les niveaux, avec en septembre 2019 une session de formation dédiée pour le Comité exécutif de Tarkett qui s'est tenue sur son site de Dendermonde en Belgique. Le directeur du WCM de Tarkett a animé la journée en utilisant l'approche de la « Gemba Walk » (Marche de la Gemba). La Gemba Walk est un élément essentiel de la philosophie du « lean management », qui vient du terme japonais signifiant « lieu réel », c'est-à-dire « là où cela se passe réellement », le but étant d'observer la situation de travail réelle, de s'engager avec les employés, d'acquérir des connaissances sur le processus de travail et les possibilités d'amélioration. Dans ce cas, le Comité exécutif a observé directement la gestion et les pratiques visant à assurer la sécurité sur le lieu de travail.

Exemple

Journée mondiale de la sécurité de Tarkett

En novembre 2018, le Comité exécutif a consacré une journée entière à la sécurité dans toutes les usines de Tarkett afin de sensibiliser les employés aux risques liés à la sécurité. Cette initiative s'est renouvelée en 2019, les usines organisant leur journée annuelle de la sécurité au cours de la première semaine de novembre. Dans chaque usine, la journée de la sécurité a débuté par des messages vidéo du Président du Directoire de Tarkett et du Directeur R&D et Opérations soulignant l'importance de la sécurité en tant qu'engagement numéro un chez Tarkett. Cette journée a été suivie d'une présentation sur le thème « Réfléchir à deux fois avant d'agir », après quoi chaque usine a mené son propre programme d'activités adapté à sa situation spécifique. L'accent a été mis sur 12 principes fondamentaux de sécurité, l'identification des points de danger sur les lignes de production, la discussion des mesures de réduction des risques et la création de check-lists de sécurité. Les services commerciaux et autres bureaux ont également participé à cette initiative qui a offert de nouvelles possibilités de dialogue entre les employés et la direction, avec de nombreuses suggestions concrètes de la part des opérateurs afin d'améliorer la sécurité.

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, le Directeur R&D et Opérations 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 »).
- **Le thème de la sécurité est également évalué par tous les employés** lors de l'enquête interne réalisée tous les deux ans.
- **Le développement des compétences en matière de sécurité** sur les sites de production est un axe majeur du pilier Sécurité 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 de production.

A fin 2019, 67 % des sites du Groupe ont obtenu la certification OHSAS 18001 ou ISO 45001 pour la santé et la sécurité. Ces standards internationaux constituent des références en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Exemple

Partager les meilleures pratiques en matière de sécurité par le biais des forums de la WCM

Les Forums WCM offrent aux professionnels de Tarkett des occasions uniques de partager les meilleures pratiques et de discuter de solutions pragmatiques, tout en observant l'action concrète d'une usine sur des sujets piliers de la WCM tels que la sécurité. En 2019, l'usine Tarkett de Narni en Italie a invité 79 responsables de production et de maintenance de 15 usines à venir améliorer leurs connaissances en matière de sécurité et comprendre les moyens de travailler plus efficacement sur la maintenance au cours de deux forums spécifiques. Le premier forum a porté sur les activités des opérateurs de machines individuels, notamment sur la manière d'entretenir efficacement leurs machines et d'interagir avec leur environnement de travail, en adoptant notamment une tolérance zéro pour les comportements dangereux. Le second forum a souligné que les responsables de la maintenance devraient être des ambassadeurs de la sécurité, en se concentrant sur les interactions incorrectes avec la machine, notamment les points de pincement et les comportements sûrs pour éviter les incidents. Il s'agit par exemple des procédures LOTO (Lock-Out-Tag-out), qui permettent aux opérateurs de maintenance d'utiliser leur propre clé pour désactiver la machine et s'assurer qu'elle ne peut pas être mise en marche pendant les réparations, ce qui permet de s'assurer que les sources d'énergie (électrique, pneumatique, hydraulique, etc.) sont correctement coupées et isolées avant de commencer le travail.

Zoom sur les indicateurs clés

Sécurité

Le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrables (FR1t) pour l'ensemble des employés de Tarkett est resté stable à 2,19 (contre 2,18 en 2018). En juin, dans le cadre de sa stratégie « Change to Win », Tarkett a annoncé un nouvel objectif consistant à réduire ce taux de fréquence à 1,0 d'ici 2025.

Cet indicateur (FR1t) mesure le nombre d'accidents avec arrêt de travail inférieur ou supérieur à 24h, par million d'heures travaillées.

Nous suivons également les accidents concernant nos équipes hors usines (dans les bâtiments administratifs et pour nos forces de ventes). En 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 EMEA, la communauté sécurité dédiée aux réseaux de vente et aux bureaux a poursuivi ses actions en analysant les incidents, en partageant les meilleures pratiques, en communiquant sur de nouveaux sujets et en surveillant les indicateurs. En Amérique du Nord, un groupe d'expert sécurité pour les équipes de ventes a été créé pour mener des initiatives de sécurité, par exemple en organisant des événements autour de la sécurité incendie en octobre dans toutes les usines de Tarkett Amérique du Nord.

Exemple

Promouvoir une conduite plus sûre (EMEA)

Suite aux nouvelles règles de sécurité pour les réseaux de vente et les bureaux, introduites en juillet 2019, l'équipe EMEA a développé des sessions de formation pour promouvoir une conduite plus prudente et réduire les risques d'accidents. Cette formation est recommandée pour tous les utilisateurs de véhicules de société et a été dispensée en 2019 aux réseaux de vente en Allemagne, au Portugal et en Italie. Au total, environ 500 employés recevront cette formation qui comprend une partie théorique sur les risques et une partie pratique pour tester les compétences des conducteurs de voitures.

3.8.2 Notre souci de la santé et du bien-être de notre personnel

Les risques de maladies professionnelles, liés par exemple à l'exposition à des produits dangereux ou aux troubles musculo-squelettiques, sont identifiés et mitigés au travers 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 0,27 en 2019 avec 6 cas (contre 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.

Le nouveau siège social de l'équipe de Tarkett au Royaume-Uni et Irlande, inauguré en 2019 près de notre usine de Lenham (Royaume-Uni), a été spécialement conçu pour améliorer le bien-être des 43 employés et autres visiteurs du bureau. Notre équipe a travaillé avec un concepteur de lieu de travail pour créer un environnement convivial et inspirant avec un bon équilibre entre les zones de travail et de détente, en tenant compte du bien-être des employés dans les décisions de conception. Les dalles de moquette AirMaster ont été utilisées pour le revêtement de sol, ce qui a permis d'atteindre la norme de référence pour la notation environnementale SKA - une méthode d'évaluation, une référence et une norme pour les aménagements non domestiques.

Exemple

Aménagement du travail et bien-être des employés (Australie)

Tarkett Australie propose des aménagements de travail flexibles, notamment le télétravail et l'échelonnement des heures de travail 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 temps plein 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.

En plus de promouvoir auprès de la communauté des architectes le rôle des revêtements de sol dans la conception d'environnements de travail confortables et adaptés, en 2019 Tarkett Australie a pris des mesures pour encourager le bien-être des employés de ses propres équipes, en introduisant un programme en ligne qui éduque et encourage les employés à modifier leur comportement en matière de nutrition, d'activité physique, de gestion du stress et de sommeil afin de contribuer à l'amélioration de leur santé et de leur bien-être.

3.8.3 Notre respect pour l'égalité, la diversité et la non-discrimination

Les principes fondamentaux de non-discrimination et d'égalité sont intégrés au Code Ethique 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.

Nous cherchons continuellement à appliquer des mesures concrètes sur le terrain pour promouvoir davantage 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.

Tarkett contribue également à des initiatives plus générales visant à promouvoir la diversité, comme notre partenariat avec « Women in Design & Construction » (Les femmes dans le design et la construction) en Australie, qui encourage l'emploi des femmes dans l'industrie du design et de la construction, ou notre partenariat avec la Design Museum Foundation, Boston (États-Unis), pour développer et mettre en œuvre le projet « We Design » sur la diversité et l'inclusion. « We Design » est une exposition multimédia célébrant une variété de professionnels créatifs - d'âges, de sexes, d'origines, d'ethnies, d'orientations sexuelles et de capacités différentes - présentant leur parcours professionnel unique à travers des histoires et des photos, ainsi que des exemples de leur travail. L'exposition explore également le besoin d'une plus grande diversité dans les industries du design et de l'innovation.

Zoom sur les indicateurs clés

La parité entre hommes et femmes

Plusieurs indicateurs nous permettent de suivre le nombre de femmes parmi les cadres. Nous constatons une augmentation régulière de la part des femmes parmi les cadre dirigeants depuis 2016 (30 % en 2019, soit 26 femmes parmi 87 cadres dirigeants pour les postes du Comité exécutif et ceux leur reportant directement, contre 27 % en 2018, 24 % en 2017 et 18 % en 2016).

Pour la population des managers, la part des femmes s'établit à 27 % (soit 464 femmes parmi 1 747 managers), une tendance stable (27 % en 2018 et 2017), sachant que les secteurs industriels et de la construction attirent généralement moins de femmes que d'autres secteurs.

La part des femmes au sein du Conseil de surveillance est stable avec 44 % (conformément à la réglementation française et au Code AFEP-MEDEF). Suite aux changements intervenus en 2019 au sein du Comité exécutif, une femme et deux hommes ont rejoint le Comité (respectivement la nouvelle Directrice des Ressources Humaines et de la Communication, le Président de Tarkett Amérique du Nord et le Président de la Division EMEA & LATAM), portant la part des femmes à 18 % (contre 27 % en 2018).

En France, Tarkett a calculé et publié, conformément à la nouvelle 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 deux 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, les taux de promotion à la suite d'un congé de maternité et la représentation des femmes dans les dix premiers salaires. En 2019, Tarkett (équipes corporate en France) a obtenu un score de 91/100 et Tarkett France (équipes des activités de revêtement de sol en France) un score de 82/100. Tarkett s'est engagé à poursuivre ses efforts en matière d'égalité salariale entre les femmes et les hommes. 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.

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 2019, 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, Sedan (France) a établi un partenariat avec CapEmploi, une agence pour l'emploi spécialisée autour de l'emploi des professionnels handicapés. En 2019, CapEmploi a visité l'usine et Tarkett a partagé avec eux les détails des postes ouverts. Ensuite, CapEmploi proposera des candidats à Tarkett et assistera aux entretiens. L'usine a également identifié « un interlocuteur unique pour les personnes handicapées » qui a été formé à leur rôle par l'Agefiph (l'organisme français dédié à l'emploi des personnes handicapées). A Clervaux (Luxembourg), nous travaillons avec un organisme d'Etat pour aider à l'adaptation des postes de travail pour les salariés handicapés.

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. De la même manière, notre usine de Ronneby en Suède a offert des possibilités aux travailleurs immigrants (4 en 2019) 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.

3.8.4 Notre philosophie du talent avec la formation continue et la promotion de la mobilité interne

3.8.4.1 Identifier et promouvoir les talents

Les plus de 12 500 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 développant **notre approche « Talent Philosophy »**, qui est basée sur cinq grands piliers :

- attraction des talents : donner la priorité à la mobilité interne de manière systématique, recruter des candidats à haut potentiel en externe, promouvoir systématiquement la diversité des talents ;
- engagement : pour faire évoluer nos employés, être un ambassadeur de nos valeurs et piloter la performance ;
- performance : exiger et rendre possible un haut niveau de performance avec des objectifs ambitieux et un feedback régulier ;
- différenciation : valoriser des standards exigeants, pour lesquels le niveau de récompense reflète le niveau de performance ; et
- développement : promouvoir la formation continue et anticiper les évolutions de carrières.

Une équipe mondiale de talents a été créée en 2019, dirigée par le Groupe, avec des directeurs de talents dans nos divisions EMEA, Europe de l'Est et Amérique du Nord. De manière structurée et très régulière l'équipe partage les meilleures pratiques, travaille sur de nouvelles initiatives, initie ou contribue au développement et au déploiement de nouveaux outils. Neuf Forums des Talents ont été organisés en 2019 (un par grande fonction : Opérations, Ventes, Supply Chain, R&D, Juridique, Marketing, IT, Finance et RH) qui avaient pour but de mieux connaître les talents des fonctions, notamment les candidats à fort potentiel, les jeunes talents et les collaborateurs en mobilité internationale, et de générer des opportunités de mobilité interne et internationale au sein des fonctions et entre elles.

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.

En 2019, cela comprenait l'intégration de ces traits dans l'outil d'évaluation de la performance annuelle (pour tous les employés non cols bleus), la documentation d'exemples des comportements correspondants attendus à chaque niveau de l'organisation, l'élaboration d'un guide pour le réseau des ressources humaines afin de faciliter la compréhension et l'application des sept traits, ainsi que la création d'un autre guide spécifique pour aider les responsables et les professionnels des RH à mieux identifier les sept traits dans le processus de recrutement. 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. Le premier groupe d'employés a répondu au 360-feedback en juillet 2019 et 4 autres groupes ont été complétés en octobre et novembre, impliquant au total 151 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 2018, nous avons déployé notre offre employeur dans 10 des principaux pays où nous opérons, au travers de plans de communication incluant des brochures, des mini sites web et une communication active sur les réseaux sociaux.

En 2019, au niveau de l'EMEA, ce sont 20 ambassadeurs de la marque employeur de différents pays et de différentes fonctions qui ont été nommés. Ces ambassadeurs assureront une promotion active des valeurs de Tarkett et des messages clés de la marque employeur en interne et en externe, en particulier par le biais des réseaux sociaux (par exemple LinkedIn). En outre, la division Tarkett EMEA développe actuellement une nouvelle formation au recrutement, comprenant notamment, mais pas uniquement, des techniques d'entretien de recrutement et une enquête d'intégration pour les nouveaux arrivants.

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). En 2019, la troisième année du programme, Tarkett a accueilli 11 stagiaires.

Exemple

Mettre en valeur l'activité de Tarkett et favoriser les partenariats avec l'enseignement supérieur à Bačka Palanka (Serbie)

Tarkett en Serbie a établi des partenariats avec plusieurs écoles secondaires et universités au cours des dernières années. L'objectif est de fournir aux étudiants une connaissance pratique du processus de production, de contribuer au développement de leurs compétences et de leur donner l'opportunité de considérer leur talent au sein de nos équipes dans différents domaines d'activité. En même temps, nous leur présentons l'entreprise, nos réalisations et leur donnons un aperçu des perspectives d'emploi et de carrière chez Tarkett. En 2019, l'usine Bačka Palanka de Tarkett a accueilli plus de 100 étudiants de différentes écoles, comme des étudiants de la Faculté de foresterie et de la Faculté des arts appliqués de l'Université de Belgrade et de l'école électrotechnique de Bačka Palanka. Les étudiants de la Faculté de sylviculture ont reçu une présentation de la société, une visite de l'usine et la possibilité d'observer le processus de production du parquet, le système de gestion et le processus de planification. La visite de la Faculté des Arts Appliqués comprenait un atelier créatif organisé par notre Centre de Design. Ces partenariats comprennent également des programmes d'intégration pour les candidats sélectionnés avec un coaching et des formations sur les compétences humaines (soft-skills) et les compétences techniques (hard-skills).

La gestion proactive des talents est notre priorité. Un processus formel de planification des ressources et des talents permet d'assurer l'adéquation entre les ressources et les besoins tant sur le plan quantitatif (les emplois) que qualitatif (les compétences). Le processus anticipe les besoins de l'entreprise pour les trois prochaines années et se fonde sur la vision d'avenir présentée dans le plan stratégique du Groupe. Cette approche formelle se traduit par un ensemble d'initiatives, décrites ci-dessous :

- **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.
- **Talent Inside, une plateforme numérique de gestion des carrières**, a été lancée en 2016 afin de compléter le processus de Revue de Développement et de Performance. Simple d'utilisation, cette plateforme permet de suivre et de gérer la Revue de Développement et de Performance et la définition des objectifs professionnels de chaque collaborateur. L'outil permet aux employés de suivre leur propre progression (évaluations annuelles, objectifs, plans de développement…). Les managers, quant à eux, peuvent suivre la progression des salariés et les informer des besoins de leur équipe. Les managers prennent ainsi directement part au processus RH de suivi de la performance, et de gestion des carrières. L'outil permet également de consolider les plans d'action concernant la gestion des talents et de les suivre efficacement.
- **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. En 2019, la revue des talents a été mise à jour pour les près de 1 500 employés qui ont été inclus dans le processus en 2018.
- **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

55 % des employés permanents de Tarkett ont bénéficié d'une Revue de Développement et de Performance (ou équivalent) en 2019, contre 53 % en 2018.

3.8.4.2 Renforcer 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 2019, Tarkett a continué à renforcer et à déployer divers programmes d'apprentissage et de développement, notamment :

- **Le programme BusinessLeader@Tarkett**, lancé en 2016 en partenariat avec la London Business School (LBS), visait à former les dirigeants de demain en développant leur compréhension approfondie de la culture entrepreneuriale de Tarkett, et leurs capacités stratégiques dans un contexte économique en perpétuelle évolution. Le programme a alternativement offert une semaine complète de formation à LBS, des sessions plénières et des ateliers en groupe couvrant 5 sujets principaux : les tendances mondiales et l'impact sur Tarkett, le développement de la stratégie, l'innovation pour la croissance, la vision à l'action - exécuter la stratégie et faire adhérer le changement. Au cours de ce programme de 3 ans, 171 personnes de 24 pays différents ont bénéficié de ce programme de perfectionnement managérial de haut niveau.
- D'autres programmes ciblés sur les **compétences de management**, lancés les années précédentes, continuent par ailleurs à être déployés, tels que Manager@Tarkett avec 1480 managers formés au cours des 10 dernières années dont 75 en 2019, et le programme COACH pour l'encadrement intermédiaire ou le programme « Operations Leadership » pour les futurs directeurs d'usine. Le programme Manager@Tarkett a été revu et adapté pour intégrer les sept traits de leadership en 2019.
- Le management de Tarkett a été **formé à la gestion des talents**, notamment lors de réunions préparatoires aux campagnes de Revue de Développement et de Performance et de revue des talents, ainsi que par l'intermédiaire d'une nouvelle application mobile e-learning « Talent Developer » destinée aux 150 top managers de Tarkett.
- 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 a renouvelé ses efforts pour fournir 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. Un nouveau programme de modules de formation et de webinaires a été déployé 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 termes de développement durable. En 2019, 1022 employés de la région EMEA ont reçu une formation par le biais de webinaires en ligne et 2 sessions dédiées aux équipes du siège de La Défense (France) sur

des sujets tels que le Cradle to Cradle®, les labels de construction écologique, la qualité de l'air intérieur et l'économie circulaire. 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 reconnait le niveau de compétence en matière de normes de conception, de construction et d'exploitation durables). Ces professionnels de la vente sont formés sur le 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 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.

- La poursuite de la **formation à la conformité** axée sur la concurrence loyale et la lutte contre la corruption, composée de six modules d'apprentissage en ligne, cinq délivrés en 2019 et le sixième prévu en 2020, complétés par tous les collaborateurs de Tarkett ayant un accès à Internet (voir Section 3.2.4 "Notre engagement pour des standards 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 3.8.4.4 "Partager l'expertise et reconnaître les initiatives réussies").

Exemple

Un programme complet de formation « Operations Leadership » destiné aux directeurs d'usines

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 au programme « Operations Leadership », composé de trois sessions de formation qui ont lieu sur trois différents sites de production de Tarkett. La première session est 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 est bien entendu inclue dans ce programme. La seconde session reprend 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 permet 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.

Zoom sur les indicateurs clés

La formation

58 % des employés de Tarkett ont bénéficié d'au moins 1 jour de formation en 2018, contre 60 % en 2018 et 56 % en 2017.

3.8.4.3 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**, une plateforme pour la mobilité internationale et le recrutement : chaque collaborateur peut y trouver et être alerté des opportunités d'emploi en interne, et les recommander ou les diffuser à une personne de son réseau. La plateforme est également utilisée par les managers pour créer leurs formulaires d'offre d'emploi et suivre le processus de recrutement.
- **Le processus de revue des talents** met l'accent sur l'évolution de carrière et la mobilité interne, et en particulier la mobilité internationale, tel que décrit précédemment.
- **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.

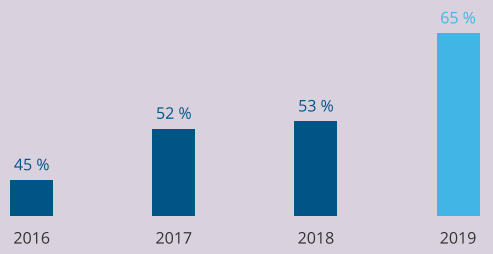
D'autres travaux ont été entrepris pour faciliter et promouvoir la mobilité internationale en 2019, notamment pour les cadres supérieurs. En 2019, 45 employés de Tarkett étaient en situation de mobilité internationale, dont 21 membres de la direction. 6 cadres supérieurs ont bénéficié d'une mobilité internationale, passant par exemple d'un rôle de WCM Groupe à un rôle de Directeur d'usine, ou d'un rôle de Directeur de l'expérience client Groupe à un rôle de Directeur Général international. 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.

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 2019, 65 % des postes de management ouverts ont été pourvus par des candidats internes, poursuivant ainsi la progression des dernières années (53 % en 2018, 52 % en 2017 et 45 % en 2016).

Postes de management pourvus par un candidat interne (%)



3.8.4.4 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 et des actions correctives sont en cours, telles que des communications individuelles à tous les intervenants clés de ce programme et une évaluation générale de toutes les expertises avec un objectif clair de plus de partage des connaissances, de plus de connexion et d'ouverture vers l'extérieur.

Exemple

Se réunir et partager, la clé du succès de la transition vers « One Tarkett » en Amérique du Nord

Après l'annonce de la transition des différentes marques nord-américaines de revêtements de sol (Johnsonite, Tandus Centiva, Desso, Lexmark) vers la seule marque Tarkett, les équipes nord-américaine se sont réunies sous le mantra « One Tarkett » en décembre 2018, pour ensuite accélérer la collaboration et réussir la transition en 2019.

Le principal impact de ce changement a été pour nos équipes commerciales qui se sont regroupées en une seule entité avec pour objectif de vendre l'ensemble de notre portefeuille commercial. Le principal défi était le développement des connaissances, car nous devions former et équiper nos vendeurs avec les informations et les outils qui leur permettraient de vendre efficacement des revêtements de sol souples et résistants, en passant d'un état d'esprit de vente de produits à la vente de solutions complètes de revêtements de sol.

Grâce à la collaboration de l'ensemble de l'entreprise, y compris les équipes de formation et de développement, de gestion des produits, d'exploitation, de marketing, de segment, de canal de distribution et, bien sûr, de ventes commerciales, nous avons réalisé six séances de formation sur les produits. Chaque session de formation d'une semaine était axée sur une catégorie de produits clés et a permis aux participants d'avoir un aperçu de divers aspects tels que : les offres de produits par catégorie, les spécifications techniques, la conception des produits, les critères de développement durable, les processus de fabrication, les informations destinées aux clients, les voies d'accès au marché, les informations sur l'industrie et la concurrence, les échantillons et le processus de commande. Au total, sur une période de cinq mois, nous avons enregistré près de 4 500 heures de formation.

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 3.6.1.1 "Travailler collectivement vers une économie circulaire" ;
- le remplissage ProMax HydroFlex avec du gazon artificiel recyclé en fin de vie, fabriqué sur une nouvelle ligne de notre usine MET d'Absteinach (Allemagne).

3.8.5 Nos actions en faveur du dialogue social

3.8.5.1 A l'écoute : l'enquête interne de satisfaction

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.

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.
- Certains sujets ont cependant fait l'objet d'un recul entre 2016 et 2018 dans certaines entités, tels que le sentiment que Tarkett a changé pour le mieux ou la collaboration entre les départements. Quelques résultats sont en outre inférieurs aux standards de l'industrie, par exemple ceux relatifs à la définition des responsabilités.

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.

De plus, Tarkett a été l'une des trois entreprises françaises à recevoir de Korn Ferry un prix sur « *employee enablement* » (les conditions de réussite des employés). Soixante et onze entreprises du monde entier ont été récompensées par les « Engaged Performance Awards » de Korn Ferry. Le programme reconnaît les employeurs ayant des niveaux de performance supérieurs dans deux catégories clés : « *employee engagement* » (l'engagement des employés) et « *employee enablement* ». Les prix sont basés sur les résultats de la base de données sur l'engagement des employés de Korn Ferry, qui contient des données de sondage d'opinion provenant de 7 millions de répondants dans plus de 60 pays à travers le monde. Les gagnants sont déterminés en fonction du pourcentage de personnes interrogées dans l'entreprise qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec les énoncés des questions clés.

3.8.5.2 L'organisation du 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, a été créé pour faciliter 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 2019, le Tarkett Forum a abordé, entre autres, la sécurité, la nouvelle stratégie « Change to Win », l'engagement à promouvoir la mobilité interne, le développement des équipes de vente, les résultats du Groupe, ainsi que des sujets de restructuration, comme Laminate Park (Eiweiler, Allemagne).

Dans notre usine d'Otradny (Russie), 22 employés, membres du syndicat local, ont été formés en tant que membres du comité local de santé et de sécurité en 2019, ce qui leur a donné la possibilité de participer aux activités organisationnelles de santé et de sécurité au niveau de l'usine en tant que représentants officiels des employés de Tarkett. Par ailleurs, l'usine, en collaboration avec le syndicat, a nommé plusieurs employés à un prix au niveau local et régional pour récompenser les employés exceptionnels qui ont fait preuve de dévouement et de responsabilité au cours de leur carrière. Trois employés de Tarkett ont été récompensés et reconnus au niveau régional, en recevant des cadeaux mémorables du Gouverneur de la région de Samara.

3.8.5.3 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, que ce soit en Europe, aux États-Unis, en Russie, Serbie, Ukraine, Kazakhstan, au Brésil, en Chine ou en Inde.

En lien avec cette politique, 144 accords collectifs sont en place chez Tarkett (accords répertoriés en 2017), dont 100 concernent le Groupe ou les sites dans leur ensemble et dont 15 % 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 et la classification de l'emploi. Ils s'appliquent dans 20 pays où Tarkett exerce une activité commerciale et / ou industrielle.

3.8.5.4 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 règlementation 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).

Suite à la décision de Tarkett d'optimiser son dispositif industriel dans le cadre de son nouveau plan stratégique lancé en juin 2019, quatre fermetures d'usines ont été annoncées en 2019.

En Amérique du Nord, la fabrication des accessoires de revêtements de sol de Waterloo (Canada) a été transférée à l'usine récemment agrandie de Chagrin Falls (Ohio, États-Unis). La fabrication de moquettes commerciales grande largeur à Truro (Canada) a été transférée à l'usine de Dalton (Géorgie, États-Unis) qui a été acquise avec l'achat de Lexmark. Ces deux mouvements ont permis également d'optimiser la logistique et les expéditions. La fermeture des deux sites de Waterloo (70 personnes) et de Truro (240 personnes) a été achevée fin juillet. Certains employés ont été transférés sur notre site de Farnham (Canada) et un soutien au reclassement a été fourni aux autres employés concernés.

En Europe, suite au déclin des ventes et à la surcapacité dans le domaine des sols stratifiés, Tarkett et son partenaire Sonae Arauco ont lancé le processus de fermeture de l'usine commune LaminatePark Eiweiler (Allemagne). Un plan social a été convenu avec les comités d'entreprise locaux, qui comprend des indemnités de licenciement et le soutien d'une agence pour l'emploi. L'usine (230 personnes) a arrêté sa production et fermé à fin 2019. En 2020, le site d'entreposage et de production de moquettes (30 employés) de Goirle (Pays-Bas) fermera également, en raison de l'investissement dans un entrepôt ultramoderne à Waalwijk (Pays-Bas).

Pris dans leur ensemble, ces départs sont la principale cause de la dégradation du taux de rotation du personnel permanent en 2019 (17 % en 2019 contre 16 % en 2018 et 13 % en 2017).

Néanmoins, Tarkett a investi et a créé un certain nombre d'emplois dans divers sites en 2019. Par exemple, Tarkett a investi dans une nouvelle ligne de production de bois dans son usine de Mytishchi (Russie) et dans de nouvelles lignes de production de dalles de vinyle rigides haut de gamme (LVT) dans ses usines d'Otradny (Russie) et de Jaslo (Pologne), ce qui a généré la création de 81 nouveaux emplois. L'extension de l'usine de Chagrin Falls (Ohio, États-Unis) a permis la création de 93 nouveaux emplois. Par ailleurs, Tarkett a investi dans sa présence commerciale, par exemple au Kazakhstan et en Argentine.

3.9 Rapport Social et Environnemental

3.9.1 Tableau de bord des indicateurs RSE

Indicateurs Sociaux

GRI	Indicateur	Variation 2019 vs. 2018	Variation 2019 vs. année de référence	2019	2018	2017
	Effectifs					
102-7a	Effectif total (au 31/12)	-5,0 %	-	12 592	13 255	12 819
102-8a	Nombre total d'employés féminins en contrat permanent	-3,8 %	-	3 385	3 520	3 221
102-8a	Nombre total d'employés masculins en contrat permanent	-5,8 %	-	8 338	8 855	8 576
102-8a	Part d'employés en contrat permanent	=	-	93 %	93 %	92 %
102-8a	Nombre d'employés féminins en contrat à durée déterminée	9,3 %%	-	235	215	385
102-8a	Nombre d'employés masculins en contrat à durée déterminée	-4,7 %	-	634	665	637
102-8a	Part d'employés en contrats à durée déterminée	=	-	7 %	7 %	8 %
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	-5,3 %	-	11 723	12 375	11 797
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	-1,3 %	-	869	880	1 022
102-8d	Nombre de travailleurs externes (équivalent temps plein - ETP)	-14,8 %	-	488	572	381
102-8d	Part de travailleurs externes (% ETP)	-0,5 %	-	3,8 %	4,3 %	3,0 %
-	Total des rémunérations et avantages sociaux (millions d'euros)	7,4 %	-	718	669	672
	Embauches et Taux de Rotation des Effectifs					
401-1a	Nombre d'embauches	-8,8 %	-	2 454	2 690	2 713
401-1a	Taux d'embauche	-1,5 %	-	19 %	21 %	21 %
-	Nombre de contrats à durée indéterminée résiliés par le salarié (par exemple démission, départ à la retraite)	-13,3 %	-	1 136	1 311	1 073
-	Nombre de contrats à durée indéterminée terminés par l'employeur (par exemple licenciement)	42,0 %	-	886	624	474
-	Taux de rotation du personnel permanent	1,0 %	-	17 %	16 %	13 %
401-1b	Nombre de départs	1,3 %	-	2 910	2 873	2 470
401-1b	Taux de rotation du personnel total	0,7 %	-	23 %	22 %	19 %
	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 %	11 %
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett ayant plus de 50 ans	=	-	78 %	78 %	89 %
405-1b	Pourcentage de femmes au Comité exécutif de Tarkett	-9,1 %	-	18 %	27 %	30 %
405-1b	Pourcentage de femmes dirigeants (Comité exécutif et N-1)	3,1 %	-	30 %	27 %	24 %
405-1b	Pourcentage de femmes cadres supérieurs (Comité exécutif à N-2)	-0,1 %	-	24 %	25 %	24 %
405-1b	Pourcentage de femmes managers	=	-	27 %	27 %	27 %
405-1b	Pourcentage de femmes parmi les autres employés	1,3 %	-	29 %	28 %	28 %
405-1b	Pourcentage d'employés féminins	1,1 %	-	29 %	28 %	28 %
405-1b	Pourcentage d'employés ayant moins de 30 ans	-1 %	-	13 %	14 %	15 %
405-1b	Pourcentage d'employés ayant entre 30 et 49 ans	1 %	-	57 %	56 %	56 %
405-1b	Pourcentage d'employés ayant plus de 50 ans	=	-	30 %	30 %	29 %
405-1b	Pourcentage d'employés déclarés handicapés	-0,3 %	-	0,9 %	1,2 %	1,3 %

GRI	Indicateur	Variation 2019 vs. 2018	Variation 2019 vs. année de référence	2019	2018	2017
	Formation et Développement des Compétences					
-	Part d'employés ayant bénéficié de formations [année de référence 2011]	-2,4 %	21 %	58 %	60 %	56 %
-	Nombre d'heures de formation (en milliers d'heures) [année de référence 2013]	-4,8 %	28 %	256	268	345
412-2a	Nombre total d'heures de formation des employés sur le Code d'éthique	30 %	-	14 806	11 422	10 396
412-2b	% d'employés qui ont bénéficié de la formation Code éthique ces deux dernières années	-	-	59 %	-	-
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par employé	-3,5 %	-	20	21	27
404-3	Part des employés ayant suivi une « revue de développement et de performance » ou équivalent	1,7 %	-	53 %	52 %	55 %
-	Part des employés permanents ayant suivi une « revue de développement et de performance » ou équivalent	2,4 %	-	55 %	53 %	56 %
-	Pourcentage des postes de management pourvus par un candidat interne	12 %	-	65 %	53 %	52 %
203-2	Nombre de personnes externes qui ont bénéficié de formations à la Tarkett Academy	124 %	-	8 229	3 669	2 723
	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	13 %	-	1,64	1,46	1,55
403-9a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrable (arrêt de travail et absence < 24h) [FR1t] – Tous les employés	0 %	-	2,19	2,18	2,07
403-9a	Taux de gravité des accidents avec arrêt de travail [TG0t] – Tous les employés	42 %	-	0,077	0,055	0,073
403-10a	Taux de fréquence des maladies professionnelles– Tous les employés	113 %	-	0,27	0,13	0,90
403-9a	Taux d'absentéisme – Tous les employés	-0,1 %	-	2,6 %	2,7 %	2,5 %
403-9a	Nombre d'accidents mortels	-	-	0	1	0
403-9b	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] – Travailleurs externes	5 %	-	8,28	7,90	6,62
-	% d'accords formels portant sur des sujets de santé et de sécurité	-	-	-	-	15 %
-	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)	8 %	-	182	168	141
203-1	Nombre d'employés impliqués dans des initiatives soutenues par Tarkett Cares	9 %	-	1 401	1 288	1 398
203-1	Nombre de jours de temps donné par le biais du bénévolat (sur la base de 7 heures par jour)	-6 %	-	921	978	700
203-1	Quantité de produits Tarkett donnés aux initiatives communautaires (m²)	13 %	-	19 864	17 560	16 322
203-1	Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires Tarkett Cares (en k€)	-12 %	-	710	808	508

Indicateurs Environnementaux

GRI	Indicateur	Variation 2019 vs. 2018	Variation 2019 vs. année de référence	2019	2018	2017
	Matériaux de Qualité					
416-1	Part des matières premières ayant fait l'objet d'une analyse Cradle to Cradle® (% du volume acheté) [année de référence 2011]	-0,3 %	90 %	98 %	98 %	96 %
-	Part des matériaux au début de la chaîne d'approvisionnement ne contribuant pas à l'épuisement des ressources (% du volume acheté) [année de référence 2011]	-3,5 %	-4,2 %	67 %	70 %	71 %
301-1	Part des matières premières renouvelables et recyclées (% d'achat de matières premières)	-8,4 %	-	30 %	38 %	39 %
301-2	Part de matières recyclés (% d'achat de matières premières)	1,6 %	-	12 %	10 %	12 %
	Gestion Raisonnée des Ressources					
303-5	Consommation d'eau (litres/m²) [année de référence 2010]	-10 %	-50 %	2,6	2,9*	3,1*[1]
303-5	Consommation d'eau (millions de mètres cubes)	-15,3 %	-	0,73	0,86*	0,95*
-	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]	-2,7 %	5 %	66 %	68 %	67 %
302-3	Intensité énergétique (kWh/m²) [année de référence 2010]	0,9 %	=	4,09	4,05*	3,92*
302-1a	Consommation d'énergie combustible non renouvelable (GWh)	-8,9 %	-	514	565*	568*
302-1b	Consommation d'énergie combustible renouvelable (GWh)	-0,7 %	-	95	96*	92*
302-1c	Consommation d'électricité achetée (GWh)	-1,0 %	-	527	532*	552*
302-1d	Électricité produite et vendue (GWh)	-	-	-	5*	0
302-1e	Consommation totale d'énergie (GWh)	-4,4 %	-	1 136	1 188*	1 213*
305-4a	Intensité des émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 & 2) (kgCO_2eq/m²) [année de référence 2010]	-5,3 %	-15,3 %	0,87	0,92*	0,92*
305-1a	Émissions brutes directes de gaz à effet de serre (Scope 1) (tCO_2équivalent)	-10,1 %	-	97 805	108 743*	109 311*
305-1c	Émissions de CO_2 biogénique (tCO_2)	0,7 %	-	32 982	32 739*	32 211*
305-2a	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2 / location-based) (tCO_2équivalent)	-5,9 %	-	190 387	202 401*	225 287*
305-2b	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2 / market-based) (tCO_2équivalent)	-10,4 %	-	144 873	161 761*	174 357*
	Des Espaces de Vie Sains et de Qualité					
416-1	Produits sans phtalate (% de m² produits, revêtements en vinyle uniquement) [année de référence 2010]	9 %	74 %	74 %	65 %	57 %
416-1	Produits à faibles émissions de COV (% de m² produits, revêtements de sol uniquement) [année de référence 2010]	1 %	77 %	98 %	97 %	96 %
	Recyclage et Réutilisation					
-	Déchets non recyclés (g/m²) [année de référence 2015]	37 %	17 %	143	104*	80*
306-2a	Déchets dangereux (milliers de tonnes)	-43 %	-	4,2	7,4*	-
306-2b	Déchets non dangereux (milliers de tonnes)	53 %	-	35,5	23,2*	-
306-2	Déchets envoyés en décharge (milliers de tonnes) [année de référence 2015]	66 %	38 %	27,3	16,4*	12,9*
306-2	Part du total des déchets envoyés en décharge (%)	10 %	-	28 %	17 %*	17 %*
306-2	Part du total des déchets envoyés en recyclage externe (%)	-8 %	-	59 %	67 %*	66 %*
306-2	Part du total des déchets envoyés en valorisation énergétique (%)	2 %	-	9 %	7 %*	8 %*
306-2	Part des déchets non recyclés envoyés en décharge [année de référence 2015]	15 %	15 %	69 %	54 %*	52 %*
301-3	ReStart® – Quantité de chutes d'installation et de produits usagés collectés (en tonnes) [année de référence 2010]	=	-83%	3 300	3 300	4 100
	Autres Indicateurs RSE					
-	Part des achats de matières premières réalisés auprès de fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial des Nations unies (% de valeur d'achat) [année de référence 2011]	-6 %	27 %	69%	76 %	74 %
-	Part des fournisseurs ciblés adhérant au Code de Conduite Fournisseurs ou équivalent (% en nombre de fournisseurs ciblés)	-	-	81 %	-	-

*1 L'ensemble des chiffres portant un * ont été retraités. Voir note méthodologique pour plus de détails.*

Indicateurs Sociaux par Région

GRI	Indicateur	2019	Europe [1]	Amérique du Nord[2]	Reste du Monde[3]
	Effectifs				
102-7a	Effectif total (au 31/12)	12 592	36,4 %	31,3 %	32,3 %
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	11 723	4 329	3 624	3 770
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	869	255	319	295
	Embauches et Taux de Rotation des Effectifs				
401-1a	Nombre de nouvelles embauches	2 454	607	1 224	623
401-1a	Taux d'embauche des employés	19 %	13 %	31 %	15 %
401-1b	Nombre de départs	2 910	605	1 646	659
401-1b	Taux de rotation de l'effectif	23 %	13 %	42 %	16 %
	Santé et Sécurité au Travail				
403-2a	Taux de fréquence d'accidents avec arrêt de travail enregistrable [FR1t] – Tous les employés	2,19	3,40	2,14	1,03
403-2a	Taux de gravité des accidents [TG0t] – Tous les employés	0,077	0,074	0,099	0,062
403-2a	Taux de fréquence de maladies professionnelles – Tous les employés	0,27	0,52	0,31	0,00
403-2a	Taux d'absentéisme (%) – Tous les employés	2,6 %	3,4 %	1,5 %	2,6 %
403-2b	Taux de fréquence des accidents avec arrêts de travail [FR0t] – Travailleurs externes	8,28	9,47	12,88	0,00

(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-Pacifique, Amérique latine & Tarkett Sports Australie.

3.9.2 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 nouveaux objectifs 2025 / 2030 fixés en 2019).
- La Directive de l'Union Européenne 2014/95/EC et la réglementation française en termes de communication extrafinancière, 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 3.9.3 "") indique les domaines où les déclarations standard pertinentes peuvent être retrouvées dans ce rapport.
- 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).

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 ses objectifs pour 2020 pour certains indicateurs ;
- 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 XXIe 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.

Équilibre

Tarkett suit la 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 avec suffisamment de détails qui peuvent être facilement compris 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 faisant l'objet du rapport sont documentées et retracées à la source d'origine par le biais de contrôles internes et d'une vérification externe par des tiers, ce qui permet d'avoir pleine confiance dans l'authenticité 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 1er janvier au 31 décembre. Le présent rapport concerne la période du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019.

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) de toutes les entités du périmètre financier consolidé, à l'exception de Tarkett Argentina (8 personnes) et de Tarkett Sports Germany (8 personnes). Ces deux entités nouvellement créées seront intégrées dans le reporting RSE en 2020. La coentreprise Laminate Park à Eiweiler en Allemagne, qui a fermé en 2019, a également été exclue du reporting. 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.

La dimension environnementale couvre :

- Les activités de production de toutes les usines du périmètre financier consolidé, y compris, sauf indication contraire, les usines acquises en 2018 (Lexmark à Dalton, États-Unis ; Grassman à Sydney, Australie et Thermagreen à Toronto, Canada) et à l'exclusion de la coentreprise Laminate Park à Eiweiler, Allemagne, qui a fermé en 2019. 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 des indicateurs environnementaux des usines (consommation d'eau, consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre Scope 1 & 2 et les déchets recyclés et non recyclés) :

- Conformément aux règles et orientations définies dans le manuel de reporting RSE de Tarkett, la direction a examiné l'impact de deux modifications importantes intervenues en 2019 sur le périmètre industriel du reporting environnemental. En 2019, Lexmark (États-Unis), qui a été acquise en 2018, a été intégrée dans le reporting RSE et Eiweiler (Allemagne), dont la production s'est arrêtée en 2019, a été exclue du reporting RSE. Étant donné que ces changements ont un impact significatif (>5%) sur un certain nombre d'indicateurs clés de performance environnementale des usines, il a été décidé de retraiter les valeurs historiques afin de limiter l'impact de ces changements sur l'analyse des résultats.
- Les données historiques ont donc été retraitées pour exclure Eiweiler et pour inclure Lexmark (sur la base des chiffres de Lexmark pour 2019). Cela concerne tous les chiffres historiques (de 2010 à 2018, indiqué dans le texte par un astérisque « * ») et l'analyse correspondante pour les indicateurs suivants : consommation d'eau, consommation d'énergie renouvelable et non-renouvelable, émissions de gaz à effet de serre de Scope 1 et 2 et les déchets recyclés et non recyclés. Les autres indicateurs environnementaux suivants n'ont pas été retraités : Matériaux de qualité (part des matières premières ayant fait l'objet d'une évaluation ; part des matériaux en début de chaîne d'approvisionnement qui ne contribuent pas à la raréfaction des ressources ; part des matières premières renouvelables et recyclées) ; Des espaces de vie sains et de qualité (part des produits sans phtalate et part des produits à faibles émissions de COV) ; Programme collecte de ReStart® ; Part des sites de production qui ont mis en place des circuits d'eau en boucle fermée (ou qui n'utilisent pas d'eau dans leur procédé) et Part des sites de production certifiés ISO 14001.

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.

Conformité : données relatives à la formation sur les domaines de conformité (p. ex., la concurrence) recueillies dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

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.

Espaces de bien-être et de qualité de vie : 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 raréfaction des ressources et évaluation de leurs dimensions Cradle to Cradle compilés à partir des données d'achat des matières premières et de la classification des matériaux, consolidés dans un tableau de bord Excel spécifique prévu à cet effet et consolidées par le Groupe.

Programme ReStart® & réutilisation :données sur la collecte et recyclage des déchets post-installation, post-consommation et post-fabrication recueillies 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 des fournisseurs de Tarkett : données compilées à partir des bases de données d'achat.

Limites spécifiques du périmètre de *reporting*

Sécurité : exclusion du Réseau FieldTurf Amérique du Nord & Réseau commercial, du Réseau commercial FieldTurf USA, du réseau de vente Beynon et du Tennis & Track (ces entités représentent environ 6 % 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 : Réseau FieldTurf Amérique du Nord & Réseau commercial, Réseau commercial FieldTurf USA, Réseau commercial Beynon et Tennis & Track (ces entités représentent environ 6 % des effectifs du groupe).

Évaluation des matières premières et pénurie/abondance de ressources : toutes les matières premières achetées 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 Sydney, Australie) pour lesquelles le reporting est en cours d'établissement ; des produits finis externalisés ; des produits chimiques de traitement et des emballages. Les matériaux post-installation ou post-utilisation collectés et effectivement recyclés par FieldTurf ou Beynon Sports Surfaces ne sont pas inclus. Les matières premières achetées pour la production des deux usines nord-américaines qui ont fermé en 2019 (Waterloo et Truro au Canada) sont incluses (puisque cette activité est transférée), mais les matières achetées pour la production de l'usine de Laminate Park à Eiweiler, en Allemagne, sont exclues.

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 2019 (Waterloo et Truro au Canada et Eiweiler en Allemagne). En outre, la consommation d'eau n'a pas été communiquée par le site industriel de Tarkett Sports récemment acquis à Toronto (Canada). .

Indicateurs espaces de bien-être et de qualité de vie : 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 2019 (Waterloo et Truro au Canada et Eiweiler en Allemagne) est exclu, tout comme le volume associé à la production de moquettes à Kalush en Ukraine où la production en série a cessé. 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 des fournisseurs de Tarkett : Pour tous les sites dans le monde (surface de sport comprise), nous considérons les achats directs et indirects (sauf énergie) pour la production de produits de revêtement de sol finis et semi-finis, y compris les matériaux d'emballage limités à ceux figurant dans la nomenclature. Nous incluons les principaux produits finis externalisés (LVT), les achats informatiques du groupe et nous excluons les dépenses interentreprises de produits semi-finis.

Définitions des indicateurs RSE (extrait du manuel de reporting RSE de Tarkett)

Indicateur Social :

Équivalent temps plein (EPT) : 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 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 figurent sur la liste des salariés. En est exclus, le personnel non actif (employés en congés de plus de 6 mois).

Contrat à durée indéterminée : employé engagé par Tarkett pour une durée indéterminée (c'est-à-dire contrat à durée indéterminée pour une période 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 North America et Tarkett Sports North America ; le reste du monde comprend Tarkett Europe de l'Est, Asie Pacifique, 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), notamment 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 : 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 candidat interne est un candidat qui est déjà un employé par Tarkett.

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 (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 : à l'exclusion des accidents survenus aux visiteurs et des accidents de trajet qui sont suivis de manière indépendante ; où les visiteurs peuvent inclure des employés de Tarkett visitant un autre site Tarkett.

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 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 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). 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 compensation et ETP).

Code Éthique

% d'employés ayant suivi une formation au Code éthique au cours des deux dernières années : nombre d'employés (effectif total) ayant suivi le module d'apprentissage en ligne de Tarkett au Code éthique de Tarkett ou ayant reçu une formation « en personne » / en présentielle au Code éthique de Tarkett au cours des deux dernières années.

Nombre total d'heures de formation des employés au Code éthique : basé sur une durée standard de formation en ligne ou en personne au Code éthique de Tarkett de 2 heures.

Environnemental

Indicateurs sur les matières premières: achats de matières premières uniquement (c'est-à-dire les matériaux inclus dans la nomenclature) (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 7 %) est rapporté par les usines.

Part des matières premières ayant fait l'objet d'une évaluation (% 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 Techniques Disponibles) dans les processus chloralcalis 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, 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 (% du volume acheté) : 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.

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 choisi) 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-industriel 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 inclue.

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.

- **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 une petite quantité (<1,0 %) de chaleur achetée d'un réseau de chauffage urbain.
- **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).

Consommation totale d'énergie : carburant renouvelable + carburant non renouvelable + consommation d'électricité achetée. La consommation de vapeur est exclue (12,6 GWh en 2019 dans une usine).

Déclaration 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 CH_4 et N_20 de Scope 1 ainsi que la déclaration séparées des émissions de CO_2 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 CH_4 et de N_20 ainsi que les émissions de CO_2).

Émissions de GES directes brutes (scope 1) : consommation de gaz naturel, fuel, GPL, propane, butane, autres gaz de pétrole (p. ex. éthane), et biomasse multipliée par leurs facteurs d'émission respectifs (pour la consommation de biomasse, cet élément concerne uniquement les émissions CH_4 et N_20 de catégorie 1, émissions de CO_2 biogéniques hors catégorie sont rapportées séparément).

Émissions de CO2 biogénique (hors scope) : émissions de CO_2 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 CO_2 pendant la phase de croissance).

Émissions indirectes brutes (scope 2) (GES) basées sur la localisation : 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.

Émissions indirectes brutes (scope 2) (GES) du marché : 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 $kgCO_2eq/kWh$. 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.

Source des facteurs d'émission : les facteurs d'émission de Scope 1 et biogéniques hors Scope (kg CO_2eq par kWh) proviennent des critères Defra de 2019 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 CO_2eq par kWh) proviennent de 3 sources : Defra 2019 pour l'électricité achetée au Royaume-Uni ; US EPA : eGRID 2016. Émissions de sous-région : gaz à effet de serre pour l'électricité régionale achetée aux États-Unis et IEA « Facteurs d'Emissions (édition 2019 considérant les résultats 2017) », tous les autres pays ont acheté l'électricité.

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 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 ≤ 100 µg/m³ 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 ≤ 10 µg/m³ 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 (m²) 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®).

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 des fournisseurs de Tarkett *:* Suite au lancement de notre Code de Conduite Fournisseurs en 2019, nous mesurons la part des fournisseurs ciblés (en nombre, axée sur les fournisseurs en fonction des catégories de produits présentant le risque le plus élevé et en fonction du montant des achats de Tarkett) qui ont adhéré à notre Code de Conduite ou à un équivalent. Les équivalents acceptés comprennent : 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.

3.9.3 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	
102-2	Activités, marques, produits et services	1.4, 1.6, 3.1	
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	
102-7	Taille de l'organisation	1, 3.1	
102-8	Informations concernant les employés et les autres travailleurs	3.9.1	Art. R225-105 II. A. 1° a)
102-9	Chaîne d'approvisionnement	3.7.1	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	3.4, 6.1	Art. R225-105 I. 1°
	Éthique et Intégrité		
102-16	Valeurs, principes, normes et règles de conduite	3.3.4	
102-17	Mécanismes de conseil et de gestion des préoccupations concernant les questions éthiques	3.3.4	
	Gouvernance		
102-18	Structure de gouvernance	2.1, 2.2, 3.3.1	
102-19	Délégation de l'autorité	2.1, 2.2, 3.3.1	
102-20	Responsabilité de la direction en lien avec les enjeux économiques, environnementaux et sociaux	3.3.1	
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	
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	2.2.6.1	
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	3.4, 6.1	
102-30	Efficacité des procédures de gestion des risques	3.4, 6.2	
102-31	Examen des enjeux économiques, environnementaux et sociaux	3.3.1	
102-32	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le *reporting* de développement durable	3.3.2	
102-35	Politiques de rémunération	2.3, 2.6	
102-36	Procédure de détermination de la rémunération	2.2, 2.6	

Éléments/Description du GRI Standard		Sections du document de référence	Correspondance DPEF
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	3.8.5.3, 3.1	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	3.9.2, 5	Art. L225-102-1 III.
102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres de l'enjeu	3.9.2	
102-47	Liste des enjeux pertinents	3.3.4	
102-48	Réaffirmation des informations	3.1.1, 3.9.2	
102-49	Modifications relatives au *reporting*	3.3.2, 3.9.2	
102-50	Période de *reporting*	3.9.2	
102-51	Date du rapport le plus récent	3.9.2	
102-52	Cycle de reporting	3.9.2	
102-53	Point de contact pour les questions relatives au rapport	3.9.2	
102-55	Index du contenu GRI	3.9.3	
102-56	Vérification externe	3.9.4	Art. L225-102-1 V.
103	**Approche Managériale**	**3.2, 3.7, 3.8, 3.9**	**Art. R225-105 I. 2° & 3°**
200	**Économique**		
201	Performance Économique		
201-1	Valeur économique directe générée et distribuée	3.1, 4, 5	
201-2	Implications financières et autres risques et opportunités dus au changement climatique	3.3	Art. L225-102-1 III.
203	Impacts Économiques Indirects		
203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	3.7.2	
203-2	Impacts économiques indirects significatifs	3.7.2	Art. R225-105 II. A. 3° a)
205	Lutte contre la Corruption		Art. L225-102-1 III. Art. R225-105 II. B. 1°
205-1	Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption	3.2.4.2, 3.3	
205-2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	3.2.4.2	

Éléments/Description du GRI Standard		Sections du document de référence	Correspondance DPEF
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	3.6.2.1, 3.9.1.	
301-2	Matières recyclées utilisées	3.6.4.2, 3.9.1.	
301-3	Produits et matériaux d'emballage valorisés	3.7.4.3, 3.9.2.	
302	Énergie		Art. R225-105 II. A. 2° c) ii)
302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.6.5.2, 3.9.2.	
302-3	Intensité énergétique	3.6.5.2, 3.9.2.	
302-4	Réduction de la consommation énergétique	3.6.5.2	
302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	3.6.5.2	
303	Eau et Effluents		
303-5	Consommation d'eau	3.6.5.1, 3.9.1.	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)	3.6.6.1, 3.9	
305-2	Émissions indirectes de GES (Scope 2)	3.6.6.1, 3.9	
305-3	Autres émissions indirectes de GES (Scope 3)	3.6.6.2, 3.9	
305-4	Intensité des émissions de GES	3.6.6.1, 3.9	
305-5	Réduction des émissions de GES	3.6.6	
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	3.7.1.1	
308-2	Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.7.1.1	
400	**Social**		**Art. L225-102-1 III.**
401	Emploi		
401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	3.9.1	Art. R225-105 II. A. 1° a)
402	Relations Employés/Direction		
402-1	Périodes minimales de préavis pour les modifications opérationnelles	3.8.5.4	
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	3.8.1	
403-2	Identification des dangers, évaluation des risques, et analyse des incidents	3.4, 3.8.1	
403-3	Services de médecine du travail	3.8.2	
403-5	Formation des employés sur la santé et la sécurité au travail	3.8.1, 3..4.2	
403-6	Promotion de la santé des employés	3..2	
403-8	Employés couverts par un système de management de la santé et de la sécurité	3.8.1	
403-9	Accidents du travail	3.8.1, 3.9.1	Art. R225-105 II. A. 1° c)
403-10	Maladies professionnelles	3.8.2, 3.9.1	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	3.9.1	
404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	3.8.4.2	
404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	3.8.4.1, 3.9.1	

Éléments/Description du GRI Standard		Sections du document de référence	Correspondance DPEF
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	3.8.3, 3.9.1	
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	3.8.5.3	
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, 3.9.1	
413	Communautés Locales		Art. R225-105 II. A. 3° a)
413-1	Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement	3.7.2, 3.9.1	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	3.7.1.1	
414-2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.7.1.1	
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	3.6.2, 3.6.3, 3.9.1	
417	Commercialisation et Étiquetage		
417-1	Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.6.2.2	

3.9.4 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

Exercice clos le 31 décembre 2019

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 3-1049[1], nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (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 du Commissaire 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 3000[2] :

- 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 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 2ème 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 ;
- 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, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques[3] nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, les travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités[4] ;
- 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

1 Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr
2 "ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information"
3 Devoir de vigilance social ; Devoir de vigilance sociétal ; Dommages et perturbations sur site ; Ethique des affaires ; Fiscal ; Informatique et cybersécurité ; Dépendance à l'égard des fournisseurs ; Evolution du marché des revêtements de sol.

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 contributrices[1] et couvrent entre 13% et 19% 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 cinq personnes et se sont déroulés entre juillet 2019 et février 2020 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, le 13 février 2020

KPMG S.A.

Renaud Laggiard, Associé

Fanny Houlliot, Associée, Sustainability Services

1 Tarkett d.o.o. (Serbie) ; Tarkett SEE DOO (Serbie) ; Tarkett AB (Suède) ; Tarkett Vinisin TOV (Ukraine).

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
- Processus interne de gestion des talents et des compétences
- Mesures prises en faveur de l'économie circulaire
- Certifications et récompenses environnementales des sites de production
- Produits distribués avec approvisionnement en matières premières durables
- Actions en faveur de la réduction des substances chimiques nocives dans les produits
- Actions locales de réduction des consommations énergétiques et des émissions de CO_2 associées
- Plans d'intervention d'urgence des sites de production
- Promotion des bonnes pratiques tout au long de la chaîne d'approvisionnement-
- Actions en faveur de la transparence des produits
- Politiques en place pour assurer l'éthique et l'intégrité des affaires

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

- Effectif au 31/12/2019 réparti par sexe, âge et zone géographique
- Nombre d'embauches
- Nombre de départs
- Heures de formation
- Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt
- Taux de gravité des accidents de travail
- Taux d'absentéisme
- Pourcentage de femmes à des postes de direction
- Consommation d'énergie (électricité, gaz naturel, fioul, biomasse)
- Consommation d'eau
- Quantité de déchets non recyclés
- Quantité de chutes d'installation et de produits usagés récupérés
- Pourcentage de produits de revêtement de sol sans phthalate
- Volume de production
- Emissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques
- Pourcentage de produits de revêtement de sol à faible teneur en COV
- Pourcentage de matières premières évaluées d'après les critères Cradle to Cradle
- Quantité de matériaux recyclés utilisés comme ressources dans le processus de fabrication
- Pourcentage de matériaux ne contribuant pas à la rareté des ressources
- Part des achats de matières premières réalisés auprès de fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial des Nations unies

Annexe

Liste des certifications *Cradle to Cradle*® (C2C)

Certifications C2C

Catégories de Produits	Références de Produits	Niveau de Certification
Moquette	Desso EcoBase® PA6 Solution Dyed Carpet Tiles Gold	Or
	EcoBase® Carpet Tile Backing	Or
	Desso® Axminster Gold	Or
	EcoBase™ PA 6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Argent
	EcoBase™ PA 6 Solution Dyed Carpet Tiles	Argent
	EcoBase™ PA 6.6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Argent
	ethos® Modular Tile with Omnicoat Technology	Argent
	Continuous Dyed Broadloom	Bronze
	Desso®PA6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Bronze
	Desso®PA6 Solution Dyed Carpet Tiles	Bronze
	PA6 Solution Dyed Carpet Tiles	Bronze
	Solution Dyed Broadloom	Bronze
Revêtements de sol résilient	iQOne	Or
	iD Revolution	Or
Linoléum	Linoleum Originale Collection	Or
	LinoWall	Argent
	Tarkett Linoleum Flooring	Argent
Caoutchouc	Johnsonite Rubber Wall Base (BaseWorks®)	Argent
	Johnsonite Rubber Tile and Sheet	Bronze
Gazon synthétique	FieldTurf, EasyTurf et gammes de produits de la marque Desso	Bronze
Bois	Parquet	Argent
Adhésifs	Tandus Centiva C-14e Pressure Sensitive Adhesive	Argent

Certificats "C2C Material Health Certificates"

Catégories de Produits	Références de Produits	Niveau de Certification
Anti-salissures	Eco-Ensure	Or
Adhésifs	Tandus Centiva B- 19 Adhesive	Platine
	Tandus Centiva C- 56 Floor Primer	Platine
	Tarkett 959 Vinyl Tile and Plank Adhesive	Platine
	Tarkett 901 Resilient Flooring Spray Adhesive and Sports HS Spray Adhesive	Platine
	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

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 hélio gravure ;
- 2663-2-b - Stockage de polymères (pour ses produits finis) ;
- 2662-2 - Stockage de polymère (pour ses matières premières).

Le site de Sedan a confié sa veille règlementaire 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 OHSAS 18001 (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. Depuis 2011, les rejets industriels en COV (Composés Organiques Volatils) et les consommations d'eau ont été divisés par 3, et les déchets non recyclables ont été divisés par 5.

Pour ce faire le site utilise une méthode structurée d'analyse et de réduction des aspects environnementaux.

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

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 en termes de 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)	En termes d'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. En termes de 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'actionLe 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 Ethique 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 termes 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**	**184**
4.1.1.	Principaux indicateurs et présentation sectorielle	186
4.1.2.	Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018	190
4.2.	**Investissements**	**193**
4.2.1.	Principaux investissements réalisés en 2019 et 2018	193
4.2.2.	Principaux investissements en cours de réalisation	193
4.2.3.	Principaux investissements futurs	193
4.3.	**Trésorerie et capitaux propres**	**194**
4.3.1.	Présentation générale	194
4.3.2.	Flux de trésorerie	194
4.3.3.	Dette financière	195
4.3.4.	Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable	197
4.3.5.	Placements privés de droit allemand, dits “Schuldschein”	198
4.3.6.	Capitaux propres	198
4.3.7.	Engagements hors bilan	198
4.4.	**Contrats importants**	**199**
4.5.	**Procédures judiciaires et administratives**	**199**
4.6.	**Perspectives**	**201**
4.6.1.	Évolution des résultats récents	201
4.6.2.	Perspectives d'avenir à moyen terme	201
4.7.	**Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS**	**203**
4.7.1.	Croissance organique	203
4.7.2.	EBITDA ajusté	203
4.7.3.	Free cash flow	204

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 2019, 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 2019 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 2019**	**31 décembre 2018**
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	2 991,9	2 836,1
Croissance organique [1]	0,7%	2,1%
EBITDA ajusté avant IFRS 16 [1]	**249,5**	248,7
% du chiffre d'affaires net	8,3%	8,8%
EBITDA ajusté [1]	**280,0**	248,7
% du chiffre d'affaires net	9,4%	8,8%
EBIT ajusté avant IFRS 16 [1]	**120,6**	131,3
% du chiffre d'affaires net	4,0%	4,6%
EBIT ajusté [1]	**121,8**	131,3
% du chiffre d'affaires net	4,1%	4,6%
Résultat d'exploitation (EBIT)	**96,6**	**106,6**
% du chiffre d'affaires net	3,2%	3,8%
Résultat de la période - part du Groupe	**39,6**	**49,3**
Dividendes par actions (en euros) [3]	-	**0,60**
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	834,2	807,0
Endettement net avant IFRS 16 [2]	547,5	753,6
Endettement net [2]	636,8	753,6
Total bilan	2 433,8	2 390,4
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	448,6	206,2
Investissements	(124,6)	(128,2)
Free cash flow [1]	231,4	36,0
Capitalisation boursière au 31 décembre 2019	**943,9**	**1 116,4**
Effectif au 31 décembre [4]	**12 638**	**13 024**

(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 Généale du 30 avril 2020.
(4) Hors salariés Laminate Park

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 :

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**

2018 *(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	**908,4**	**783,6**	**580,5**	**563,6**	**-**	**2 836,1**
Marge brute	**244,0**	**191,1**	**111,5**	**105,6**	**0,2**	**652,4**
% du chiffre d'affaires net	*26,9 %*	*24,4 %*	*19,2 %*	*18,7 %*		*23,0 %*
EBITDA ajusté	**97,3**	**70,2**	**74,1**	**52,8**	**(45,7)**	**248,7**
% du chiffre d'affaires net	*10,7 %*	*9,0 %*	*12,8 %*	*9,4 %*		*8,8 %*
Ajustements	**(5,8)**	**(4,0)**	**(1,7)**	**(1,5)**	**(7,6)**	**(20,6)**
EBITDA	**91,5**	**66,1**	**72,4**	**51,4**	**(53,4)**	**228,1**
% du chiffre d'affaires net	*10,1 %*	*8,4 %*	*12,5 %*	*9,1 %*		*8,0 %*
Résultat d'exploitation (EBIT)	**48,9**	**14,9**	**26,6**	**31,0**	**(14,8)**	**106,6**
% du chiffre d'affaires net	*5,4 %*	*1,9 %*	*4,6 %*	*5,5 %*		*3,8 %*
Investissements courants	**40,1**	**41,7**	**22,2**	**12,9**	**10,4**	**127,3**

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 2019, les dépenses de matières premières du Groupe sont constituées principalement par du PVC et des plastifiants (environ 29 %), du bois (environ 8 %), du voile de verre (environ 3 %), et des emballages (environ 5 %). 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 2019, les achats des matières premières et des produits assimilés ont représenté 53 % du coût de revient des ventes, les charges de personnel de production en ont représenté 16 % 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 407 millions d'euros sur la période 2011 à 2019, soit plus de 2 % du coût de revient des ventes chaque année.

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 2019.

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 retraitant les produits et charges considérés comme exceptionnels ou non récurrents, dont notamment :

- les coûts de restructuration visant à accroître le rendement futur du Groupe ;
- 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 encourus sur les emprunts 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.

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 ;
- 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.

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 (44.2 % du chiffre d'affaires net consolidé en 2019), la couronne suédoise (7,0 %), la livre sterling (2,5 %), le dollar canadien (1,7 %), le réal brésilien (1,5 %) et le dollar australien (1,4 %).

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").

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.

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. 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 2019, 57 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe a été enregistré aux deuxième et troisième trimestres, contre 43 % aux premier et quatrième trimestres.

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 2019 et 2018".

En 2019, le Groupe s'est concentré sur la réduction de son endettement et a par conséquent mis sa stratégie de croissance externe en pause.

Tarkett a néanmoins acquis la société Denus en Allemagne qui a été renommée Tarkett Sports Germany suite au rachat et qui a pour objet d'accroître la présence commerciale de Tarkett Sports dans la zone EMEA.

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 2018 et 2019 :

EBITDA ajusté *(en millions d'euros)*			**Exercice clos le 31 décembre**
	2019	**2018**	**Variation**
Résultat d'exploitation (EBIT)	**96,6**	**106,6**	**- 9,4%**
Dépréciation et amortissements	158,2	121,5	
EBITDA	**254,7**	**228,1**	**+ 11,7 %**
Ajustements			
Charges de restructuration [1]	19,7	10,5	
Charges liées aux acquisitions et regroupements d'entreprises	(0,1)	5,1	
Charges liées aux rémunérations en actions	4,1	4,1	
Autres	1,5	0,9	
EBITDA ajusté	**280,0**	**248,7**	**+ 12,6 %**

[1] Les charges de restructuration 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 de 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. 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 trois 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 : 7.6 % pour EMEA et l'Amérique du Nord, 8.2 % pour APAC, 9.9 % pour l'Amérique latine et 10.0 % pour la CEI. Les principales hypothèses de croissance des ventes jusqu'en 2022 sont comprises entre 2 % (pour certaines UGT en Europe) et 7 % (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 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 2019, le Groupe avait de tels engagements pour retraite aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Allemagne ainsi qu'en France, en Italie, en Suède, 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 2019, le Groupe reconnaît 229,7 millions d'euros en passif en raison des avantages sociaux consentis, dont 92,9 millions d'euros sont couverts par des fonds investis au titre des différents plans et dont les 136,7 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, au Canada, au Royaume-Uni et en Allemagne, 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 évènement 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 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 évènement 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 2019, le Groupe retenait 54,4 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 33,9 millions d'euros dont 12,3 millions d'euros concernent le Luxembourg, les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain (États-Unis) pour 13,3 millions d'euros et 5,0 millions d'euros concernent la France.

Pour plus d'informations, voir la Note 8.2 "Impôts différés" présentée en Section 5.2.

4.1.2 Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018

Les analyses présentées ci-après commentent les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

4.1.2.1 Présentation générale

Les principaux agrégats du compte de résultat sont présentés dans la Section 4.1.1.

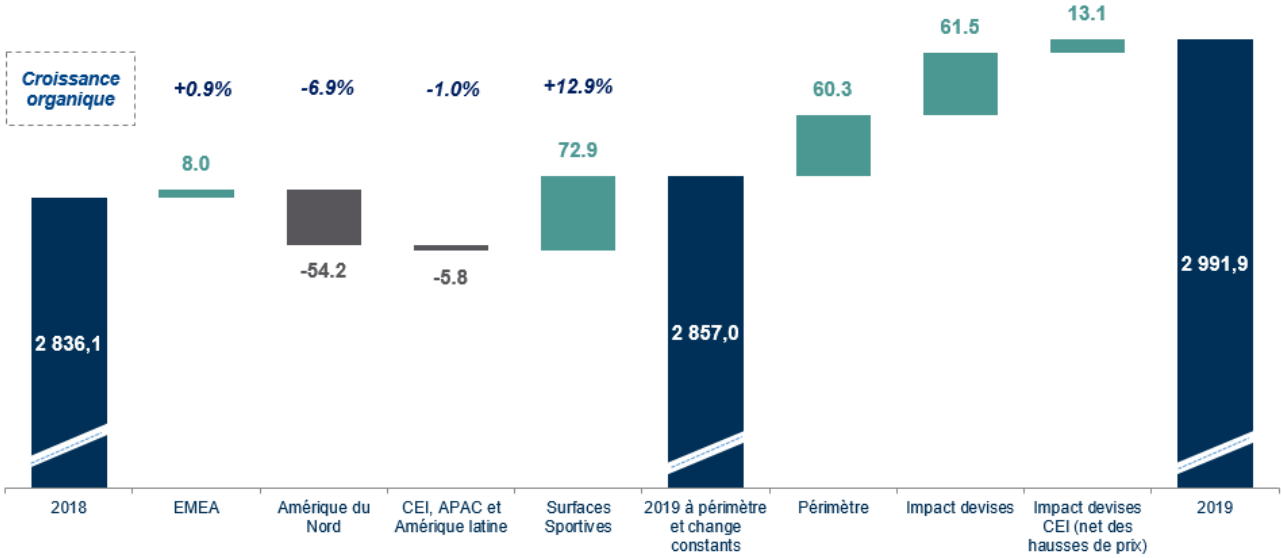
4.1.2.2 Chiffre d'affaires net

En 2019, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'est élevé à **2 991,9 millions d'euros**, contre 2 836,1 millions d'euros en 2018, soit une hausse de + 5,5 %.

Le Groupe a affiché une **croissance organique de +0,7 %**, excluant la contribution des acquisitions de 60 millions d'euros et des variations des taux de change +75 millions d'euros, dont +13 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"). La faiblesse des volumes vendus en Amérique du Nord a été compensée par une forte croissance du segment Sport.

L'effet périmètre de 60 millions d'euros reflète essentiellement les acquisitions de Lexmark, fabricant de moquettes principalement pour le secteur de l'hôtellerie en Amérique du Nord (120 M$ en 2018, consolidé au 4e trimestre 2018) et de Grassman, leader australien de la fabrication de gazon synthétique (10 M€ de CA en 2018, consolidé à partir de février 2018).

Le graphique ci-dessous présente les principaux facteurs expliquant le passage du chiffre d'affaires 2018 au chiffre d'affaires 2019.



EMEA

Le segment EMEA a enregistré des ventes stables en 2019 par rapport à 2018, reflétant une croissance organique modérée de +0,9% et des variations défavorables des taux de change, provenant principalement de la dépréciation des couronnes suédoise et norvégienne. Après avoir enregistré une croissance organique de +1,5% sur les neuf premiers mois de l'année, les ventes ont affiché une baisse de -1% au quatrième trimestre à taux de change et périmètre constant suite à l'arrêt de l'activité de production de revêtements stratifiés. Le ralentissement des projets de rénovation et de construction neuve en Allemagne et les incertitudes persistantes liées au Brexit au Royaume Uni ont continué à peser sur le niveau d'activité. Après une forte croissance sur les neuf premiers mois de l'année, la région Nordique a vu ses ventes se stabiliser au quatrième trimestre. La tendance était positive en France qui a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires sur le deuxième semestre. Les hausses de prix sont restées soutenues dans toute la région.

Amérique du Nord

Le segment Amérique du Nord a enregistré des ventes en augmentation de +5,4% en 2019 par rapport à 2018, la contribution de Lexmark et les effets de change favorable ayant intégralement compensé la baisse des ventes à taux de change et périmètre constant de -6,9%. Les ventes ont enregistré une baisse de -3,0% à taux de change et périmètre constants sur les neuf premiers mois de l'année en raison principalement de la faiblesse du marché de la moquette commerciale et d'un niveau d'activité résidentielle plus bas. La montée en puissance de la production de moquette commerciale suite au déploiement de l'ERP du Groupe en octobre a été beaucoup plus longue que prévue, se traduisant par une baisse des ventes de -18,9% à taux de change et périmètre constants au quatrième trimestre. Cela a cependant été atténué par la croissance des revêtements de sol souples pour les segments commerciaux. Lexmark n'a pas performé comme attendu en 2019 – un nouveau responsable a été nommé en janvier 2020.

CEI, APAC et Amérique latine

Les ventes du segment CEI, APAC et Amérique Latine ont augmenté de 1,2% en 2019 grâce à une bonne dynamique en Amérique Latine, à une amélioration des tendances au deuxième semestre dans les pays de la CEI et des évolutions de change favorable. Les ventes n'ont baissé que de -1,0% en année pleine (-3,1% au S1 2019), car elles se sont stabilisées au troisième trimestre puis ont renoué avec la croissance organique au quatrième trimestre avec une hausse de 1,3%. L'activité, après s'être stabilisée au troisième trimestre, s'est améliorée dans les pays de la CEI au quatrième trimestre. L'Amérique Latine est restée dynamique au quatrième trimestre et les ventes ont fortement progressé à taux de change et périmètre constant en 2019. La zone APAC a enregistré une baisse des ventes à taux de change et périmètre constants au quatrième trimestre et en année pleine malgré une croissance solide en Chine.

Surfaces Sportives

Les ventes du segment Sport ont progressé de +18,5% en 2019 reflétant une forte croissance organique (+12,9%), un effet de change positif provenant de l'appréciation du dollar par rapport à l'euro (+4,8%) et d'un léger effet périmètre (+0,8%). Pour la troisième année consécutive, la croissance organique était supérieure à +10% en 2019 grâce à des marchés dynamiques et des gains de part de marché. Tarkett est désormais numéro un en EMEA pour les activités de gazon synthétique à usage sportif en plus d'être le leader de cette activité en Amérique du Nord. Les ventes ont progressé de +18,5% à taux de change et périmètre constants sur le quatrième trimestre. Le niveau d'activité de gazon synthétique est resté soutenu au quatrième trimestre, tandis que les activités de pistes d'athlétisme ont atteint un bon niveau de croissance grâce à de meilleures conditions climatiques qu'au quatrième trimestre de 2018 ayant permis d'installer des pistes tard dans la saison.

4.1.2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe est passée de 652,4 millions d'euros en 2018 à 670,2 millions d'euros en 2019, soit une augmentation de 17,8 millions d'euros. Elle représente 22,4 % du chiffre d'affaires en 2019, soit une baisse de 0,6 points par rapport à 2018.

Cette diminution est principalement due à :

- un effet volume/mix défavorable ; d'une part le volume est fortement impacté par la faible performance en Nord Amérique, d'autre part, l'augmentation du segment Surfaces Sportives au sein du Groupe pénalise le mix ce segment étant moins contributeur en terme de marge brute que les autres
- l'évolution défavorable sur le premier semestre du coût des matières premières et du transport dans tous les segments
- l'augmentation des frais de restructuration dans le cadre de la réorganisation du dispositif industriel du plan stratégique Change to Win

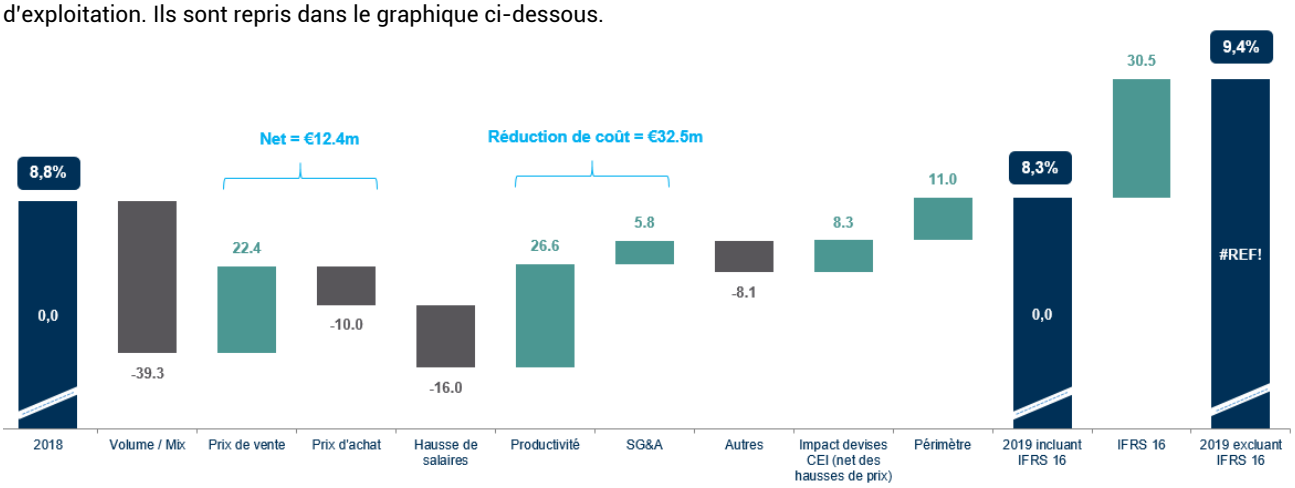
et atténuée par :

- des hausses de prix de vente réalisées fin 2018 ainsi qu'en début d'année en Europe et en Amérique du Nord, ces hausses de prix couvrent la hausse du coût des matières premières ainsi qu'une partie de l'inflation salariale;
- la continuité des actions de productivité industrielle dans le cadre du programme WCM ayant permis de générer des économies sur les coûts de production.

4.1.2.4 EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté pour l'année 2019 s'élève à 280,0 millions d'euros. Il prend en compte l'application de la norme IFRS 16 pour 30,5 millions, soit un EBITDA ajusté hors IFRS 16 de 249,5 millions d'euros ce qui représente une augmentation de 0,8 millions d'euros par rapport à l'année 2018 (248,7 millions d'euros). Le ratio d'EBITDA ajusté/chiffre d'affaires est de 9,4 % après application de la norme IFRS 16, il est de 8,3 % hors IFRS 16, il était de 8,8 % en 2018.

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 avant IFRS 16 de 10,4 % en 2019 comparé à 10,7 % en 2018. La marge d'EBITDA ajusté a progressé au deuxième semestre principalement grâce à un niveau soutenu des gains de productivité. Les hausses de prix de vente ont compensé intégralement l'inflation des coûts d'achat et une large proportion des salaires ;
- **Amérique du Nord** : la marge d'EBITDA ajusté avant IFRS 16 s'est élevée à 6,2 % contre 9,0 % en 2018. Cette baisse de 280 points de base provient principalement de la performance du deuxième semestre affectée par la chute des ventes du quatrième trimestre. Cette baisse s'explique en grande partie par les problèmes de production de moquette commerciale rencontrés à l'issue du déploiement de l'ERP. La performance moins élevée qu'attendue de Lexmark, un mix produit défavorable et des actions de déstockage ont également pénalisé la rentabilité. Au global, l'Amérique du Nord concentre l'essentiel de l'effet volume et mix négatif enregistré par le Groupe en 2019. La restructuration du dispositif industriel a été finalisée au troisième trimestre 2019 et des mesures de réduction des frais commerciaux et administratifs ont été lancées ;
- **CEI, APAC et Amérique latine** : le segment CEI, APAC et Amérique Latine a atteint une marge d'EBITDA ajusté avant IFRS 16 de 13,6 % en 2019 contre 12,8 % en 2018. Cette hausse provient principalement d'une amélioration de la performance au deuxième semestre, s'appuyant sur des gains de productivité élevés, une inflation moins forte et une bonne gestion des prix de vente. Les coûts d'achat ont été moins inflationnistes en fin d'année, tandis que le « lag effect » (effet net des variations des devises et des prix de vente) a atteint un montant de 4,9 millions d'euros au deuxième semestre 2019. Tarkett a par conséquent enregistré une solide marge d'EBITDA ajusté avant IFRS 16 de 15,2 % au deuxième semestre 2019 comparé à 13,5 % au deuxième semestre 2018 ;
- **Surfaces Sportives** : Le segment Sport a fortement augmenté sa rentabilité en 2019 et atteint une marge d'EBITDA ajusté avant application d'IFRS 16 de 10,6%. Cela est dû principalement à la performance du deuxième semestre, la marge ayant progressé de 220 points de base sur la période pour atteindre 13,4 % en incluant des règlements de litige (effet positif net de 5,4 millions d'euros). En excluant l'effet de ces règlements, la marge d'EBITDA ajusté du deuxième semestre aurait progressé de 130 points de base par rapport au deuxième semestre 2018 et se serait élevée à 12,1 % grâce à la contribution des ventes supplémentaires et à la bonne exécution des projets ;
- les **coûts centraux non alloués** étaient de 47,5 millions d'euros en 2019, une hausse modérée par rapport à 2018 (+4,0 %), reflétant l'inflation salariale usuelle et des investissements en marketing digital.

4.1.2.5 Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation 2019 du Groupe s'élève à 96,6 millions d'euros, soit 3,2 % du chiffre d'affaires. Le résultat d'exploitation 2019 a diminué de 9,4 % par rapport à 2018. Outre les éléments décrits dans l'évolution de la marge brute, la diminution du résultat d'exploitation s'explique par les éléments suivants :

- l'effet périmètre sur les neuf premiers mois 2019 de Lexmark (acquisition septembre 2018)
- le renforcement et la restructuration de nos forces de vente dans certaines régions
- l'effet positif de règlements de litige dans le segment Sport

4.1.2.6 Résultat financier

Le résultat financier est de -38,8 millions d'euros en 2019 contre -30,1 millions d'euros en 2018. Cette évolution s'explique essentiellement par l'application de la norme comptable IFRS 16 (-4,2 millions d'euros en 2019).

4.1.2.7 Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2019 s'est élevée à -14,2 millions d'euros, en diminution de 23,2 % en comparaison avec la charge de -18,5 millions d'euros enregistrée en 2018.

4.1.2.8 Résultat net

Le résultat net du Groupe s'est élevé à 39,6 millions d'euros en 2019 contre 50,1 millions d'euros en 2018.

La part revenant aux intérêts minoritaires est de 0 million d'euros en 2019 suite au rachat des 30% des actions des minoritaires de Tarkett Aspen en novembre 2019 contre 0,8 million d'euros en 2018.

Le résultat net attribuable aux actionnaires est en conséquence de 39,6 millions d'euros en 2019 et de 49,3 millions d'euros en 2018.

4.2 Investissements

4.2.1 Principaux investissements réalisés en 2019 et 2018

Les flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement du Groupe se sont élevés à -123,4 millions d'euros en 2019 et à -358,6 millions d'euros en 31 décembre 2018.

Le niveau d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles a légèrement diminué en 2019 (4,2 % du chiffre d'affaires 2019 contre 4,5 % en 2018). 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.

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 2019 et 2018.

(en millions d'euros)	**Pour les exercices clos le 31 décembre**	
	2019	2018
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2,5)	(231,9)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(124,6)	(128,2)
Produit des cessions et dividendes reçus	3,7	1,5
Impact de la variation de périmètre	0,0	0,0
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**(123,4)**	**(358,6)**

4.2.1.1 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.

4.2.1.2 Principaux investissements réalisés en 2018

Outre les acquisitions de Lexmark par l'Amérique du Nord et de Grassman par le segment Sport, les principaux investissements réalisés en 2018 comprennent :

- **EMEA** : investissement dans une nouvelle ligne de laminage afin d'améliorer la productivité et renforcer les capacités de production des produits LVT (Luxury Vinyl Tiles) au Luxembourg ;
- **Amérique du Nord** : poursuite des actions d'amélioration de la productivité et renforcement des capacités des produits LVT ;
- **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 2019 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 2020. 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 2019, la dette nette du Groupe avant application de la norme IFRS 16 était de 547,5 millions d'euros, soit une diminution de 206,1 millions d'euros par rapport à la dette nette de 753,6 millions d'euros du 31 décembre 2018. Le ratio Endettement net/EBITDA ajusté de 2,2x contre 2.8x au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019, la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 137,7 millions d'euros contre 95,7 au 31 décembre 2018. Par ailleurs, le montant des lignes de crédit bancaires non tirées au 31 décembre 2019 s'élève à 728,3 millions d'euros.

En 2019, le Groupe a décidé de distribuer un dividende de 38,1 millions d'euros à ses actionnaires sur la base du résultat net de l'année 2018.

4.3.2 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		
Résultat de la période avant impôt	53,8	68,6
Ajustements pour :		
Amortissements et pertes de valeur	158,1	121,5
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	(2,7)	(0,5)
Frais financiers nets	38,8	30,1
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie	6,2	(9,1)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)	4,0	7,9
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement	**258,2**	**218,5**
Variation du fonds de roulement	190,4	(12,3)
Trésorerie liée à l'exploitation	**448,6**	**206,2**
Autres éléments opérationnels (impôts et frais financiers)	**(64,3)**	**(43,3)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	**384,3**	**163,0**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**(123,4)**	**(358,6)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	**(219,5)**	**177,0**
Variation nette des éléments de trésorerie	**41,4**	**(18,6)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période	95,7	114,7
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues	0,6	(0,4)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	**137,7**	**95,7**

4.3.2.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En 2019, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant variation du fond de roulement, se sont élevés à 258,2 millions d'euros, soit une augmentation de 39,7 millions d'euros par rapport à 2018. Cette variation s'explique principalement par les amortissements liés aux droits d'utilisation suite à l'entrée en vigueur de la norme IFRS 16 sur l'exercice 2019.

La variation du besoin en fonds de roulement de la Société a eu un effet positif de 190,4 millions d'euros en 2019 sur le flux de trésorerie opérationnel contre un effet négatif de -12,3 millions d'euros en 2018. Cette variation de 202,7 millions d'euros s'explique principalement par la mise en place de programmes d'affacturage et de titrisations des créances clients auprès d'établissements de crédit spécialisés (pour un montant de 126,3 millions d'euros à fin décembre) et de la réduction du niveau des stocks pour - 46,2 millions d'euros.

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 - 358,6 millions d'euros en 2018 à - 123,4 millions d'euros en 2019. Cette variation s'explique principalement par l'acquisition de Lexmark Carpet Mills en 2018.

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 177,0 millions d'euros en 2018 à - 219,5 millions d'euros en 2019. Cette variation est expliquée principalement par les remboursements significatifs des prêts et emprunts.

4.3.3 Dette financière

4.3.3.1 Apercu de l'endettement financier net

Au 31 décembre 2019, la dette financière nette du Groupe avant application de la norme IFRS16 s'est élevée à 547,5 millions d'euros. La dette brute du Groupe à cette même date s'est élevée à 685,2 millions d'euros. La dette financière nette s'est réduite en 2019 grâce aux flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles et financières.

4.3.3.2 Trésorerie et équivalent de trésorerie

Au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élevaient respectivement à 137,7 millions d'euros et 95,7 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, les principales concentrations de disponibilités étaient localisées dans la holding du Groupe (58,8 millions d'euros) et en Serbie (22,9 millions d'euros). Au 31 décembre 2018, ces disponibilités étaient principalement localisées en Serbie (21,4 millions d'euros), aux USA (17,9 millions d'euros), et en Russie (11,5 millions d'euros).

4.3.3.3 Détail de la dette financière brute

Au 31 décembre 2019, 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 612,1 millions d'euros, et d'un crédit syndiqué renouvelable utilisé à hauteur de 53,4 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 2019		31 décember 2018	
	À long terme	**À court terme**	**À long terme**	**À court terme**
Emprunts bancaires	57,2	3,6	240,9	0,7
Placements privés	612,1	-	595,5	-
Autres emprunts	1,8	-	0,2	0,9
Découverts bancaires	-	7,2	-	7,8
Contrats de location [1]	2,5	0,8	2,5	0,8
Emprunts et dettes portant intérêts [1]	**673,6**	**11,6**	**839,1**	**10,2**
Total emprunts et dettes portant intérêts [1]	**685,2**		**849,3**	
Contrats de location [2]	66,6	22,7	-	-
Total des emprunts et dettes portant intérêts [2]	**774,5**		**849,3**	

(1) Contrats de location comptabilisés selon l'ancienne norme IAS 17 - location financement.
(2) Contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (excluant les contrats de location auparavant comptabilisés selon la norme IAS 17).

Au 31 décembre 2019, 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 le 24 mai 2019 pour une durée de cinq ans avec options d'extension pour une ou deux années supplémentaires. Elle a refinancé la précédente ligne qui arrivait à échéance en juin 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. L'émission de juin 2019 avait pour objet de refinancer à moindre coût les tranches à taux variable de celle de 2016 et d'allonger la maturité moyenne des financements. 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»" ;
- **Contrat d'affacturage** : Le 18 juin 2019, Tarkett a conclu une ligne d'affacturage sans recours pour certaines de ses filiales européennes et australiennes, et une ligne de titrisation sans recours pour certaines filiales américaines. Les deux sont à vocation déconsolidante. En conséquence la ligne antérieure de cession de créances de droit français, allemand et espagnol a été résiliée.

Un résumé des échéances des dettes financières ainsi que les conditions de taux d'intérêt applicables au 31 décembre 2019 aux obligations décrites ci-dessus est représenté dans le tableau suivant :

31 décembre 2019 *(en millions d'euros)*	**Devise de tirage**	**Taux d'intérêt**	**TOTAL**	**12 mois ou moins jusqu'au 31/12/20**	**2 ans jusqu'au 31/12/21**	**3 à 5 ans jusqu'au 31/12/24**	**Plus de 5 ans**
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%-1.722%	544.0	-	56.5	391.5	96.0
Placements privés Europe	USD	3,48%-3,57%	68.1	-	-	68.1	-
Financement adossé à des créances professionnelles			-	-	-	-	-
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 (1)			**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 (2)			**774.5**	**34.3**	**86.5**	**546.5**	**107.2**

(1) Contrats de location comptabilisés selon l'ancienne norme IAS 17 - location financement.
(2) Contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (excluant les contrats de location auparavant comptabilisés selon la norme IAS 17).

4.3.4 Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable

La principale réserve de financement du Groupe provient d'une ligne de crédit renouvelable multidevises ("RCF") conclue le 24 mai 2019 pour une durée de cinq ans avec deux options d'extension de un an chacune. Ce crédit peut être utilisé conjointement par Tarkett et sa holding américaine Tarkett Finance Inc, et il est utilisé au 31 décembre 2019 à hauteur de 53,4 millions d'euros, contre 235,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 pour le précédent RCF qu'il a refinancé. 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 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 (tel que défini 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 2019 et au 31 décembre 2018, le Groupe était en conformité avec ce ratio, en atteignant un "leverage ratio" de respectivement 2,2x, et 2,8x l'EBITDA ajusté de la période (pro-forma de l'acquisition de Lexmark pour 2018).

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.

4.3.5 Placements privés de droit allemand, dits "Schuldschein"

Le 18 juin 2019, Tarkett a conclu l'émission d'un nouveau placement privé de droit allemand (dit « Schuldschein ») réparti 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 ;

Cette émission a eu pour premier objet de refinancer par anticipation les tranches à taux variable du Schuldschein du 21 juin 2016, qui ne comprend désormais 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 ;

Le 19 avril 2017, Tarkett avait aussi conclu l'émission d'un autre Schuldschein réparti 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.

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 comportent le même Leverage ratio, mais sans rehaussement en cas d'acquisition significative, et un second engagement financier contractuel, communément nommé «Net Interest Cover», pour lequel le Groupe est en conformité à la fin de l'année 2019.

4.3.6 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 834,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 et à 807,0 millions d'euros au 31 décembre 2018. L'évolution des capitaux propres en 2019 s'explique principalement par l'évolution 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 2019 (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 2019**	**Au 31 décembre 2018**
Federal insurance company	(79,4)	(48,7)
Ester Finance Titrisation	(26,1)	-
Organisme retraite suédois (Pri-Pensionsgaranti)	(19,3)	(19,0)
Autres	(18,7)	(16,9)
Garanties maison-mère de Tarkett	**(143,5)**	**(84,6)**
Autres engagements donnés en filiales	(14,8)	(10,1)
Engagements donnés	**(158,3)**	**(94,7)**
Garanties sociétés ou personnelles de la part des clients ou autres débiteurs	8,0	7,9
Engagements reçus	**8,0**	**7,9**

Les principaux engagements se composent de :

- une contre-garantie ("General Indemnity Agreement") d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars américains 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. À la clôture de l'exercice, l'encours actif tombant sous cette garantie représentait une contrevaleur en euros de 79,4 millions, y compris les garanties échues en cours de mainlevée ;
- 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 titrisation mise en place avec la filiale Tarkett USA Inc. ;
- une garantie donnée à l'assurance retraite Pri-Pensions pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB d'un montant de 201,8 millions de couronnes suédoises ;
- une garantie portant sur 50 % d'une ligne de crédit d'un montant maximal de 10 millions d'euros accordée à sa co-entreprise Laminate Park GmbH & Co KG, utilisée à hauteur de 2,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 ;
- une garantie de paiement donnée à un fournisseur de la filiale Morton Extrusiontechnik (MET) pour des livraisons de matières premières jusqu'à un montant maximum de 7,0 millions d'euros et engagée à hauteur de 4,7 millions d'euros à la clôture ;
- 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 Management Co Ltd (Shanghai) et Tarkett Industrial Co Ltd (Beijing) afin de leur permettre d'obtenir des facilités de caisse, des prêts bancaires ou des lignes de lettres de crédit d'un montant total utilisé équivalent à 11,7 millions d'euros à la clôture ;

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 18,9 millions de dollars américains au 31 décembre 2019 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".

4.4 Contrats importants

Voir la Section 4.3.4 "Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable".

4.5 Procédures judiciaires et administratives

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 17 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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.

Allemagne

Procédure initiée par des actionnaires minoritaires s'agissant de la valorisation des titres de Tarkett Holding GmbH

En août 2006, un ancien actionnaire minoritaire de Tarkett AG (aujourd'hui dénommée Tarkett Holding GmbH), a initié une procédure judiciaire relative à la valorisation des titres de Tarkett Holding GmbH devant la Cour régionale de Frankenthal en Allemagne. L'objet de cette action était de déterminer si le prix par action versé par Tarkett aux actionnaires minoritaires de Tarkett AG en 2005, dans le cadre de la privatisation de cette société, était approprié. Cinquante-cinq (55) actionnaires sont partis à la procédure. Selon le rapport initial d'un expert nommé par la Cour en octobre 2011, la contrepartie versée aux actionnaires de Tarkett AG n'était pas suffisante. Après le dépôt d'objections par les parties, l'expert a présenté un rapport complémentaire en août 2012, dans lequel la valeur des actions est apparue supérieure à celle présentée dans le rapport d'octobre 2011. Après d'autres objections, la Cour a rendu sa décision le 1er juillet 2013 retenant une valeur d'action supérieure de 1,62 euro par rapport à la valeur par action convenue (dans le cadre d'une transaction antérieure) de 19,50 euros. Le nombre d'actions en litige étant de 1 150 000, l'impact potentiel de cette décision est de 1,9 million d'euros hors intérêts. Tarkett a fait appel de cette décision qui a été rendue le 2 octobre 2017. Le Juge a considéré que le prix par action versé par Tarkett aux actionnaires minoritaires était adéquate et qu'en conséquence, Tarkett n'aura pas de compensation à payer. Un minoritaire a fait appel de cette décision. Le 17 juin 2019, le tribunal a déclaré que la demande des anciens actionnaires minoritaires a été refusée, sans aucune raison. Par conséquent, il n'y a aucun moyen de s'opposer à la décision de justice du tribunal régional supérieur de Zweibrücken dans laquelle il a été confirmé que l'indemnité de 19,50 euros par action était raisonnable. On peut donc considérer que l'affaire est close.

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, l'instruction de ce dossier n'en est encore qu'à ses débuts, tant sur le bien-fondé de la demande que sur les éléments formels mis à disposition, la procédure est toujours en cours.

États-Unis

Contentieux relatifs 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. ("Azrock")) fait l'objet de plusieurs 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 2019, 652 tiers plaignants avaient déposé des plaintes contre Domco dans plusieurs états aux États-Unis. Sur 652 actions en cours, 38 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 seize 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 2019, Domco a obtenu le rejet des demandes formées contre elle dans 1 414 affaires depuis 2015, et a conclu environ 40 transactions par an depuis 2015 pour un montant total d'environ 15,5 millions de dollars, soit une moyenne de 3,1 millions de dollars américains par an. 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 content

ieux, voir la Section 4.3.7 "Engagements hors bilan".

Procédure intentée par deux clients dans le New Jersey sur la fibre Duraspine

En décembre 2016, deux clients ont intenté une action contre FieldTurf auprès des juridictions fédérales du New Jersey au sujet de la qualité de leur terrain de sport fabriqué avec une fibre Duraspine. Les plaignants ont demandé à qualifier cette procédure comme une action de groupe aux côtés d'autres clients ayant acheté des terrains fabriqués avec une fibre Duraspine.

Cette action repose sur les motifs que FieldTurf aurait induit ses clients en erreur concernant la durabilité des terrains Duraspine, n'aurait pas respecté ses obligations de garantie, et aurait enfreint plusieurs lois protégeant les droits des consommateurs.

Depuis lors, quinze autres clients ont initié des procédures pour des motifs similaires. Ces actions, ainsi que celle d'un autre client intentée en Californie, sont regroupées au sein du tribunal fédéral du New-Jersey, auprès du même juge.

À ce jour, l'instruction de ce dossier n'en est encore qu'à ses débuts.

Outre cette action de groupe, 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. Pour deux de ces dossiers, une audience devait avoir lieu au cours du 2d semestre 2018 ; un est en cours de transaction ; le dernier a fait l'objet d'une audience en juillet-août 2017. À l'issue de cette dernière, 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. Concernant le dossier ayant fait l'objet d'une audience en 2018, le jury a condamné FieldTurf au versement d'une indemnisation d'un montant de 171 000 dollars américains. Les deux autres dossiers ont quant à eux fait l'objet d'un règlement amiable.

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 2018 et 2019, voir la Section 4.1.2 “Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018”.

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 2020. Compte tenu des évènements de février et mars 2020 survenus à la suite du déclenchement de la crise du Covid-19, il est probable que ces chiffres soient revus à la baisse lors de leur prochaine publication par le FMI.

Pour les principales zones géographiques où opère le Groupe, la publication de janvier 2020 montre :

- aux États-Unis, un rythme de croissance moins soutenu en 2020 (+ 2,0 %) qu'en 2019 (+ 2.3 %) ;
- en zone euro, une croissance légèrement plus élevée en 2020 (+ 1,3 %) par rapport à 2019 (+ 1,2 %) ;
- en Russie et au Brésil, des taux de croissance plus élevés en 2020 pour la Russie (+ 1,9 % en 2020 contre +1,1% en 2019) et au Brésil (+ 2,2 % en 2020 contre +1,2% en 2019).

Prévisions de croissance du PIB (1)	**2019**	**2020**	**2021**
États-Unis	2,3 %	2,0 %	1,7 %
Zone euro	1,2 %	1,3 %	1,4 %
Allemagne	0,5 %	1,1 %	1,4 %
France	1,3 %	1,3 %	1,3 %
Royaume-Uni	1,3 %	1,4 %	1,5 %
Suède	2,2 %	1,5%	NC
Russie	1,1 %	1,9 %	2.0 %
Brésil	1,2 %	2,2 %	2,3 %
Chine	6,1 %	6,0 %	5,8 %
Monde	2,9 %	3,3 %	3,4 %

(1) Source : FMI - World Economic Outlook - Janvier 2020 sauf pour la Suède, dont les prévisions sont de juillet 2019 et ne sont pas disponibles pour 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 à 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 oeuvre 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.

Tarkett a commencé à déployer ce nouveau plan sur l'exercice 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 a en effet rencontré un certain nombre de difficultés dans ses activités de revêtements de sol en Amérique du Nord, ce qui l'a amené à déployer un plan d'actions dédié sur la deuxième partie de l'année 2019. La priorité de la direction générale de Tarkett, en ce début d'année 2020, est de relancer la croissance et restaurer la rentabilité de ce segment. Les actions lancées en fin d'année 2019 devraient permettre de réaliser de la croissance organique en Amérique du Nord en 2020 en dépit d'un premier trimestre anticipé difficile.

A court terme, le Groupe considère que les perspectives de croissance pour les marchés du revêtement de sol en Europe et dans les pays de la CEI devraient rester modérées pour 2020. Le marché des surfaces sportives devrait rester dynamique et le Groupe anticipe un niveau soutenu de la demande et une poursuite de la croissance du segment Sports en 2020.

Tarkett s'attend également à de l'inflation des coûts énergétiques et de certaines matières premières en 2020 et va continuer à gérer ses prix de vente en vue de compenser cette inflation.

En 2020, le Groupe va continuer à déployer 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 va également poursuivre ses efforts pour optimiser ses besoins en fonds de roulement et ses dépenses d'investissement avec pour objectif de renforcer sa flexibilité financière.

Tarkett surveille étroitement la situation depuis le début de la crise du Covid-19. La Chine, où la crise a commencé, est un marché de niche pour le Groupe qui représente moins de 1% du chiffre d'affaires. Par ailleurs, l'exposition à la Chine de la production industrielle et des achats reste limitée. Tarkett a travaillé dès le début de la crise à atténuer l'impact sur la chaîne d'approvisionnement.

Compte tenu de l'évolution de la pandémie et d'un contexte économique incertain avec la propagation mondiale du virus, Tarkett met en œuvre toutes les actions nécessaires pour protéger ses cash-flows et adapter le Groupe à ce nouvel environnement. Tarkett va ainsi contrôler rigoureusement ses coûts, son besoin en fonds de roulement et ses dépenses d'investissement pendant cette période. Le Groupe n'est cependant pas encore en mesure d'apprécier à la date de ce Document quels pourraient être les impacts de cette crise sur les chantiers de construction ou de rénovation et sur le contexte économique mondial.

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)	2019	2018	Variation *(en %)*	Dont effet change	Dont effet périmètre	Dont croissance organique
Total Groupe	**2 991,9**	**2 836,1**	**5,5 %**	**2,6 %**	**2,1 %**	**0,7 %**

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.

Les ajustements permettant de passer du résultat d'exploitation (EBIT) à l'EBITDA ajusté sont répartis par nature de la façon suivante :

(en millions d'euros)					Ajustements [1] (B)		
	2019 (A)	Restruc-turation	Résultat sur cession d'actifs/ perte de valeur	Acquisitions et regrou- pements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	2019 ajusté (A+B)
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.

En 2019 l'application de la norme IFRS 16 a généré une amélioration de l'EBITDA à hauteur de 30.5 millions d'euros. Pour rappel, en 2018, cette norme ne s'appliquait pas.

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 :

(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement (A)	258,2	218,1
Remboursement des dettes de loyer (B)	(31,9)	(0,4)
Total (A+B)	**226,3**	**218,1**
Variation du besoin en fonds de roulement	190,4	(12,3)
Intérêts nets payés	(22,7)	(17,2)
Impôts nets payés	(30,5)	(25,3)
Divers éléments opérationnels payés	(11,2)	(0,7)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(124,6)	(128,2)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	3,7	1,5
Free cash flow	**231,4**	**36,0**

5 ÉTATS FINANCIERS

5.1.	**Comptes consolidés au 31 décembre 2019**	**206**
5.2.	**Annexes aux comptes consolidés**	**211**
5.3.	**Comptes sociaux au 31 décembre 2019**	**258**
5.4.	**Annexes aux comptes sociaux**	**262**
5.5.	**Résultats au cours des cinq derniers exercices**	**278**
5.6.	**Filiales et participations**	**279**
5.6.1.	Principales filiales	279
5.6.2.	Acquisitions et cessions récentes	279
5.7.	**Politique de distribution de dividendes**	**280**
5.8.	**Honoraires des Commissaires aux comptes**	**280**
5.9.	**Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**	**281**
5.10.	**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels**	**285**

5.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2019

Comptes consolidés au 31 décembre 2019

Les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne, figurent dans la section ci-dessous. Le Rapport des commissaires aux comptes de la Société y afférent est présenté à la Section 5.9 "Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés".

Les comptes consolidés et annuels du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2018 et les rapports des commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement en pages 182 et 254 (pour les comptes consolidés) et en pages 230 et 258 (pour les comptes annuels) du Document d'enregistrement universel du 21 mars 2019 enregistré par l'AMF sous le numéro D.19-0184 et sont incorporés par référence au sein du présent Document d'enregistrement universel.

Les comptes consolidés et annuels du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2017 et les rapports des commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement en pages 169 et 237 (pour les comptes consolidés) et en pages 216 et 241 (pour les comptes annuels) du Document d'enregistrement universel du 21 mars 2018 enregistré par l'AMF sous le numéro D.18-0162 et sont incorporés par référence au sein du présent Document d'enregistrement universel.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2019	2018
Chiffre d'affaires net	**(3)**	**2,991.9**	**2,836.1**
Coût de revient des ventes		(2,321.7)	(2,183.7)
Marge brute	**(3)**	**670.2**	**652.4**
Autres produits opérationnels	(3)	23.8	13.2
Frais commerciaux		(360.9)	(330.1)
Frais de recherche et de développement		(32.8)	(36.0)
Frais généraux et administratifs		(184.0)	(180.0)
Autres charges opérationnelles	(3)	(19.7)	(12.9)
Résultat d'exploitation	**(3)**	**96.6**	**106.6**
Produits financiers		1.3	1.0
Charges financières		(40.1)	(31.1)
Résultat financier	**(7)**	**(38.8)**	**(30.1)**
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		(4.0)	(7.9)
Résultat avant impôt		**53.8**	**68.6**
Impôt sur le résultat	(8)	(14.2)	(18.5)
Résultat net des activités poursuivies		**39.6**	**50.1**
Résultat net de la période		**39.6**	**50.1**
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société mère		39.6	49.3
Participations ne donnant pas le contrôle	(2)	(0.0)	0.8
Résultat net de la période		**39.6**	**50.1**
Résultat par action :			
Résultat de base par action *(en euros)*	(9)	0.62	0.78
Résultat dilué par action *(en euros)*	(9)	0.61	0.77

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Note	2019	2018
Résultat net de la période		**39.6**	**50.1**
Autres éléments du résultat global			
Ecarts de conversion résultant des activités à l'étranger		13.0	12.0
Variation de la juste valeur des instruments de couvertures de flux de trésorerie	(7)	(2.7)	0.6
Charge d'impôt		0.7	(0.1)
Première application IFRS 9		-	(0.3)
Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat		**11.0**	**12.2**
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraites et assimilés	(4)	(10.6)	2.3
Charge d'impôt		2.9	0.7
Autres éléments du résutlats global non reclassés ultérieurement au résultat		**(7.7)**	**3.0**
Autres éléments du résultat global de la période, nets d'impôt		**3.3**	**15.2**
Total du résultat global de la période		**42.9**	**65.3**
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société mère		42.9	65.1
Participations ne donnant pas le contrôle		(0.0)	0.2
Total du résultat global de la période		**42.9**	**65.3**

État de la situation financière consolidée

Actifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Ecart d'acquisition *(goodwill)*	(5)	650.6	662.0
Immobilisations incorporelles	(5)	155.6	133.3
Immobilisations corporelles [1]	(5)	607.3	514.8
Autres actifs financiers	(7)	21.7	24.1
Impôts différés actifs	(8)	91.1	76.6
Autres actifs immobilisés		-	-
Total des actifs non courants		**1,526.3**	**1,410.8**
Stocks	(3)	417.5	449.3
Clients et comptes rattachés	(3)	258.5	350.5
Autres créances	(3)	93.8	84.1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7)	137.7	95.7
Total des actifs courants		**907.5**	**979.6**
Total des actifs		**2,433.8**	**2,390.4**

Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Capital social	(9)	327.8	318.6
Primes et réserves consolidées		167.4	145.8
Report à nouveau		299.5	290.9
Résultat de la période (part du Groupe)		39.6	49.3
Capitaux propres (part du Groupe)		**834.2**	**804.6**
Participations ne donnant pas le contrôle		(0.0)	2.4
Total des capitaux propres		**834.2**	**807.0**
Autres dettes non courantes		5.5	-
Dettes financières [2]	(7)	740.2	839.1
Autres dettes financières	(7)	0.3	4.1
Impôts différés passifs	(8)	26.4	35.7
Provisions pour retraites et assimilés	(4)	136.7	129.8
Autres provisions long terme	(6)	40.5	46.4
Total des passifs non courants		**949.7**	**1,055.1**
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)	324.0	283.6
Autres dettes courantes	(3)	234.2	193.1
Dettes financières et découverts bancaires [3]	(7)	34.2	10.2
Autres passifs financiers	(7)	9.5	10.0
Autres provisions court terme	(6)	48.0	31.4
Total des passifs courants		**649.8**	**528.3**
Total des capitaux propres et des passifs		**2,433.8**	**2,390.4**

(1) dont 89,6 millions d'euros de droit d'utilisation suite à l'application de la norme IFRS 16 au 31 décembre 2019.

(2) dont 66,7 millions d'euros de dette de location suite à l'application de la norme IFRS 16 au 31 décembre 2019.

(3) dont 22,6 millions d'euros de dette de location suite à l'application de la norme IFRS 16 au 31 décembre 2019.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2019	2018
Flux de trésorerie liées aux activités opérationnelles			
Résultat de la période avant impôt		53.8	68.6
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur [1]		158.1	121.5
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	(3)	(2.7)	(0.5)
Frais financiers nets [2]	(7)	38.8	30.1
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		6.2	(9.1)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		4.0	7.9
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		**258.2**	**218.5**
(Augmentation)/diminution des clients et comptes rattachés		85.0	16.9
(Augmentation)/diminution des autres créances		0.6	(1.4)
(Augmentation)/diminution des stocks		33.1	(13.1)
Augmentation/(diminution) des fournisseurs et comptes rattachés		38.9	(15.6)
Augmentation/(diminution) des autres dettes		32.8	0.9
Variation du fonds de roulement		**190.4**	**(12.3)**
Intérêts (nets) payés		(22.7)	(17.2)
Impôts (nets) payés		(30.5)	(25.3)
Divers		(11.2)	(0.7)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		**384.3**	**163.0**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement			
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	(2.5)	(231.9)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2)	(124.6)	(128.2)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(5)	3.7	1.5
Impact de la variation de périmètre		0.0	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		**(123.4)**	**(358.6)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	(2)	(5.5)	-
Souscription d'emprunts		483.0	230.4
Remboursement des prêts et emprunts		(653.6)	(9.8)
Remboursement des dettes de loyer [3]		(31.9)	(0.4)
Acquisitions/cessions d'actions d'autocontrôle		(4.1)	(5.3)
Dividendes versés	(9)	(7.4)	(37.9)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		**(219.5)**	**177.0**
Variation nette des éléments de trésorerie		**41.4**	**(18.6)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		95.7	114.7
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		0.6	(0.4)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	**(7)**	**137.7**	**95.7**

(1) Dont 29,3 millions d'euros au titre des amortissements des droits d'usage (IFRS 16) au 31 décembre 2019.

(2) Dont 4,2 millions d'euros au titre des frais financiers sur les dettes de location (IFRS 16) au 31 décembre 2019.

(3) En 2019, concerne les contrats de location dans le champ d'application d'IFRS 16 et en 2018, les contrats de crédits-bails dans le champ d'IAS 17.

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 2018	**318.6**	**145.8**	**(55.4)**	**369.4**	**778.4**	**2.2**	**780.6**
Résultat net de la période	-	-	-	49.3	49.3	0.8	50.1
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	12.6	3.5	16.1	(0.6)	15.5
Première application IFRS 9	-	-	-	(0.3)	(0.3)	-	(0.3)
Total du résultat global de la période	**-**	**-**	**12.6**	**52.5**	**65.1**	**0.2**	**65.3**
Dividendes	-	-	-	(37.9)	(37.9)	-	(37.9)
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	(5.3)	(5.3)	-	(5.3)
Rémunération en actions	-	-	-	3.9	3.9	-	3.9
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-
Première application IFRS 9	-	-	-	0.3	0.3	-	0.3
Divers	-	-	-	0.1	0.1	-	0.1
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**(38.9)**	**(38.9)**	**-**	**(38.9)**
Au 31 décembre 2018	**318.6**	**145.8**	**(42.8)**	**383.0**	**804.6**	**2.4**	**807.0**
Première application d'IFRIC 23 (1)	-	-	-	(4.3)	(4.3)	-	(4.3)
Au 1er janvier 2019	**318.6**	**145.8**	**(42.8)**	**378.7**	**800.3**	**2.4**	**802.7**
Augmentation de capital (2)	9.1	-	-	-	9.1	-	9.1
Primes d'émissions (2)	-	21.5	-	-	21.5	-	21.5
Résultat net de la période	-	-	-	39.6	39.6	(0.0)	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**	**(0.0)**	**42.9**
Dividendes (2)	-	-	-	(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	**327.8**	**167.4**	**(29.8)**	**368.9**	**834.2**	**(0.0)**	**834.2**

(1) cf. Note 1.2.

(2) cf. Note 9

5.2 Annexes aux comptes consolidés

Note 1 > Base de préparation **212**
1.1 Informations générales 212
1.2 Principales méthodes comptables 212
1.3 Faits importants 215

Note 2 > Évolutions du périmètre de consolidation **216**
2.1 Méthodes de consolidation 216
2.2 Regroupement d'entreprises 216
2.3 Conversion des devises étrangères 216
2.4 Évolution du périmètre 217
2.5 Coentreprises 218

Note 3 > Données opérationnelles **218**
3.1 Éléments du compte de résultat 218
3.2 Information sectorielle 220
3.3 Autres produits et charges opérationnels 222
3.4 Éléments du besoin en fonds de roulement 222
3.5 Free cash-flow 224

Note 4 > Avantages du personnel **225**
4.1 Engagements de retraite et assimilés 225
4.2 Charges de personnel et rémunération des dirigeants 229
4.3 Paiement en actions 230

Note 5 > Immobilisations incorporelles et corporelles **230**
5.1 Écart d'acquisition (goodwill) 230
5.2 Immobilisations incorporelles et corporelles 232
5.3 Dépréciation des actifs 235
5.4 Engagements de location 236
5.5 Impact des exceptions mentionnées par la norme IFRS 16 237

Note 6 > Provisions **237**
6.1 Provisions 237
6.2 Passifs éventuels 238

Note 7 > Financements et instruments financiers **239**
7.1 Principes comptables 239
7.2 Résultat financier 240
7.3 Endettement net - emprunts et dettes portant intérêts 241
7.4 Autres actifs et passifs financiers 244
7.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers 245
7.6 Risques financiers et instruments financiers 246
7.7 Garanties 251

Note 8 > Impôts sur les résultats **251**
8.1 Charge d'impôt 251
8.2 Impôts différés 252

Note 9 > Capitaux propres et résultat par action **253**
9.1 Capital social 253
9.2 Résultat par action et dividendes 253

Note 10 > Parties liées **254**
10.1 Coentreprises 254
10.2 Les principaux actionnaires 255
10.3 Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance 255

Note 11 > Évènements postérieurs à la clôture **255**

Note 12 > Honoraires CAC **255**

Note 13 > Principales entités consolidées **256**

Note 1 > Base de préparation

1.1 Informations générales

Les états financiers consolidés de Tarkett au 31 décembre 2019 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 2019 ont été arrêtés par le Directoire le 11 février 2020 et examinés par le Conseil de surveillance le 13 février 2020. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires le 30 avril 2020.

1.2 Principales méthodes comptables

1.2.1 Déclaration de conformité et référentiel applicable

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2019 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

Les nouvelles normes publiées appliquées par le Groupe sur l'exercice sont les suivantes :

> **IFRS 16 : Contrats de location**

Présentation et principes généraux

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 "Contrats de location" qui remplace la norme IAS 17 ainsi que les interprétations associées IFRIC 4 "Déterminer si un accord contient un contrat de location", SIC 15 "Avantages dans les contrats de location simple" et SIC 27 "Evaluation de la substance des transaction prenant la forme d'un contrat de location".

Cette nouvelle norme, adoptée par l'Union Européenne le 31 octobre 2017 et applicable au 1er janvier 2019, supprime pour le preneur la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement pour les contrats conclus pour une durée supérieure à un an. Elle prévoit un principe de comptabilisation des contrats de location au bilan des preneurs, avec constatation :

- d'un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué ;
- d'une dette au titre de l'obligation de paiements des loyers ; et
- des dotations aux amortissements des droits d'utilisation et des charges d'intérêts sur les dettes de location.

Application par le Groupe

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.

Chez Tarkett, en nombre, les contrats de location concernent essentiellement des voitures ainsi que des chariots élévateurs. En valeur, les contrats de location sont essentiellement constitués par des locaux (bureaux, usines et entrepôts).

Le Groupe a mis en place un outil informatique dédié pour collecter les données contractuelles et effectuer les calculs imposés par la norme, permettant :

- la saisie des contrat de location au sens d'IFRS 16 ;
- la mise à jour des informations en temps réel ;
- la génération des écritures comptables ;
- la gestion des données prévisionnelles ; et
- l'analyse des impacts financiers.

Méthode de transition

Le Groupe applique la méthode de transition dite "rétrospective simplifiée" qui prévoit la comptabilisation d'un passif à la date de transition égal aux seuls loyers résiduels actualisés, en contrepartie d'un droit d'usage ajusté du montant des loyers payés d'avance ou en charges à payer. L'entrée d'IFRS 16 n'a pas eu d'impact sur les capitaux propres.

Par ailleurs, cette méthode de transition ne permet pas le retraitement de l'information comparative fournie au titre de l'exercice 2018 dans les comptes consolidés de l'exercice 2019.

Elle prévoit diverses mesures de simplification et d'exemption de comptabilisation tant pour de la transition qu'en vie courante.

Le Groupe a retenu notamment les exemptions générales de comptabilisation :

- les contrats conclus pour une durée initiale inférieure à douze mois ;
- les contrats portant sur des actifs de faible valeur (valeur à neuf de l'actif sous-jacent inférieure à cinq mille euros ou dollars).

Au titre de la transition, le Groupe a opté pour :

- l'utilisation de la durée résiduelle du contrat pour déterminer le taux d'actualisation à la date de transition ; et
- l'exclusion des coûts directs initiaux de l'évaluation du droit d'utilisation à la date de première application.

Taux d'actualisation

Parmi les hypothèses clés, il a été décidé de retenir un taux d'actualisation propre à chaque contrat, déterminé en fonction de ses caractéristiques, de sa durée, du risque pays et du risque de crédit de l'entité preneuse, ainsi que des conditions de financement externe du Groupe.

Le taux d'actualisation est donc 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.

Pour les contrats en cours à la date de transition, afin de calculer le droit d'utilisation et le passif de location, le Groupe applique un taux d'actualisation au 1er janvier 2019 (date d'entrée en vigueur de la norme) pour chaque contrat.

Le taux d'emprunt moyen pondéré du Groupe appliqué aux passifs locatifs au 1er janvier 2019 est de 4,14 %.

Durée de location

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.

Pour certaines natures de bien loués (véhicules principalement), le Groupe estime qu'il n'y a pas d'option de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain, en conséquence la durée retenue est la première échéance de sortie.

La période exécutoire d'un contrat de location est la période pendant laquelle la location ne peut être annulée. La durée initiale retenue pour chaque contrat correspond à la durée de la période exécutoire à laquelle s'ajoute toute option de prolongation ou de résiliation anticipée sous le contrôle des sociétés du Groupe Tarkett et qu'elles seraient raisonnablement certaines d'exercer.

Pour apprécier le caractère raisonnablement certain d'exercer ou non une option de prolongation ou de résiliation anticipée, chaque société du Groupe prend en considération tous les faits et circonstances pertinents de nature à les inciter à exercer ou non l'option.

La durée de location peut être révisée en cours de vie du contrat par l'entité du Groupe lorsqu'une option de prolongation ou de résiliation n'avait pas été initialement considérée comme exercée pour déterminer la durée initiale de location ou lorsqu'un événement important tel qu'un sinistre ou un changement important de contexte survient et oblige l'entité à considérer l'option.

Concernant la durée d'amortissement des agencements indissociables des biens loués, le Groupe Tarkett 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.

Le Groupe n'est pas impacté à fin 2019 par la décision de l'IFRIC de novembre 2019 qui apporte des clarifications sur le lien entre la durée exécutoire du contrat de location et les agencements indissociables du bien loué.

Typologie des contrats de location

- **Contrats de location "Biens et immeubles"**

Pour les contrats de location des terrains et immeubles entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16, la durée de location et le taux d'actualisation sont déterminés de la manière décrite aux paragraphes précédents.

Les contrats de location des terrains et immeubles loués n'incluent pas de clause de valeur garantie des actifs loués.

Lorsqu'un immeuble est loué et que la législation locale oblige le preneur à louer le terrain sous l'immeuble sous la forme d'un bail emphythéotique, le Groupe Tarkett considère une approche économique en limitant la durée de location du terrain à la durée de l'immeuble associé.

Concernant les baux dits "3-6-9", le Groupe Tarkett, conformément à la doctrine de l'Autorité des Nomes Comptables (ANC) en la matière publiée le 16 février 2018, considère que :

- la période non résiliable du bail commercial est de 3 ans ;
- la période maximale du bail commercial est de 9 ans, la prolongation du bail commercial à l'issue des 9 ans constituant un nouveau contrat de location ; et
- compte tenu des options de résiliation dont seul le locataire dispose au terme des périodes triennales ;

la durée retenue par le Groupe est de 9 ans pour ce type de contrat. Aucun bail commercial du Groupe actuellement en cours ne comporte de disposition dérogatoire allongeant la période maximale de 9 ans

Le principal bail commercial du Groupe Tarkett correspond à la location des locaux pour le siège social du Groupe.

- **Contrats de location "Matériels et équipements"**

Pour les contrats de location de machines et équipements entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16, 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.

La durée de location et le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation de la dette de loyer sont déterminés de la manière décrite aux paragraphes précédents. Les contrats de machines et équipements ne comportent pas de clause de valeur garantie des actifs loués.

- **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.

Impact de l'application de la norme sur les principaux agrégats financiers

Droit d'utilisation inscrit à l'actif

A la date de transition, les droits d'utilisation ont été évalués sur la base de la dette de loyer au 1er janvier 2019.

En l'absence de coûts directs initiaux significatifs, le droit d'utilisation correspond à la valeur actualisée des loyers. Ce droit est amorti et fait l'objet d'une dépréciation s'il existe un indice révélant une possible perte de valeur.

Le Groupe Tarkett inclut le cas échéant, tous les coûts directs initiaux significatifs dans l'évaluation du droit d'utilisation. Ces coûts correspondent aux coûts marginaux qui d'une part, n'auraient pas été engagés si le contrat de location n'avait pas été obtenu, et d'autre part, sont directements attribuables à la négociation et à la conclusion du contrat de location. Il s'agit en général des honoraires de négociation et de finalisation du bail, des frais d'avocats, des commissions, de l'indemnité d'éviction de l'ancien locataire des lieux, etc. Ces coûts directs initiaux excluent les frais généraux ainsi que tous les travaux, coûts d'agencement et d'installation.

Voir note 5.2 - Immobilisations incorporelles et corporelles.

Dette de location

Au 1er janvier 2019, la dette de location s'élève à 104,0 millions d'euros (y compris les 3,3 millions d'euros déjà reconnus au titre des contrats de location-financement), à comparer au montant des engagements de location au 31 décembre 2018, soit 114,2 millions d'euros.

La réconciliation entre les engagements hors bilan et la dette à l'ouverture est présentée en note 5.4 - Engagement de location.

La dette de location comptabilisée correspond à la somme actualisée des paiements de loyers restants dus aux bailleurs.

Cette dette est comprise dans la dette financière du Groupe. En revanche, pour le calcul du covenant Endettement net/ EBITDA ajusté (cf. note 7.3.3 - Engagements sur ratios financiers), la dette de location et l'annulation des charges de location sont exclues.

Compte de résultat et tableau de flux de trésorerie

Outre le bilan, le compte de résultat et le tableau de trésorerie sont impactés. Ainsi :

- les charges de location opérationnelles, auparavant comptabilisées de manière linéaire en EBITDA seront remplacées par une charge d'amortissement des droits d'utilisation et une charge d'intérêt en résultat financier ;
- les droits d'utilisation sont amortis linéairement sur la durée du contrat ;
- les flux de loyers opérationnels (hors loyers variables fondés sur l'utilisation ou la performance de l'actif sous-jacent) seront remplacés par des flux de remboursement de dette et d'intérêts.

Impôts différés

Le Groupe considère que l'actif et le passif qui résultent de l'application de la norme IFRS 16 sont issus d'un même contrat et doivent donc être traités ensemble du point de vue des impôts différés. A la date de comptabilisation initiale de l'actif et du passif, il n'y a aucune différence temporaire, ces derniers ayant une valeur équivalente.

> **IFRIC 23 : Incertitude relative aux traitements fiscaux**

Le 7 juin 2017, l'IASB a publié l'interprétation IFRIC 23 "Incertitude relative aux traitements fiscaux". Cette interprétation, adoptée par l'Union Européenne le 23 octobre 2018, est applicable à compter du 1er janvier 2019. IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 "Impôts sur le résultat" concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat.

Cette interprétation apporte des précisions notamment sur :

- l'unité de compte à retenir, qui est le niveau d'appréciation du risque fiscal auquel doivent être appliqués les principes de comptabilisation et d'évaluation de l'actif ou du passif : soit de manière regroupée (par entité fiscale, juridiction ou groupe), soit au niveau de chaque risque pris individuellement ;
- le risque de détection qui doit être pris en compte à 100% pour la comptabilisation et l'évaluation du risque fiscal. Il convient de présumer que l'administration fiscale va procéder à un contrôle fiscal et que celle-ci aura accès à toutes les informations pour identifier l'erreur ou la mauvaise interprétation de la norme fiscale ;
- le principe de comptabilisation qui repose sur l'estimation de la probabilité (au sens "plus probable qu'improbable") d'acceptabilité de la position fiscale incertaine. Ainsi, et dès lors qu'il est plus probable à plus de 50% que les autorités fiscales n'accepteront pas le traitement fiscal appliqué, la position fiscale incertaine devra être reflétée dans les comptes en impôt exigible et/ou en impôts différés ; et
- le principe d'évaluation de la provision qui repose sur l'estimation du montant que l'entité s'attend à payer ou à recouvrer auprès de l'administration fiscale. Deux méthodes d'évaluation peuvent être retenues au cas par cas : le montant le plus probable, ou la moyenne pondérée des différents scénarios possibles.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode de transition dite partiellement rétrospective, ce qui implique la comptabilisation de l'impact cumulé dans les capitaux propres d'ouverture de l'exercice au 1er janvier 2019 et permet de ne pas procéder au retraitement de la période comparative.

Au regard d'IFRIC 23, et plus précisément suite à la prise en compte du risque de détection à 100%, le Groupe estime désormais qu'il existe des incertitudes quant à l'acceptabilité du traitement fiscal de quelques flux intragroupes spécifiques. A ce titre, les capitaux propres ont été diminués de 4,3 millions d'euros au 1er janvier 2019 en contrepartie de comptes d'impôts au bilan.

> **Amendements**

Le Groupe applique depuis le 1er janvier 2019 les autres amendements suivants :

- amendement à la norme IFRS 9 : options de remboursement anticipé avec rémunération négative.
- amendement à la norme IAS 19 : modification, réduction ou liquidation d'un régime ;
- amendement à la norme IAS 28 : intérêt à long terme dans une entreprise associée ou coentreprise ;
- amendement à la norme IFRS 3 : prise de contrôle par étape d'un business précédemment qualifié d'opération conjointe ;
- amendement à la norme IAS 12 : conséquences fiscales des distributions de dividendes au sens d'IFRS 9 ;
- amendement à la norme IAS 23 : coûts d'emprunt.

Tous ces amendements, applicables au 1er janvier 2019, n'ont pas d'impact significatif au 31 décembre 2019.

b) Adoption anticipée des nouvelles normes ou interprétations sur l'exercice

- Amendement aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 publié par l'IASB en septembre 2019

Le Groupe a fait le choix d'appliquer par anticipation dès 2019 l'amendement aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 publié par l'IASB en septembre 2019 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence.

Cet amendement 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 couverture existantes ou à venir jusqu'à la levée de ces incertitudes.

Les dérivés de taux documentés en couverture de dettes indexées à un taux de référence sont présentés en Note 7.6. Le Groupe est en cours d'analyse des impacts liés à la modification à venir des indices de références.

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 1er janvier 2022.

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

Le 19 février 2019, Tarkett et Sonae Arauco ont annoncé leur intention de cesser les activités de leur joint-venture LaminatePark GmbH & Co. KG.

Par ailleurs, le 17 avril 2019, Tarkett a annoncé des changements dans son dispositif industriel en Amérique du Nord. Ils s'inscrivent dans la stratégie du Groupe qui vise à optimiser ses opérations et à lui permettre d'être mieux positionné pour répondre aux besoins du marché nord-américain.

Au cours de l'exercice 2019, cela s'est traduit par le transfert d'activités de production vers des sites de production situés aux Etats-Unis, et par la vente d'actifs. Ces mouvements ont entraîné la fermeture de l'usine de Waterloo en Ontario (Canada) qui fabriquait des accessoires de revêtement de sol, et de l'usine de Truro en Nouvelle Ecosse (Canada), qui fabriquait des rouleaux de moquette commerciale.

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 Laminate Park GmbH & Co.

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 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.

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 2019 (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.

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 2019, toutes les options de rachat ont été exercées.

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 2019.

La monnaie de présentation des comptes du groupe Tarkett est l'euro.

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.

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 2018	Fusions	Acquisitions et créations	Liquidations	31 décembre 2019
Sociétés consolidées en intégration globale	78	(3)	2	(2)	75
Sociétés consolidées par mise en équivalence	2	-	1	-	3
Total	**80**	**(3)**	**3**	**(2)**	**78**

2.4.1 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.

2.4.2 Opérations réalisées sur l'exercice 2018

a) Acquisitions

Fin 2017, Fieldturf Tarkett SAS a acquis 30% des titres de Allsports Constructions & Maintenance, société établie en Ecosse et consolidée en mise en équivalence en 2018.

Le 31 janvier 2018, Tarkett a acquis par l'intermédiaire de sa filiale Fieldturf Tarkett SAS les actifs de Grass Manufacturers Pty Limited (Grassman), un leader australien de la fabrication de pelouse synthétique.

Au 1er juillet 2018, le groupe Tarkett, par l'intermédiaire de sa filiale Fieldturf Tarkett USA Holding Inc., a acquis la société The Tennis and Track Company, société localisée aux Etats-Unis.

En septembre 2018, Tarkett USA Inc. a acquis Lexmark Carpet Mills qui fabrique des moquettes de haute qualité, principalement pour le secteur de l'hôtellerie en Amérique du Nord.

En novembre 2018, Tarkett a acquis, par le biais de la société Fieldturf Inc. certains actifs de la sociétés Thermagreen, société spécialisée dans le production et la commercialisation de matérieux en mousse de polyéthylène.

b) Fusions

En 2018, aux Pays-Bas, la société Tarkett Sport BV a absorbé Fieldturf Benelux BV et en Belgique, la société Desso NV a absorbé Tarkett Belux.

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 Etats-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.

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
- 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.

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.

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 millions d'euros)					Ajustements:		
	2019	**Restructuration**	**Résultat sur cession d'actifs / perte de valeur**	**Regroupements d'entreprises**	**Rémunération en actions**	**Autres**	**2019 ajusté**
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**

En 2019, l'application de la norme IFRS 16 a généré une amélioration de l'EBITDA à hauteur de 30,5 millions d'euros. Pour rappel, en 2018, cette norme ne s'appliquait pas.

(en millions d'euros)					Ajustements:		
		Restructuration	**Résultat sur cessions d'actifs / perte de valeur**	**Regroupements d'entreprises**	**Rémunération en actions**	**Autres**	
Chiffre d'affaires net	**2,836.1**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**2,836.1**
Coût de revient des ventes	(2,183.7)	7.6	2.8	2.4	-	-	(2,171.0)
Marge brute	**652.4**	**7.6**	**2.8**	**2.4**	**-**	**-**	**665.2**
Frais commerciaux	(330.1)	1.0	-	-	0.1	(0.2)	(329.3)
Frais de recherche et de développement	(36.0)	0.4	-	-	-	-	(35.6)
Frais généraux et administratifs	(180.0)	1.9	0.6	2.4	4.0	1.1	(170.0)
Autres produits et charges opérationnels	0.3	0.3	-	0.3	-	-	1.0
Résultat d'exploitation (EBIT)	**106.6**	**11.2**	**3.3**	**5.1**	**4.1**	**0.9**	**131.3**
Dépréciation et amortissements	121.5	(0.7)	(3.3)	-	-	-	117.5
EBITDA	**228.1**	**10.5**	**-**	**5.1**	**4.1**	**0.9**	**248.7**

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 2018, 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

2019			Revêtements de sol	Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
(en millions d'euros)	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**

2018			Revêtements de sol	Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
(en millions d'euros)	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	**908.4**	**783.6**	**580.5**	**563.6**	**-**	**2,836.1**
Marge brute	**244.0**	**191.1**	**111.5**	**105.6**	**0.2**	**652.4**
% du chiffre d'affaires net	*26.9%*	*24.4%*	*19.2%*	*18.7%*		*23.0%*
EBITDA ajusté	**97.3**	**70.2**	**74.1**	**52.8**	**(45.7)**	**248.7**
% du chiffre d'affaires net	*10.7%*	*9.0%*	*12.8%*	*9.4%*		*8.8%*
Ajustements	**(5.8)**	**(4.0)**	**(1.7)**	**(1.5)**	**(7.6)**	**(20.6)**
EBITDA	**91.5**	**66.1**	**72.4**	**51.4**	**(53.4)**	**228.1**
% du chiffre d'affaires net	*10.1%*	*8.4%*	*12.5%*	*9.1%*		*8.0%*
Résultat d'exploitation (EBIT)	**48.9**	**14.9**	**26.6**	**31.0**	**(14.8)**	**106.6**
% du chiffre d'affaires net	*5.4%*	*1.9%*	*4.6%*	*5.5%*		*3.8%*
Investissements courants	**40.1**	**41.7**	**22.2**	**12.9**	**10.4**	**127.3**

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 2019, comme en 2018.

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 2019 et en 2018.

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 2019 (41 % du chiffre d'affaires en 2018).

Concernant les actifs non courants, les États-Unis représentent 50 % du total des actifs non courants du Groupe au 31 décembre 2019 (50 % au 31 décembre 2018).

Tarkett n'a pas de client qui représente plus de 10 % de son chiffre d'affaires. En 2019, le client le plus significatif représente 3 % du chiffre d'affaires consolidé (3 % en 2018).

3.3 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	2019	2018
Gains de cession d'actifs immobilisés	2.7	0.5
Autres produits opérationnels	21.1	12.7
Autres produits opérationnels	**23.8**	**13.2**
Pertes de cessions d'actifs immobilisés	-	-
Autres charges opérationnelles	(19.7)	(12.9)
Autres charges opérationnelles	**(19.7)**	**(12.9)**
Total autres produits et charges opérationnels	**4.1**	**0.3**

3.4 Éléments du besoin en fonds de roulement

3.4.1 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.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Matières premières et fournitures	138.9	148.0
Produits en cours	85.3	75.5
Produits finis	241.4	264.0
Echantillons	1.6	2.4
Présentoirs	-	(2.3)
Pièces de rechange et consommables	21.6	22.8
Total valeur brute	**488.8**	**510.4**
Provisions pour dépréciation de stock	(71.3)	(61.1)
Total stocks nets	**417.5**	**449.3**

Détail de la provision pour dépréciation sur stocks

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Dotation	Reprise	Impact de change	Autres	31 décembre 2019
Matières premières et fournitures	(10.4)	(5.0)	3.3	(0.1)	2.0	(10.4)
Produits en cours	(7.8)	(4.3)	5.6	(0.0)	(6.6)	(12.9)
Produits finis	(36.1)	(14.9)	11.7	(0.4)	(1.0)	(40.8)
Echantillons	(0.3)	(0.2)	0.1	(0.0)	-	(0.5)
Pièces de rechange et consommables	(6.5)	(0.6)	0.5	0.0	-	(6.6)
Total provision pour dépréciation de stock	**(61.1)**	**(25.0)**	**21.1**	**(0.5)**	**(5.6)**	**(71.3)**

Les taux de provision sur stocks sont appliqués de manière similaire sur les différentes périodes.

Le coût des matières premières s'élève à 1 223 millions d'euros en 2019 (contre 1 179 millions d'euros en 2018).

3.4.2 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.

Affacturage et titrisation des créances clients

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 2019 s'élève à 138,7 millions d'euros et ne figure plus à l'actif de l'état de la situation financière.

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 :

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.

(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Créances sur des parties liées	11.9	8.1
Créances sur clients et comptes rattachés	264.8	360.1
Total valeur brute	**276.7**	**368.2**
Provisions pour créances douteuses	(18.1)	(17.7)
Total créances nettes	**258.5**	**350.5**

La variation de la provision pour créances douteuses s'élève à (0,4) millions d'euros et s'explique principalement de la façon suivante :

> (3,9) millions d'euros de dotation ;

> 3,4 millions d'euros de reprise ;

> 0,1 million d'euros d'effet de change.

Détail des créances échues non dépréciées

(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Créances échues 0-180 jours	39.2	54.0
Créances échues 181-270 jours	1.1	1.0
Créances échues 271-360 jours	0.6	0.2
Créances échues >360 jours	1.4	0.8
Créances, procédure de faillite, affaires juridiques	1.0	1.4
Total créances échues non dépréciées	**43.3**	**57.4**

3.4.3 Autres créances

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Autres créances à long terme	**-**	**-**
Charges constatées d'avance	15.2	19.6
Créances d'impôt courant	27.1	24.6
TVA et autres taxes	16.3	16.9
Autres créances et actifs courants	35.1	23.0
Autres créances à court terme	**93.8**	**84.1**

3.4.4 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 5,5 millions d'euros au titre de produits différés, sont ramenées à leur valeur nette actuelle.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Fournisseurs et comptes rattachés	324.0	281.5
Effets à payer	-	2.1
Fournisseurs et comptes rattachés	**324.0**	**283.6**

3.4.5 Autres dettes

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dettes liées au personnel	110.9	96.4
Impôt courant	22.4	13.3
TVA et autres taxes	20.6	15.7
Remises clients	41.4	39.9
Dettes diverses	39.0	27.8
Autres dettes courantes	**234.2**	**193.1**

3.5 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.

Suite à l'entrée en vigueur d'IFRS 16, la variation de la dette de location présentée sur la ligne "Remboursement des dettes de loyer" du tableau de flux de trésorerie est désormais comprise dans la définition du *free cash-flow*.

Free cash-flow

(en millions d'euros)	2019	2018
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement (A)	258.2	218.5
Remboursement des dettes de loyer (B) [1]	(31.9)	(0.4)
Total (A+B)	**226.3**	**218.1**
Variation du besoin en fonds de roulement	190.4	(12.3)
Intérêts nets payés	(22.7)	(17.2)
Impôts nets payés	(30.5)	(25.3)
Divers éléments opérationnels payés	(11.2)	(0.7)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(124.6)	(128.2)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	3.7	1.5
Free cash-flow	**231.4**	**36.0**

(1) En 2019, règlement des loyers des contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 et en 2018, règlement des loyers de location financement selon l'ancienne norme IAS 17

En 2019, la variation du besoin en fonds de roulement a notamment bénéficié de la mise en place de programmes d'affacturage et de titrisation (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 et usages de chaque pays, 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 2019, 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 93,2 % 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. La plupart des 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 ans.

Événements spéciaux

En 2019, une opération de "*Wind-up*" a été lancée sur deux plans canadiens. L'objectif consiste à offrir aux bénéficiaires des plans le choix entre une sortie en capital ou une sortie mixte en capital et rente. Cette opération prendra fin en 2020. L'impact comptable définitif sera connu et comptabilisé au cours de l'exercice 2020.

Il n'y a pas eu d'autres évènements spéciaux majeurs survenus en 2019.

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 2019		31 décembre 2018	
	Retraites	**Autres engagements sociaux**	**Retraites**	**Autres engagements sociaux**
Taux d'actualisation pondéré	2.17%		3.10%	
Incluant:				
Etats-Unis	3.20%	3.00%	4.25%	4.25%
Allemagne	-0,30% / 0% / 0,75%		1.50%	
Suède	1.75%		2.50%	
Royaume-Uni	2.00%		2.75%	
Canada	2.55% / 2.90%		3.75%/4.00%	
Russie	6.50% / 7.50%		9.00%	
Taux d'augmentation des salaires	2.33%		2.60%	
Inflation	2.20%		2.16%	

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 $ 15+ year AA ;
- Zone euro : iBoxx € Corporate AA 10+ ;
- Suède : obligations de sociétés suédoises ;
- Royaume-Uni : iBoxx £ 15+ year AA ;
- Canada : obligations canadiennes AA "Mercer Yield Curve Canada" ;
- Russie : obligations russes d'Etat.

	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
Montants portés au bilan *(en millions d'euros)*	**Retraites**	**Autres engagements sociaux**	**TOTAL**	**Retraites**	**Autres engagements sociaux**	**TOTAL**
Obligations de prestations	227.9	1.8	229.7	220.6	1.8	222.4
Valeur actuelle des placements	(92.9)	-	(92.9)	(92.6)	-	(92.6)
Engagement net comptabilisé au bilan	**135.0**	**1.8**	**136.7**	**128.0**	**1.8**	**129.8**

Engagements de retraites

	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
Engagements de retraite *(en millions d'euros)*	**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 1er janvier	**220.6**	**(92.6)**	**128.0**	**232.1**	**(98.7)**	**133.4**
Droits accumulés durant l'année	3.6	-	3.6	3.8	-	3.8
Droits accumulés dans le passé	-	-	-	(1.1)	-	(1.1)
(Gains)/Pertes sur les nouveaux régimes de retraite	3.2	-	3.2	(0.4)	-	(0.4)
Coût financier (effet de l'actualisation)	6.7	(3.2)	3.5	6.8	(3.2)	3.6
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	(0.1)	1.8	1.7	(0.2)	1.7	1.5
Charge/(produit) de l'exercice	**13.4**	**(1.4)**	**12.0**	**8.9**	**(1.4)**	**7.5**
Prestations payées par la société	**(4.9)**	**-**	**(4.9)**	**(5.2)**	**-**	**(5.2)**
Prestations versées sur la base du plan	**(5.7)**	**5.7**	**-**	**(10.9)**	**10.9**	**-**
Contributions des participants au régime des retraites	**0.2**	**(0.2)**	**-**	**0.2**	**(0.2)**	**-**
Cotisations employeurs	**-**	**(4.3)**	**(4.3)**	**-**	**(5.1)**	**(5.1)**
Changements dans les hypothèses démographiques	(1.2)	-	(1.2)	(1.1)	-	(1.1)
Changements dans les hypothèses financières	24.7	-	24.7	(5.5)	-	(5.5)
Changements d'expérience	(2.8)	-	(2.8)	(0.2)	-	(0.2)
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	(10.1)	(10.1)	-	4.4	4.4
Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	**20.7**	**(10.1)**	**10.6**	**(6.8)**	**4.4**	**(2.4)**
Transfert [1]	(18.9)	12.3	(6.5)	-	-	-
Variations de périmètre	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Variations des taux de change	**2.4**	**(2.4)**	**0.0**	**2.3**	**(2.5)**	**(0.2)**
Au 31 décembre	**227.9**	**(92.9)**	**135.0**	**220.6**	**(92.6)**	**128.0**

(1) Suite à l'annonce de la fermeture du site de Truro au Canada, les engagements de retraite du site ont été reclassés en provisions pour restructuration. Cf. Note 6.1 - Provisions.

Autres engagements sociaux

	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
Autres engagements sociaux *(en millions d'euros)*	**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 1er janvier	**1.8**	**-**	**1.8**	**2.0**	**-**	**2.0**
Droits accumulés durant l'année	-	-	-	-	-	-
Droits accumulés dans le passé	-	-	-	-	-	-
(Gains)/Perte sur les nouveaux régimes de retraite	-	-	-	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	0.1	-	0.1	0.1	-	0.1
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	-	-	-	-	-	-
Charge/(produit) de l'exercice	**0.1**	**-**	**0.1**	**0.1**	**-**	**0.1**
Prestations versées aux bénéficiaires	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Prestations payées par la société	**(0.2)**	**-**	**(0.2)**	**(0.3)**	**-**	**(0.3)**
Contributions des participants au régime des retraites	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Cotisations employeurs	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Changements d'hypothèses démographiques	(0.0)	-	(0.0)	-	-	-
Changements dans les hypothèses financières	0.1	-	0.1	(0.1)	-	(0.1)
Changements d'expérience	(0.1)	-	(0.1)	-	-	-
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	-	-	-	-	-
Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	**0.0**	**-**	**0.0**	**(0.1)**	**-**	**(0.1)**
Variations de périmètre	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Variations des taux de change	**0.0**	**-**	**0.0**	**0.1**	**-**	**0.1**
Au 31 décembre	**1.8**	**-**	**1.8**	**1.8**	**-**	**1.8**

Allocation des actifs du régime par nature de placement

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Actions	34.7%	36.7%
Obligations	47.0%	39.2%
Contrats d'assurance	12.1%	14.0%
Trésorerie et équivalent de trésorerie (liquidité)	3.8%	7.1%
Immobilier	2.4%	3.0%

Sensibilité sur le taux d'actualisation

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Augmentation de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(15.0)	(13.5)
Diminution de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	16.4	14.9

Sensibilité sur le taux d'inflation

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Augmentation de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	6.0	4.8
Diminution de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(5.2)	(4.4)

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 2019	31 décembre 2018
2019	-	11.8
2020	11.9	11.0
2021	12.1	11.2
2022	11.7	11.1
2023	11.2	11.4
2024	11.1	-
TOTAL	**58.0**	**56.5**

4.2 Charges de personnel et rémunération des dirigeants

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Rémunérations et salaires	(718.1)	(668.6)
Charges de retraites	(6.8)	(2.3)
Coût de personnel total	**(724.9)**	**(670.9)**
Nombre moyen d'employés	12,950	12,907

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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Avantages du personnel à court terme	6.0	6.2
Avantages postérieurs à l'emploi	-	0.1
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	0.8	0.9
Paiements fondés sur des actions	0.9	3.2
Total	**7.7**	**10.4**

Les montants des rémunérations allouées comprennent leurs salaires, jetons de présence et des avantages en nature.

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 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. Les plans LTIP 2018 et 2019 sont également conditionnés à une condition de performance de marché.

En 2019, le plan LTIP 2016 s'est traduit par l'attribution de 116 944 actions.

	LTIP 2017	LTIP 2018	LTIP 2019
Date d'attribution	25 septembre 2017	25 juillet 2018	24 juin 2019
Fin de la période d'attribution	30 juin 2020	30 juin 2021	30 juin 2022
Nombre d'actions	228,765	271,417	324,270
Valeur estimée à la date de mise en place du plan *(en euros)*	37.00	19.85	19.74
Estimation au 31 décembre 2019 du nombre d'actions à livrer	114,383	135,709	324,270
Modalité de règlement		Distribution d'actions	
Charges 2019 *(en millions d'euros)*	(1.3)	(1.0)	(1.3)
Charges 2018 *(en millions d'euros)*	(2.0)	(1.2)	-
Charges 2017 *(en millions d'euros)*	(1.4)	-	-

5

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 2019	31 décembre 2018
Valeur nette comptable en début de période	662.0	510.5
Goodwill sur acquisitions de la période	1.7	132.4
Ajustement à la comptabilisation initiale du goodwill	(21.8)	-
Impact des effets de change	8.7	19.1
Valeur nette comptable en fin de période	**650.6**	**662.0**

La variation s'explique principalement par l'acquisition sur la période des actifs de Beyond The Turf, un impact change lié à l'évolution de la parité entre l'euro et le dollar américain et la mise à jour du *goodwill* de Lexmark.

Pour rappel, le 1er Octobre 2018, le groupe a finalisé l'acquisition de Lexmark Carpet Mills aux Etats-Unis. Lexmark est spécialisé dans la fabrication de moquettes de haute qualité, principalement pour le secteur de l'hôtellerie en Amérique du Nord.

En 2018, le chiffre d'affaires de la société Lexmark s'est élevé à 101 millions d'euros et le résultat d'exploitation à 16 millions d'euros (données non auditées). Le chiffre d'affaires consolidé au 4ème trimestre 2018 est de 24 millions d'euros, et le résultat d'exploitation de 1 million d'euros.

La contrepartie transférée s'élève à 222.6 millions d'euros et comprend le remboursement de la dette de Lexmark d'une valeur de 104.4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, l'écart d'acquisition sur Lexmark s'élève à 112,9 millions d'euros et se décompose comme suit :

Evolution de l'écart d'acquistion de Lexmark

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Variation de la période	Effet de change	31 décembre 2019
Contrepartie transférée (+)	222.6	0.3	4.3	227.2
Juste valeur sur actifs nets identifiés (-)	94.4	18.2	1.8	114.3
Total écart d'acquisition comptabilisé	**128.2**	**(17.8)**	**2.5**	**112.9**

Le montant de l'écart d'acquisition comptabilisé au 31 décembre 2019 est définitif.

Ce *goodwill* s'explique principalement par :

- des technologies et du savoir-faire spécifiques ;
- des parts de marché dans les segments de l'hôtellerie et de la moquette commerciale aux États-unis ;
- des synergies de vente et de logistique sont attendues et s'appuient sur des ventes croisées des produits Lexmark et Tarkett.

Par ailleurs, le 31 janvier 2018, Tarkett a acquis par l'intermédiaire de sa filiale FieldTurf Tarkett SAS les actifs de Grass Manufacturers Pty Limited (Grassman), un leader australien de la fabrication de pelouse synthétique. L'acquisition de Grassman permet d'étendre la présence de FieldTurf sur le marché australien, en particulier dans le domaine du hockey, du tennis et des aménagements paysagers, en complément des activités pour le football et le rugby. Cette acquisition offrira également une plateforme solide pour soutenir les constructeurs et installateurs de terrains à travers toute l'Australie.

Au 31 décembre 2019, l'écart d'acquisition sur Grassman s'élève à 3,9 millions d'euros et se décompose de la façon suivante :

Evolution de l'écart d'acquistion de Grassman

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Variation de la période	Effet de change	31 décembre 2019
Contrepartie transférée (+)	9.3	-	0.1	9.4
Juste valeur sur actifs nets identifiés (-)	1.5	3.9	-	5.5
Total écart d'acquisition comptabilisé	**7.8**	**(3.9)**	**0.1**	**3.9**

Le montant de l'écart d'acquisition comptabilisé au 31 décembre 2019 est définitif.

5.1.1 Répartition du *goodwill* entre les différentes UGT

Au 31 décembre, au sein du segment EMEA, suite à l'arrêt de l'activité laminé portée essentiellement par la joint-venture LaminatePark GmbH & Co. KG., l'UGT Laminé a été regroupée avec l'UGT Bois.

Par ailleurs, en Amérique du Nord, suite à une nouvelle organisation mise en place en fin d'année, à la mutualisation des forces de ventes et de l'ensemble des fonctions support des UGT Commercial (hors moquette) et Tandus & Centiva, ces dernières ont été regroupées dans une nouvelle UGT Commercial et hôtellerie.

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 2019		31 décembre 2018	
	Valeur brute	**Valeur nette**	**Valeur brute**	**Valeur nette**
Résilient & divers	70.4	69.8	70.4	69.8
Moquette	33.5	33.5	33.5	33.5
Bois [1]	-	-	-	-
Laminé [1]	n/a	n/a	-	-
EMEA	**103.9**	**103.3**	**103.9**	**103.3**
Commercial (hors moquette) [2]	n/a	n/a	*72.8*	*55.8*
Tandus & Centiva [2]	n/a	n/a	*312.9*	*312.9*
Commercial et hôtellerie [2]	375.0	358.0	-	-
Résidentiel	-	-	-	-
Amérique du Nord	**375.0**	**358.0**	**385.7**	**368.7**
CEI	96.5	95.5	96.5	95.5
APAC	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)
Amérique latine	0.1	0.1	0.1	0.1
CEI, APAC et Amérique latine	**96.6**	**95.6**	**96.6**	**95.6**
Pistes d'athlétisme	40.0	34.4	39.1	33.4
Gazon synthétique & autres	59.9	59.3	61.4	61.0
Surfaces sportives	**99.9**	**93.7**	**100.5**	**94.4**
Total *goodwill*	**675.4**	**650.6**	**686.7**	**662.0**

(1) L'UGT "Laminé" a été regroupée dans l'UGT "Bois" en 2019
(2) Les UGT "Commercial (hors moquette)" et "Tandus & Centiva" ont été fusionnées dans l'UGT "Commercial et hôtellerie" en 2019

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.

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.

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, l'estimation initiale, le cas échéant, 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.

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

Les droits d'utilisation qui en résultent sont enregistrés en immobilisations corporelles et ventilés par catégorie pour le montant correspondant à la valeur actualisée des loyers, ajustés le cas échéant, des paiements d'avance.

Pour rappel, l'ensemble des principes et méthodes comptables retenues par le Groupe sont présentés dans la note 1.2.

La répartition des valeurs nettes des immobilisations incorporelles et corporelles est la suivante :

(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Frais de recherche et développement	4.1	5.1
Brevets	9.6	11.2
Marques	27.7	29.1
Licences informatiques	22.8	24.9
Autres immobilisations incorporelles	69.1	51.6
Acomptes sur immobilisations	22.2	11.4
Immobilisations incorporelles	**155.6**	**133.3**
Biens et immeubles	269.4	197.0
dont droit d'utilisation biens et immeubles	*73.7*	-
Matériels et équipements	235.8	230.7
dont droit d'utilisation matériels et équipements	*15.9*	-
Equipements loués	-	2.9
Acomptes sur immobilisations	102.1	84.2
Immobilisations corporelles	**607.3**	**514.8**

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coût d'acquisition *(en millions d'euros)*	**31 décembre 2018**	**Impact IFRS 16 au 1er janvier 2019**	**Acquisition**	**Cession**	**Changement de périmètre**	**Transfert**	**Variation des taux de change**	**31 décembre 2019**
Frais de recherche et développement	16.3	-	0.7	-	-	0.0	0.7	17.7
Brevets	141.0	-	0.7	(0.1)	(0.0)	(1.4)	2.7	142.8
Marques	55.2	-	0.0	-	-	1.6	0.8	57.6
Licences informatiques	146.0	-	7.1	(10.2)	-	6.5	0.7	150.1
Autres immobilisations incorporelles	68.2	-	0.4	(0.0)	-	14.7	1.4	84.6
Acomptes sur immobilisations	11.4	-	15.1	-	0.0	(4.5)	0.3	22.3
Immobilisations incorporelles	**438.1**	**-**	**23.9**	**(10.3)**	**-**	**17.0**	**6.6**	**475.1**
Biens et immeubles	529.5	84.5	17.6	(3.9)	-	9.3	3.6	640.7
dont droit d'utilisation biens et immeubles	*0.5*	*84.5*	*8.8*	*(0.7)*	-	*(0.0)*	*1.1*	*94.2*
Matériels et équipements	1,404.1	16.1	32.7	(26.9)	-	11.1	8.4	1,445.5
dont droit d'utilisation matériels et équipements	*7.7*	*16.1*	*6.2*	*(1.3)*	-	*(0.0)*	*0.1*	*28.9*
Acomptes sur immobilisations	84.2	-	65.5	(0.2)	-	(47.7)	0.3	102.1
Immobilisations corporelles	**2,017.8**	**100.7**	**115.9**	**(31.0)**	**-**	**(27.3)**	**12.3**	**2,188.3**

Amortissements et pertes de valeur cumulés *(en millions d'euros)*	**31 décembre 2018**	**Impact IFRS 16 au 1er janvier 2019**	**Dotation**	**Cession / reprise**	**Changement de périmètre**	**Transfert**	**Variation des taux de change**	**31 décembre 2019**
Frais de recherche et développement	(11.2)	-	(2.0)	-	-	-	(0.4)	(13.6)
Brevets	(129.7)	-	(0.9)	0.1	-	-	(2.6)	(133.1)
Marques	(26.1)	-	(3.5)	-	-	-	(0.5)	(29.9)
Licences informatiques	(121.1)	-	(15.1)	10.1	-	(0.2)	(0.8)	(127.2)
Autres immobilisations incorporelles	(16.7)	-	(10.9)	0.0	-	12.4	(0.4)	(15.6)
Immobilisations incorporelles	**(304.8)**	**-**	**(32.4)**	**10.2**	**-**	**12.1**	**(4.6)**	**(319.5)**
Biens et immeubles	(332.3)	-	(40.7)	3.2	-	0.1	(1.7)	(371.3)
dont droit d'utilisation biens et immeubles	*(0.3)*	-	*(20.3)*	*0.2*	-	-	*0.0*	*(20.5)*
Matériels et équipements	(1,170.5)	-	(85.6)	26.5	-	26.3	(6.3)	(1,209.7)
dont droit d'utilisation matériels et équipements	*(5.2)*	-	*(8.9)*	*1.2*	-	*0.1*	*(0.2)*	*(13.0)*
Immobilisations corporelles	**(1,502.8)**	**-**	**(126.3)**	**29.6**	**-**	**26.4**	**(8.0)**	**(1,581.0)**

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 la mesure de simplification transitoire :

- les droits d'utilisation sont compris dans la base d'actifs testée ;
- la valeur comptable de la dette de location est déduite de cette base d'actifs ;
- les loyers sont pris en compte dans les flux futurs de trésorerie.

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 trois 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 trois ans, le Groupe détermine une année normative calculée en prolongeant la troisième 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 2019 sont les suivantes :

	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
EMEA	7.59%	2.0%
Amérique du nord	7.59%	2.0%
CEI	10.04%	4.0%
APAC	8.20%	4.0%
Amérique latine	9.90%	4.0%
Surfaces sportives	7.59%	2.0%

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 2019, la combinaison d'une augmentation du taux d'actualisation de 50 points de base et d'une baisse du taux de croissance à l'infini de 50 points de base n'aboutirait pas à la comptabilisation de perte de valeur.

Par ailleurs, une baisse de 100 points de base de l'EBITDA, hypothèse clé pour le Groupe, ne conduirait pas à la comptabilisation d'une perte de valeur.

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.

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.

Test de dépréciation

En 2019, aucune perte de valeur n'a été enregistrée. En 2018, une perte de valeur de 2,8 millions d'euros avait été enregistrée et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Amérique du Nord	-	(2.8)
TOTAL	**-**	**(2.8)**

5.4 Engagements de location

Au 31 décembre 2019, les engagements de location concernent les contrats non retraités suite à l'application de 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 :

(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Moins d'un an	2.3	28.1
Entre 1 et 5 ans	3.0	69.9
A plus de 5 ans	0.0	16.2
Total paiements minimaux futurs	**5.3**	**114.2**

Réconciliation des engagements hors bilan et de la dette de location au 1er janvier 2019

Au 31 décembre 2018, les engagements de location du Groupe concernaient principalement des immeubles, véhicules, du matériel informatique et des logiciels ainsi que des bureaux. Ces engagements s'élèvaient au 31 décembre 2018 à 114,2 millions d'euros.

La différence entre ce montant et la dette sur contrats de location selon IFRS 16 est due aux éléments suivants :

- la dette sur contrat de location n'intègre pas les contrats déjà signés au 31 décembre 2018 mais pour lesquels la date de prise d'effet est postérieure au 1er janvier 2019, contrairement aux engagements hors bilan ;
- la dette sur contrat de location n'intègre pas les contrats de location dont la durée initiale est égale ou inférieure à un an, en vertu des dispositions dérogatoires du paragraphe 5 (a) de la norme IFRS 16, contrairement aux engagements hors bilan ;
- la dette sur contrat de location n'intègre pas les contrats de location dont l'actif sous-jacent est considéré de faible valeur, en vertu des dispositions dérogatoire du paragraphe 5 (b) de la norme IFRS 16, contrairement aux engagements hors bilan ;
- l'estimation de la durée de certains contrats de location selon la norme IFRS 16 peut différer de celle des engagements hors bilan : il s'agit des contrats pour lesquels le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer une option de renouvellement ou de résiliation anticipée, le cas échéant ;
- l'effet d'actualisation de la dette sur contrats de location ne s'applique pas aux engagements hors bilan.

Réconciliation des engagements hors bilan et de la dette de location au 1er janvier 2019

(en millions d'euros)	**1er janvier 2019**
Engagements hors bilan au titre des contrats de location simples au 31 décembre 2018	114,2
Contrats de location signés au 31 décembre 2018 avec prise d'effet au 1er janvier 2019	4,0
Contrats de services (et part de services dans les contrats de location)	(2,0)
Exemption pour les contrats de location à court terme *(inférieur ou égal à 12 mois)*	(0,7)
Exemption pour les contrats de location de faible valeur *(inférieur ou égal à 5 000 euros ou dollars)*	(1,0)
Effets des options de renouvellement ou de résiliation par anticipation retenues	0,0
Autres	0,2
Dette de location brute au 1er janvier 2019	**114,7**
Effet de l'actualisation	(14,0)
Dette de location au 1er janvier 2019	**100,7**

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 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 2019 respectivement à 2,9 millions d'euros et 0,8 millions d'euros.

(en millions d'euros)	**< ou égal à 5 K€ / K$**	**< ou égal à 12 mois**	**Total**
Coût de revient des ventes	(0.3)	(2.6)	(2.9)
Frais commerciaux	(0.1)	(0.1)	(0.3)
Frais de recherche et de développement	-	(0.0)	(0.0)
Frais généraux et administratifs	(0.4)	(0.1)	(0.5)
Autres charges opérationnelles	-	-	-
Impact sur le résultat d'exploitation	**(0.8)**	**(2.9)**	**(3.7)**

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

(en millions d'euros)	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)	-
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	**46.4**	**7.5**	**(11.1)**	**(0.0)**	**(3.0)**	**0.7**	**40.5**
Provisions pour garanties	18.9	5.3	(8.5)	(0.0)	(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	**31.4**	**16.5**	**(13.9)**	**0.0**	**13.6**	**0.4**	**48.0**
Total des Provisions	**77.8**	**23.9**	**(25.1)**	**0.0**	**10.6**	**1.1**	**88.4**

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	Dotation	Reprise	Variation de périmètre	Transfert	Impact de change	31 décembre 2018
Provisions pour garanties	3.7	0.5	(1.1)	-	-	-	3.1
Provisions pour restructuration	-	-	-	-	-	-	-
Provisions pour réclamations & litiges	2.9	0.1	(0.5)	-	-	(0.2)	2.3
Autres provisions	5.2	-	(0.6)	-	3.0	-	7.6
Provisions pour impôt complémentaire	1.2	-	(1.1)	-	-	-	0.1
Provisions financières [1]	36.7	-	(5.0)	-	-	1.6	33.3
Total Long Terme	**49.7**	**0.6**	**(8.3)**	**-**	**3.0**	**1.4**	**46.4**
Provisions pour garanties	19.1	6.1	(5.9)	-	(1.0)	0.6	18.9
Provisions pour restructuration	2.0	-	(0.7)	-	-	-	1.3
Provisions pour réclamations & litiges	8.1	5.5	(3.5)	(0.2)	1.0	0.1	11.0
Autres provisions	0.2	-	-	-	-	-	0.2
Total Court Terme	**29.4**	**11.6**	**(10.1)**	**(0.2)**	**-**	**0.7**	**31.4**
Total des Provisions	**79.1**	**12.2**	**(18.4)**	**(0.2)**	**3.0**	**2.1**	**77.8**

(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

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 (SPPI) 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 (SPPI) 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'évènements 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 changle 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.

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.

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.

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 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 qui sont comptabilisés en résultat net dès que le Groupe acquiert le droit à percevoir les paiements.

(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Intérêts sur les prêts et sur les équivalents de trésorerie	1.1	0.7
Autres produits financiers	0.2	0.3
Total produits financiers	**1.3**	**1.0**
Intérêts sur dettes financières	(18.8)	(15.2)
Charges financières liées aux contrats de location	(4.2)	(0.2)
Frais de commissions sur dettes et services financiers	(4.8)	(3.5)
Frais de souscription d'emprunts et de renégociation de la dette	(1.1)	(1.0)
Charges financières d'actualisation sur retraites et assimilés	(5.3)	(5.1)
Pertes et gains de change	0.5	(4.8)
Pertes de valeurs sur actifs financiers	(0.1)	-
Variation de valeur des instruments dérivés de taux de couverture de la dette	(5.8)	(1.2)
Autres charges financières	(0.7)	(0.1)
Total charges financières	**(40.1)**	**(31.1)**
Résultat financier	**(38.8)**	**(30.1)**

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 2019		31 décembre 2018	
	A long terme	A court terme	A long terme	A court terme
Emprunts bancaires	57.2	3.6	240.9	0.7
Placements privés	612.1	-	595.5	-
Autres emprunts	1.8	-	0.2	0.9
Découverts bancaires	-	7.2	-	7.8
Contrats de location [1]	2.5	0.8	2.5	0.8
Emprunts et dettes portant intérêts	**673.6**	**11.6**	**839.1**	**10.2**
Total emprunts et dettes portant intérêts	**685.2**		**849.3**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(137.7)		(95.7)	
Endettement net avant application d'IFRS 16 [1]	**547.5**		**753.6**	
Contrats de location [2]	66.6	22.7	-	-
Endettement net [2]	**636.8**		**753.6**	

(1) Contrats de location comptabilisés selon l'ancienne norme IAS 17 - location financement.
(2) Contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (excluant les contrats de location auparavant comptabilisés selon la norme IAS 17).

La variation de l'endettement net durant l'exercice tient essentiellement aux flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, à la réduction du besoin en fonds de roulement, ainsi qu'à la cession sans recours de certains encours clients dans certaines filiales.

En juin 2019, Tarkett a conclu une ligne d'affacturage sans recours pour certaines filiales européennes et australiennes, et une ligne de titrisation sans recours pour certaines filiales américaines. En conséquence, la ligne antérieure de cession de créances avec recours de droits français, allemand et espagnol de 50,0 millions d'euros, qui n'était pas utilisée, a été résiliée.

Au 31 décembre 2019, Tarkett utilise ses lignes d'affacturage et de titrisation sans recours à hauteur de 101,2 millions d'euros et 28,2 millions de dollars US.

L'ensemble des emprunts et dettes portant intérêt sont non garantis et 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, et dont les précédentes tranches à taux variable ont été remboursées au moyen du Schuldschein de juin 2019 ;
- un crédit syndiqué renouvelable multidevises d'une capacité de 700,0 millions d'euros souscrit en mai 2019 pour une durée de cinq ans avec deux options d'extension pour une année supplémentaire, et qui au 31 décembre 2019 est utilisé à hauteur de 53,4 millions d'euros.

7.3.2 Détails des prêts et emprunts

31 décembre 2019 *(en millions d'euros)*	Devise de tirage	Taux d'intérêt	TOTAL	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/20	2 ans jusqu'au 31/12/21	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/24	Plus de 5 ans
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%-1.722%	544.0	-	56.5	391.5	96.0
Placements privés Europe	USD	3,48%-3,57%	68.1	-	-	68.1	-
Financement adossé à des créances professionnelles			-	-	-	-	-
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 [1]			**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 [2]			**774.5**	**34.3**	**86.5**	**546.5**	**107.2**

(1) Contrats de location comptabilisés selon l'ancienne norme IAS 17 - location financement.
(2) Contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (excluant les contrats de location auparavant comptabilisés selon la norme IAS 17).

5

31 décembre 2018 *(en millions d'euros)*	Devise de tirage	Taux d'intérêt	TOTAL	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/19	2 ans jusqu'au 31/12/20	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/23	Plus de 5 ans
Emprunts bancaires							
Lignes de crédit renouvelable Europe	USD	3.27%-3.55%	235.8	-	235.8	-	-
Autres emprunts bancaires	RMB	5.22%	5.8	0.7	1.5	3.6	-
Sous total Emprunts bancaires			**241.6**	**0.7**	**237.3**	**3.6**	**-**
Placements privés Europe	EUR	1.15%-1.722%	502.5	-	-	352.0	150.5
Placements privés Europe	USD	4.07%-4.54%	93.0	-	-	93.0	-
Financement adossé à des créances professionnelles	EUR	3,85%-5,75%	0.9	0.9	-	-	-
Autres emprunts	EUR	0.25%	0.2	-	0.1	0.1	-
Découverts bancaires			7.8	7.8	-	-	-
Contrats de location [1]			3.3	0.8	0.8	1.6	0.1
Emprunts et dettes portant intérêts [1]			**849.3**	**10.2**	**238.2**	**450.3**	**150.6**
Contrats de location [2]			-	-	-	-	-
Emprunts et dettes portant intérêts [2]			**849.3**	**10.2**	**238.2**	**450.3**	**150.6**

(1) Contrats de location comptabilisés selon l'ancienne norme IAS 17 - location financement.
(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.

Le Groupe respecte l'ensemble de ses engagements bancaires contractuels au 31 décembre 2019, ainsi que l'engagement sur le ratio financier "Endettement net / EBIDTA ajusté" comme détaillé ci-dessous :

Endettement net / EBITDA ajusté *(en millions d'euros)*	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Endettement net [1]	547.5	753.6
EBITDA ajusté [2]	249.5	267.4
Ratio [3]	**2.2**	**2.8**

(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 2018).
(2) EBITDA ajusté retenu pour exclure l'impact de l'application de la norme IFRS 16 au 31 décembre 2019, conformément aux modalités de calcul prévues au contrat de financement sous-jacent.
(3) Doit être inférieur à 3.0 au 31 décembre et inférieur à 3.5 au 30 juin.

Au 31 décembre 2018, le ratio "EBIT ajusté/intérêts" nets faisait partie des engagements contractuels. Ce ratio ne fait plus partie des engagements requis par les nouvelles documentations du crédit syndiqué et du "Schuldschein" de juin 2019.

7.3.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie par nature

(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Trésorerie courante	93.1	31.4
Comptes rémunérés	37.1	56.4
Certificats de dépôt, ou placements sans risque	7.4	7.9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**137.7**	**95.7**

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 2018**	**Cash-flows**	**Reclassement**	**Variation "non cash"**			**31 décembre 2019**
				Acquisition [3]	Variation de change	Variation de juste valeur	
Dettes financières long terme	839.6	(175.4)	(49.5)	116.4	9.6	-	740.6
Dettes financières court terme	10.1	(23.3)	49.5	-	(2.3)	-	34.2
Actifs financiers long terme [1]	(33.7)	3.1	7.5	-	(0.4)	-	(23.6)
Actifs financiers court terme	(1.2)	(2.1)	-	-	-	-	(3.3)
Autres		(4.8)					
Total des variations des activités de financement [2]		**(202.5)**					
Flux de trésorerie des activités de financement [2]		**(202.5)**					

(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 100,7 millions d'euros au titre d'IFRS 16 au 1er janvier 2019 et 15,7 millions d'euros au titre des nouveaux contrats de location sur l'exercice 2019

7.4 Autres actifs et passifs financiers

7.4.1 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Placements à long terme	0.0	-
Actifs financiers et créances clients à long terme [1]	21.7	24.1
Autres actifs financiers	**21.7**	**24.1**

(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'acquistion *(en millions d'euros)*	31 décembre 2018	Augmentation	Diminution	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2019
Placement à long terme	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme	26.6	12.1	(7.4)	(7.5)	0.4	24.2
Autres actifs financiers	**26.6**	**12.1**	**(7.4)**	**(7.5)**	**0.4**	**24.2**

Amortissements et pertes de valeurs cumulés *(en millions d'euros)*	31 décembre 2018	Dotation	Cession	Reprise	Perte de valeur	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2019
Dépôts de garantie à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances à long terme	(2.5)	(0.1)	-	-	-	-	0.1	(2.5)
Autres actifs financiers	**(2.5)**	**(0.1)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**0.1**	**(2.5)**

7.4.2 Autres passifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Juste valeurs des dérivés non courants	-	-
Autres passifs financiers non courants	0.3	4.1
Autres passifs financiers non courants	**0.3**	**4.1**
Intérêts courus à court terme	1.3	2.1
Juste valeur des dérivés courants	3.6	2.0
Autres passifs financiers courants	4.5	5.9
Autres passifs financiers courants	**9.5**	**10.0**

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 règlerait 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.

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
(en millions d'euros)							
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

31 décembre 2018	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
(en millions d'euros)							
Actifs financiers non courants	Niveau 2	7.6	-	16.5	-	24.1	24.1
Autres actifs financiers courants	Niveau 2	-	-	-	3.1	3.1	3.1
Créances clients	Niveau 2	350.5	-	-	-	350.5	350.5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	-	95.7	-	95.7	95.7
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	849.3	-	-	849.3	849.3
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	4.1	-	-	4.1	4.1
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	-	8.0	-	2.0	10.0	10.0
Fournisseurs	Niveau 2	-	283.6	-	-	283.6	283.6

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 2018.

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.

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 et des taux d'intérêts 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 2019 *(en millions d'euros)*	**Qualification comptable**	**Maturité**	**Juste valeur**	**Contrepartie en autres éléments du résultat global** [1]
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 commerciales			**(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.

31 décembre 2018 *(en millions d'euros)*	**Qualification comptable**	**Maturité**	**Juste valeur**	**Contrepartie en autres éléments du résultat global** [1]
Swaps de change	FVH	< Juin 2019	0.4	-
Dérivés de change liés au financement			**0.4**	**-**
Contrats de change à terme	CFH	< Mar 2020	0.2	0.2
Options	CFH	< Jan 2020	0.8	0.5
Dérivés de change liés aux opérations commerciales			**1.0**	**0.7**
Caps	CFH	< Avril 2024	(0.3)	(0.5)
Dérivés de taux d'intérêt			**(0.3)**	**(0.5)**
Total			**1.1**	**0.2**

(1) Le tableau ci-dessus présente le solde de la contrepartie en autres éléments du résultat global au 31 décembre 2018.

Les montants nominaux des instruments dérivés couvrant les principales expositions sont présentés ci-dessous, exprimés en euros :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019					31 décembre 2018				
Devise d'exposition	**USD**	**PLN**	**GBP**	**CAD**	**NOK**	**USD**	**PLN**	**GBP**	**CAD**	**NOK**
Dérivés de change liés au financement	275.3	2.3	0.1	41.6	-	102.5	33.6	4.5	30.1	-
Dérivés de change liés aux opérations commerciales	-	-	46.6	-	15.3	-	-	35.3	-	10.3
Total	**275.3**	**2.3**	**46.7**	**41.6**	**15.3**	**102.5**	**33.6**	**39.8**	**30.1**	**10.3**

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).

La structure de taux de l'endettement financier net avant et après application des instruments dérivés de taux est exposée ci-dessous :

(en millions d'euros)	**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**

(en millions d'euros)	**Taux fixe**	**Taux variable**	**31 décembre 2018**
Emprunts et dettes portant intérêts	343.3	506.0	849.3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7.9)	(87.8)	(95.7)
Endettement net avant couverture	**335.4**	**418.2**	**753.6**
Effet des couvertures	111.2	(111.2)	-
Endettement net après couverture	**446.6**	**307.0**	**753.6**

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.

(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Augmentation de 100 points de base		
Augmentation /(Diminution) des charges financières	2.4	3.2
Diminution de 100 points de base [1]		
Augmentation /(Diminution) des charges financières	(1.5)	(3.0)

(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 commerciales

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 2019**		**Moins de 12 mois**		**1 à 2 ans**		**3 à 5 ans**		**Plus de 5 ans**	
(en millions d'euros)	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**

Dettes financières	31 décembre 2018		Moins de 12 mois		1 à 2 ans		3 à 5 ans		Plus de 5 ans	
(en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Flux futurs totaux	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts
Emprunts portant intérêts										
Emprunts bancaires	241.6	257.0	0.7	10.2	237.3	5.0	3.6	0.2	-	-
Placements privés	595.5	638.4	-	11.5	-	11.6	445.0	19.0	150.5	0.8
Autres emprunts	1.1	1.4	0.9	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-	-
Découverts bancaires	7.8	7.9	7.8	0.1	-	-	-	-	-	-
Location financement	3.3	3.3	0.8	-	0.8	-	1.6	-	0.1	-
Total	**849.3**	**908.0**	**10.2**	**21.9**	**238.2**	**16.7**	**450.3**	**19.3**	**150.6**	**0.8**
Autres dettes financières										
Dettes fournisseurs	283.6	283.6	283.6	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courantes	4.1	4.1	-	-	4.1	-	-	-	-	-
Autres dettes financières courantes	10.0	10.0	10.0	-	-	-	-	-	-	-
Total	**297.7**	**297.7**	**293.6**	**-**	**4.1**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total dettes financières	**1,147.0**	**1,205.7**	**303.8**	**21.9**	**242.3**	**16.7**	**450.3**	**19.3**	**150.6**	**0.8**

b) Position de liquidité

La capacité d'endettement est de 1 502,8 millions d'euros, y compris 89,3 millions d'euros liés à la dette de location (IFRS 16), utilisée à hauteur de 774,5 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 866,0 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Montant disponible sur les lignes de crédit	728.3	533.5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	137.7	95.7
Total	**866.0**	**629.2**

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 indemnisations 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.

Le montant total des créances clients échues depuis plus de 60 jours représente environ 11 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2019 (9,0 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2018).

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.

7.7 Garanties

Tarkett :

- 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. À la clôture, les obligations en circulation, actives ou en cours de restitution, s'élèvent à 89,2 millions de dollars US ;
- 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 titrisation mise en place avec la filiale Tarkett USA Inc.;
- a accordé une garantie à l'assureur retraites suédois Pri-Pensionsgaranti pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB pour un montant de 201,8 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 coentreprise Laminate Park GmbH & Co KG, utilisée à hauteur de 2,2 millions d'euros à la clôture ;
- a accordé une garantie pour des matières premières fournies par un fournisseur de sa filiale Morton Extrusiontechnik (M.E.T GmbH) dans le but de sécuriser ses engagements jusqu'à un montant de 7,0 millions d'euros, engagée à hauteur de 4,7 millions d'euros à la clôture ;
- 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, Tarkett Spa (Italie), pour obtenir des lignes de financement ou d'émission de lettres de crédit pour un montant global maximum équivalent à 35,1 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 11,7 millions d'euros à la date de clôture.

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 14,8 millions d'euros à la clôture.

Note 8 > Impôts sur les résultats

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)	**2019**	**2018**
Impôt courant	(33.7)	(18.6)
Impôt différé	19.4	0.1
Impôt sur le résultat	**(14.2)**	**(18.5)**

La charge d'impôt théorique, déterminée en fonction du taux d'impôt sur les sociétés français de 34,43 % pour 2019 et 2018, est rapprochée de la charge d'impôt comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Résultat des activités poursuivies avant impôt (a)	53.8	68.6
Résultat des sociétés mises en équivalence (b) [1]	3.5	(7.9)
Résultat des activités intégrées globalement avant impôt (a-b)	50.3	76.5
Impôt théorique au taux français	(17.3)	(26.3)
Impact de:		
- Imposition des sociétés étrangères à des taux différents	6.2	8.8
- Effets de change sur actifs non monétaires	3.6	(3.5)
- Variations des impôts différés non reconnus	3.1	(1.3)
- Différences permanentes	(1.8)	3.6
- Taxes relatives aux dividendes (Retenues à la source, contribution de 3%)	(3.4)	(0.1)
- Autres éléments	(4.5)	0.3
Impôt sur le résultat comptabilisé	**(14.2)**	**(18.5)**
Taux effectif	**28.3%**	**24.2%**

(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 Laminate Park, intégrée par mise en équivalence.

Différences entre les taux d'imposition locaux et français

Les principaux pays contributeurs sont la Russie avec un taux d'impôt local de 20 %, la Suède avec un taux d'impôt local de 21,40 % et le Luxembourg avec un taux de 28,09 %.

Effet de change sur actifs non monétaires

Le produit d'impôt différé de 3,6 millions d'euros est dû à l'écart de change sur les actifs et passifs non monétaires des entités dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie locale. Ce produit est requis par les normes IFRS, même si la base fiscale réévaluée ne génèrera pas d'obligation fiscale dans le futur.

Variations des impôts différés non reconnus

Au vu des résultats taxables futurs de certaines filiales, le Groupe a reconnu un montant net de 3,1 millions d'euros.

Autres éléments

En 2019, ce poste intègre une taxe complémentaire aux Etats-Unis (BEAT Tax) pour 3,1 millions d'euros.

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.

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.

(en millions d'euros)	2019	2018
Impôts différés nets sur actifs reportables	33.9	25.3
Impôts différés actifs relatifs aux avantages au personnel	45.3	39.5
Autres éléments non déductibles temporairement	56.5	39.1
Provisions sur autres impôts différés	(2.1)	(1.6)
Elimination des profits internes	3.3	2.5
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(45.8)	(28.2)
Impôt différé actif	**91.1**	**76.6**
Ecart d'acquistion affecté à des immobilisations	46.6	39.8
Autres impôts différés passifs	25.6	24.1
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(45.8)	(28.2)
Impôt différé passif	**26.4**	**35.7**

Les actifs nets d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et aux crédits d'impôt non utilisés sont reconnus pour un montant total de 33,9 millions d'euros dont 12,3 millions d'euros concernent le Luxembourg, les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain (États-Unis) pour 13,3 millions d'euros et 5,0 millions d'euros concernent la France.

Ce montant de 33,9 millions d'euros se répartit ainsi : 23,5 millions d'euros d'actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et 10,4 millions d'euros de crédits d'impôt non utilisés.

Les impôts différés sur déficits et crédits d'impôt non reconnus s'élèvent à 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 2019	31 décembre 2018
Capital social *(en euros)*	327 751 405	318 613 480
Nombre d'actions	65 550 281	63 722 696
Valeur nominale *(en euros)*	5,0	5,0

9.2 Résultat par action et dividendes

Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat de base)

(en milliers d'actions)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Nombre moyen d'actions en circulation au cours de la période	64 636	63 723
Nombre moyen d'actions propres détenues par Tarkett au cours de la période	(356)	(434)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période (résultat de base)	**64 280**	**63 89**

Résultat de base par action

Le résultat de base par action au 31 décembre 2019 est calculé sur la base du résultat net du Groupe et du nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant la période (et après déduction du nombre moyen pondéré d'actions propres).

(en milliers d'actions)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de Tarkett *(en millions d'euros)*	39.6	49.3
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période (résultat de base)	64,280	63,289
Résultat de base par action (en euros)	**0.62**	**0.78**

Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat dilué)

(en milliers d'actions)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période (résultat de base)	64,280	63,289
Impact des plans d'attribution d'actions gratuites [(1)]	345	370
Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat dilué)	**64,625**	**63,659**

(1) Les plans d'attribution d'actions gratuites prévoient uniquement l'attribution d'actions existantes, sans émission d'actions nouvelles.

Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action au 31 décembre 2019 est calculé sur la base du résultat net du Groupe et du nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant la période et du nombre d'actions potentielles à émettre (et après déduction du nombre moyen pondéré d'actions propres).

(en milliers d'actions)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de Tarkett *(en millions d'euros)*	39.6	49.3
Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat dilué)	64,625	63,659
Résultat dilué par action (en euros)	**0.61**	**0.77**

Dividendes

L'Assemblée Générale du 26 avril 2019 a décidé de verser un dividende de 0,60 euros par action et a offert l'option d'un versement de ce dividende en actions nouvellement émises.

Le 4 juillet 2019, Tarkett a donc versé 7,4 millions d'euros et a procédé à une augmentation de capital pour 30,6 millions d'euros.

En 2018, le Groupe avait versé un dividende de 0.60 euro par action pour un montant total de 37,9 millions d'euros.

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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Coentreprises		
Ventes de biens à Tarkett	16.2	24.1
Achat de services à Tarkett	(0.4)	(1.0)
Prêts de Tarkett	-	7.5

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 2019, 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 2018).

Au 31 décembre 2019, Tarkett a facturé un total de 55 000 euros à SID au titre de prestations de service (55 000 euros au 31 décembre 2018).

10.3 Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Néant.

Note 11 > Évènements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 12 > Honoraires CAC

(en milliers d'euros hors taxes)	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	291	-	240	-
Entités contrôlées	123	1,154	55	640
Sous-total (A)	**414**	**1,154**	**295**	**640**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires				
Tarkett	-	-	-	-
Entités contrôlées	3	1	2	-
Sous-total (B)	**3**	**1**	**2**	**-**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité				
Tarkett	74	-	-	-
Entités contrôlées	-	-	-	-
Sous-total (C)	**74**	**-**	**-**	**-**
Services autres que la certification des comptes [1]				
Sous-total D = B + C	**77**	**1**	**2**	**-**
Sous-total E = A + D	**491**	**1,155**	**297**	**640**
Total	**1,646**		**937**	

(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 2019	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2018
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 NV	Belgique	G	100%	100%
Tarkett A/S	Danemark	G	100%	100%
Tarkett Polska Sp.z.o.o.	Pologne	G	100%	100%
Tarkett Aspen Zemin AS (1)	Turquie	G	100%	70%
Laminate Park GmbH & Co KG	Allemagne	E	50%	50%
Tarkett Holding GmbH	Allemagne	G	100%	100%
M.E.T GmbH	Allemagne	G	100%	100%
Tarkett Sports GmbH (1)	Allemagne	G	100%	N/A
Tarkett SA	France	Société mère	100%	100%
Tarkett Services	France	G	100%	100%
Tarkett France	France	G	100%	100%
Tarkett Bois SAS	France	G	100%	100%
Fieldturf Tarkett SAS	France	G	100%	100%
Tarkett GDL SA	Luxembourg	G	100%	100%
Tarkett Capital SA	Luxembourg	G	100%	100%
Somalré	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%
Fieldturf Poligras SA	Espagne	G	100%	100%
Tarkett BV	Pays-Bas	G	100%	100%
Tarkett Sports BV	Pays-Bas	G	100%	100%
Desso Sports System BV	Pays-Bas	G	100%	100%
Desso Refinity BV	Pays-Bas	G	100%	100%
Desso Holding BV	Pays-Bas	G	100%	100%
Tarkett Ltd.	Grande-Bretagne	G	100%	100%
Desso Ltd.	Grande-Bretagne	G	100%	100%
Allsports construction and maintenance Ltd.	Grande-Bretagne	E	30%	30%
F.E.D. Inc. (1)	Etats-Unis	E	40%	N/A
Desso Czech Republic	République Tchèque	G	100%	100%
Tarkett Schweiz	Suisse	G	100%	100%
Desso Ambiente Textil Handelsgesellschaft m.b.h	Autriche	G	100%	100%
Amérique du Nord				
Tarkett INC. (Delaware) (TKT)	Etats-Unis	G	100%	100%
Tandus Centiva Inc. (1)	Etats-Unis	G	0%	100%
Tandus Centiva US LLC (1)	Etats-Unis	G	0%	100%
Domco Products Texas Inc (AZR)	Etats-Unis	G	100%	100%

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2019	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2018
Tarkett Alabama Inc. (NAF)	Etats-Unis	G	100%	100%
Tarkett Finance Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
Tarkett USA Inc. (DUS)	Etats-Unis	G	100%	100%
L.E.R. Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
Easy Turf	Etats-Unis	G	100%	100%
Beynon Sport Surfaces Inc	Etats-Unis	G	100%	100%
Fieldturf Tarkett USA Holding	Etats-Unis	G	100%	100%
Fieldturf USA Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
Diamond W	Etats-Unis	G	100%	100%
Desso (U.S.A.) Inc	Etats-Unis	G	100%	100%
Lexmark Carpet Mills	Etats-Unis	G	100%	100%
Tarkett Inc.	Canada	G	100%	100%
Tandus Centiva Limited	Canada	G	100%	100%
Fieldturf Inc	Canada	G	100%	100%
Johnsonite Canada Inc.	Canada	G	100%	100%
The Tennis and Track Company (1)	Etats-Unis	G	0%	100%
CEI, APAC et Amérique latine				
Tarkett Australia Pty.Ltd.	Australie	G	100%	100%
Tarkett Brasil Revestimentos LTDA	Brésil	G	100%	100%
Tarkett Flooring Mexico	Mexique	G	100%	100%
Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd.	Chine	G	100%	100%
Tarkett Hong Kong Ltd.	Hong Kong	G	100%	100%
Tarkett Industrial (Beijing) Co, Ltd	Chine	G	100%	100%
Tandus Flooring (Suzhou) 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	Serbie	G	100%	100%
Galerija Podova	Serbie	G	100%	100%
Tarkett UA	Ukraine	G	100%	100%
Vinisin	Ukraine	G	100%	100%
Tarkett Kazakhstan	Kazakhstan	G	100%	100%
Vinisin Kft (1)	Hongrie	G	0%	100%
Tarkett Bel	Biélorussie	G	100%	100%
Tarkett Flooring Singapore	Singapour	G	100%	100%
Tarkett Flooring India Private	Inde	G	100%	100%
Fieldturf Australia (Grassman)	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 2019

Compte de résultat

(en milliers d'euros)		Exercice clos le 31/12/2019		31/12/2018
	France	Exportations	Total	Total
Ventes de marchandises	-	-	-	-
Production vendue biens	-	-	-	-
Production vendue services	7 291	45 174	52 465	53 590
Chiffre d'affaires net			**52 465**	**53 590**
Production stockée			-	-
Production immobilisée			-	-
Subventions d'exploitation reçues			-	-
Reprises sur amort.et prov., transfert de charges			9 331	20 158
Autres produits			12	578
Total des produits d'exploitation			**61 808**	**74 326**
Achats de marchandises (y compris droits de douane)			4	0
Variation de stock (marchandises)			-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements			-	-
Variation de stock matières premières et autres			-	-
Autres achats et charges externes			29 077	33 970
Impôts, taxes et versements assimilés			1 219	1 516
Salaires et traitements			13 228	13 090
Charges sociales			7 643	4 560
Dotations aux amortissements sur immobilisations			9 652	8 213
Dotations aux provisions sur immobilisations			-	-
Dotations aux provisions sur actif circulant			-	-
Dotations aux provisions pour risques et charges			5 131	5 588
Autres charges			3 085	6 853
Total des charges d'exploitation			**69 038**	**73 790**
Résultat d'exploitation			**(7 230)**	**536**
Bénéfice attribué ou perte transférée			-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré			-	
Produits financiers de participations			74 111	34 553
Produits des autres valeurs mobilières			1 130	422
Autres intérêts et produits assimilés			-	1
Reprises sur provisions et transferts de charges			-	-
Différences positives de change			-	-
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement			-	-
Total des produits financiers			**75 241**	**34 976**
Dotations financières aux amortissements et provisions			33	-
Intérêts et charges assimilées			22 495	16 393
Différences négatives de change			54	1 201
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement			-	1 108
Total des charges financières			**22 582**	**18 702**
Résultat financier			**52 659**	**16 274**
Résultat courant avant impôt			**45 429**	**16 810**

Compte de résultat (suite)

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31/12/2019	31/12/2018
	Total	**Total**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	-	-
Reprises sur provisions et transferts de charges	621	1 089
Produits de cession des éléments d'actif	-	-
Autres produits exceptionnels	-	
Total des produits exceptionnels	**621**	**1 089**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	-	-
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	600	16
Autres charges exceptionnelles	33	151
Total des charges exceptionnelles	**633**	**167**
Résultat exceptionnel	**(13)**	**922**
Participations des salariés	-	-
Impôts sur les bénéfices	1 033	326
Total des produits	**137 670**	**110 391**
Total des charges	**91 220**	**92 985**
Résultat net	**46 450**	**17 406**
Dont Crédit-bail mobilier	-	-
Dont Crédit-bail immobilier	-	-

Bilan actif

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31/12/2019			31/12/2018
	Brut	**Amortissement provisionnel**	**Net**	**Net**
Frais d'établissement			-	-
Recherche et développement			-	-
Concessions, brevets, droits similaires	53 202	39 192	14 010	13 513
Fonds commercial	3 940		3 940	3 940
Autres immobilisations incorporelles			-	-
Immobilisations incorporelles en cours	4 418		4 418	3 325
Avances et acomptes sur immobilisations			-	-
Terrains			-	-
Constructions	106	106	-	-
Installations techniques, matériel et outillage			-	-
Autres immobilisations corporelles	9 347	8 009	1 338	1 909
Immobilisations corporelles en cours	38		38	-
Avances et acomptes			-	-
Participations évaluées selon mise en équivalence			-	-
Autres participations	1 386 457	24 989	1 361 468	1361 468
Créances rattachées à des participations			-	-
Autres titres immobilisés			-	-
Prêts	298 372		298 372	446 547
Autres immobilisations financières	1 747	26	1 721	865
Total (I)	**1 757 628**	**72 322**	**1 685 305**	**1 831 567**
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	9		9	14
Clients et comptes rattachés	17 423		17 423	20 193
Autres créances			-	-
- *Fournisseurs débiteurs*	*373*		*373*	*222*
- *Personnel*	*2*		*2*	*1*
- *Organismes sociaux*	-		-	-
- *État, impôts sur les bénéfices*	*2 834*		*2 834*	*3 660*
- *État, taxes sur le chiffre d'affaires*	*562*		*562*	*2,353*
- *Autres*	*248 213*		*248 213*	*311 739*
Capital souscrit et appelé, non versé			-	-
Valeurs mobilières de placement	5 878		5 878	6 053
Disponibilités	58 801		58 801	2 672
Instruments de trésorerie	4		4	3
Charges constatées d'avance	4 619		4 619	1 764
Total (II)	**338 718**	**-**	**338 718**	**348 674**
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)			-	-
Primes de remboursement des obligations (IV)			-	-
Écarts de conversion actif (V)	5 014		5 014	4 384
Total actif (I à V)	**2 101 360**	**72 322**	**2 029 037**	**2 184 625**

Bilan passif

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31/12/2019	31/12/2018
Capital social ou individuel (dont versé : 327 751)	327 751	318 613
Primes d'émission, de fusion, d'apport	135 493	113 982
Ecart de réévaluation	-	-
Réserve légale	31 861	31 861
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	-
Report à nouveau	709 305	729 997
Résultat de l'exercice	46 450	17 406
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	878	899
Total (I)	**1 251 738**	**1 212 758**
Produits des émission de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
Total (II)	**-**	**-**
Provisions pour risques	-	1 879
Provisions pour charges	9 236	11 550
Total (III)	**9 236**	**13 429**
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres emprunts obligataires	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
. Emprunts	613 946	840 431
. Découverts, concours bancaires	-	-
Emprunts et dettes financières diverses		
. Divers	-	-
. Associés [1]	132 037	-
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9 663	11 118
Dettes fiscales et sociales		
. Personnel	3 017	1 357
. Organismes sociaux	2 349	1 554
. Etat, impôts sur les bénéfices	-	-
. Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	30	82
. Etat, obligations cautionnées	-	-
. Autres impôts, taxes et assimilés	374	457
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	623	1 046
Autres dettes	761	97 775
Instruments de trésorerie	-	-
Produits constatés d'avance	163	293
Total (IV)	**762 963**	**954 113**
Ecart de conversion passif (V)	5 100	4 325
Total passif (I à V)	**2 029 037**	**2 184 625**

(1) Reclassement des comptes courants Groupe du poste "Autres dettes" vers le poste "Emprunts et dettes financières diverses - associés". Le montant des comptes courants Groupe en 2018, classé en "Autres dettes", s'élevait à 97 802 milliers d'euros.

5.4 Annexes aux comptes sociaux

Note 1 >	**Règles et méthodes comptables**	**263**
1.1	Règles et méthodes comptables	263
1.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	263
1.3	Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement	263
1.4	Créances et dettes	263
1.5	Opérations en devises	263
1.6	Provisions	264
1.7	Provision plans d'intéressement a long terme des salariés (LTI)	264
1.8	Faits marquants	265
1.9	Événements post clôture	265
Note 2 >	**États financiers**	**266**
2.1	État des immobilisations	266
2.2	État des amortissements	268
2.3	État des provisions	269
2.4	État des échéances des créances et des dettes	270
2.5	Tableau des délais de paiement fournisseurs & clients	271
2.6	Fonds commercial	272
2.7	Produits et avoirs à recevoir	272
2.8	Charges à payer et avoirs à établir	272
2.9	Charges et produits constatés d'avance	272
2.10	Ventilation du chiffre d'affaires net	273
2.11	Engagements financiers	273
2.12	Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	275
2.13	Intégration fiscale	275
2.14	Situation fiscale différée et latente	275
2.15	Rémunération des dirigeants	276
2.16	Effectif moyen	276
2.17	Parties liées	276
2.18	Identité des sociétés mères consolidant les comptes de la Société	276
2.19	Capitaux propres	276
2.20	Composition du capital social	277
2.21	Tableau des filiales et participations	277

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.

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.).

Les provisions ont été calculées par un actuaire externe sur la base de données au 31 décembre 2018, selon les principales hypothèses décrites ci-dessous :

- taux d'inflation : 2,00 % ;
- taux d'actualisation : 0,30 % ;
- taux d'indexation des salaires : 2,00 % ;
- âge de départ à la retraite : 65 ans.

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.

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 ;
- 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.

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.

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 8 503 milliers d'euros au 31 décembre 2019 (11 550 milliers d'euros au 31 décembre 2018), est constituée pour couvrir l'obligation de Tarkett SA de livrer aux bénéficiaires les titres lors de l'attribution définitive des actions.

La provision concernant les actions non distribuées à la clôture est évaluée à la moyenne des cours d'acquisition et le cours de clôture. Sur l'exercice 2019, il convient de noter le débouclage du LTI 2016 et la mise en place le 24 juin 2019 d'un nouveau LTI constitué de 364 245 actions.

	LTIP 2017	LTIP 2018	LTIP 2019
Date d'attribution	25 septembre 2017	25 juillet 2018	24 juin 2019
Fin de la période d'attribution	30 juin 2020	30 juin 2021	30 juin 2022
Nombre d'actions restantes	228 765	271 417	364 245
Cours de l'action retenu	23,24	13,11	14,06
Provision comptabilisée au 31 décembre 2019	(2 774)	(1 631)	(4 098)
Modalité de règlement :		Distribution d'actions	
Charges et produits 2019	279	3 206	(4 098)
Charges et produits 2018	6 276	(4 837)	
Charges 2017	(9 330)		

1.8 Faits marquants

1.8.1 Augmentations et réductions de capital de Tarkett

La société Tarkett SA a procédé à une augmentation de capital par l'émission de 1 827 585 nouvelles actions ordinaires d'une valeur nominale de 5 €. Le capital social a été augmenté de 9 137 925 € le portant ainsi à 327 751 405 €.

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 2019 dans les comptes de Tarkett est de 870 476 € pour 63 500 titres.

1.8.3 Emprunts et dettes

L'ensemble des emprunts et dettes portant intérêt sont non garantis, à l'exception de la ligne de cession de créances, et comprennent principalement :

- 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, et dont les précédentes tranches à taux variable ont été remboursées au moyen du Schuldschein de juin 2019.
- Un "Schuldschein" de 252,5 millions d'euros et 50 millions de US dollars conclu le 13 avril 2017 et arrivant à échéance en juin 2024 pour 150,5 millions d'euros et 2022 pour le reste.
- Un "Schuldschein" de 144,0 millions d'euros et 26,5 millions de US dollars conclu 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 2024 le reste.
- Un crédit syndiqué renouvelable multidevises d'une capacité de 700,0 millions d'euros souscrit en mai 2019 pour une durée de cinq ans avec deux options d'extension pour une année supplémentaire, et qui au 31 décembre 2019 utilisé à hauteur de 53,4 millions d'euros.

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	
		Réévalutation en cours d'exercice	Acquisitions, créations, virements pst à pst
Frais d'établissement, recherche et développement	-		
Immobilisations incorporelles	47 765		9 377
Immobilisations incorporelles en cours	3 325		4 112
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	9 146		201
Emballages récupérables et divers	-		
Immobilisations corporelles en cours	-		38
Avances et acomptes	-		
Total	**60 342**		**13 728**
Participations évaluées par équivalence	-		
Autres participations	1 386 457		-
Autres titres immobilisés	-		870
Prêts et autres immobilisations financières	447 411		
Total	**1 833 868**		**870**
Total général	**1 894 210**		**14 598**

(en milliers d'euros)	Diminutions		Valeur brute immobilière à fin exercice	Réévaluation légale de la valeur d'origine à fin exercice
	Par virement de pst à pst	Par cession ou mise HS		
Frais d'établissement, recherche et développement			-	
Immobilisations incorporelles			57 142	
Immobilisations incorporelles en cours	3 019		4 418	
Immobilisation corporelles	**3 019**		**61 560**	
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	
Avances et acomptes			-	
Total	**3 019**		**71 051**	
Participations évaluées par équivalence			-	
Autres participations			1 386 457	
Autres titres immobilisés			870	
Prêts et autres immobilisations financières	148 162		299 249	
Total	**148 162**	**-**	**1 686 576**	
Total général	**151 181**	**-**	**1 757 627**	

2.2 État des amortissements

(en milliers d'euros)	Situations et mouvements de l'exercice			
	Début exercice	Dotations exercice	Éléments sortis reprises	Fin exercice
Total immobilisations incorporelles	**30 312**	**8 880**	**-**	**39 192**
Terrains				-
Construction sur sol propre				-
Construction 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	7 237	772		8 009
Emballages récupérables et divers				-
Total immobilisations corporelles	**7 343**	**772**		**8 115**
Total général	**37 655**	**9 652**		**47 307**

(en milliers d'euros)		Dotations		Reprises	
	Différentiel de durée	Dégressif	Exception.	Dégressif	Exception.
Total immobilisations incorporelles		**11**		**(92)**	
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		589		(529)	
Emballages récupérables et divers					
Total immobilisations corporelles		**589**		**(529)**	
Total général		**600**		**(621)**	

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	899	600	621	878
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	**899**	**600**	**621**	**878**
Pour litiges	-			-
Pour garanties données clients	-			-
Pour pertes sur marchés à terme	-			-
Pour amendes et pénalités	-			-
Pour pertes de change	-			-
Pour pensions et obligations	460	203	-	663
Pour impôts	-			-
Pour renouvellement immobilisations	-			-
Pour grosses réparations	-			-
Pour charges sur congés payés	-			-
Autres provisions	12 968	4 935	9 331	8 572
Total provisions pour risque et charge	**13 428**	**5 138**	**9 331**	**9 235**
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		26
Total Dépréciations	**24 989**	**26**	**-**	**25 015**
Total général	**39 317**	**5 764**	**9 952**	**35 128**
Dont dotations et reprises :				
- d'exploitation		5 138	9 331	
- financières		26		
- exceptionnelles		600	621	

Le poste "Autres provisions" varie en raison des mouvements intervenus en 2019 sur les plans LTI, à savoir le débouclage du plan 2016, ainsi que la mise en place du nouveau plan 2019.

2.4 État des échéances des créances et des dettes

État des créances *(en milliers d'euros)*	**Montant brut**	**À un an au plus**	**À plus d'un an**
Créances rattachées à des participations	-		
Prêts	298 372		298 372
Autres immobilisations financières	1 747		1 747
Clients douteux ou litigieux	-		
Avances et acomptes versés sur commandes	9	9	
Autres créances clients	17 423	17 423	
Créances représentatives de titres prêtés	-		
Fournisseurs débiteurs	373	373	
Personnel et comptes rattachés	2	2	
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux	-		
État et autres collectivités publiques	-		
- impôts sur les bénéfices	2 834	1 548	1 286
- T.V.A.	562	562	
- autres impôts, taxes, versements et assimilés	-		
- divers	-		
Groupe et associés	248 213	248 213	
Débiteurs divers	-		
Charges constatées d'avance	4 619	4 619	
Total général	**574 154**	**272 749**	**301 405**

État des dettes *(en milliers d'euros)*	**Montant brut**	**À un an au plus**	**À plus d'un an et cinq ans au plus**	**À plus de cinq ans**
Emprunts obligataires convertibles	-			
Autres emprunts obligataires	-			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit :	-			
- à un an maximum	28 719	28 719		
- plus d'un an	585 227		534 227	51 000
Emprunts et dettes financières divers	-			
Fournisseurs et comptes rattachés	9,663	8 746	917	
Personnel et comptes rattachés	3 017	3 017		
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	2 349	2 349		
État et autres collectivités publiques :	-			
- impôts sur les bénéfices	-			
- T.V.A.	30	30		
- obligations cautionnées	-			
- autres impôts et taxes	374	374		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	623	623		
Groupe et associés	132 037	132 037		
Autres dettes	761			
Dette représentative de titres empruntés	-			
Produits constatés d'avance	163	130	33	
Total général	**762 963**	**176 025**	**535 177**	**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

31/12/2019	**Article D.441 : factures 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				
Nombre de factures					**107**
Montant K€ (TTC)	**169**	**6**	**678**	**5 088**	**5 941**
Pourcentage du montant total du CA de l'exercice (TTC)	0,31%	0,01 %	1,26 %	9,44 %	**53 923**
	(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses				
Nombre 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

31/12/2019	**Article D.441 : factures reçues non réglées à la date de clôture dont le terme est échu**				
	1 à 30 j	**31 à 60 j**	**61 à 90 j**	**91 j et plus**	**Total (1 jour et +)**
	(A) Tranche de retard de paiement				
Nombre de factures					**130**
Montant K€ (TTC)	**359**	**540**	**184**	**132**	**1 215**
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	1,06 %	1,60 %	0,55 %	0,39 %	**33 722**
	(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses				
Nombre 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	
- Créances rattachées à des participations	-
- Autres immobilisations financières	-
Créances	
- Créances clients et comptes rattachés	31
- Autres créances (dont avoirs à recevoir)	344
Valeurs mobilières de placement	-
Disponibilités	-
Total	**375**

2.8 Charges à payer et avoirs à établir

Montant des charges à payer et avoirs 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	3 938
Emprunts et dettes financières divers	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 454
Dettes fiscales et sociales	4 451
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	623
Autres dettes (dont avoirs à établir)	-
Total	**14 466**

2.9 Charges et produits constatés d'avance

(en milliers d'euros)	**Charges**	**Produits**
Charges/Produits d'exploitation	1 628	163
Charges/Produits financiers	2 991	-
Charges/Produits exceptionnels	-	-
Total	**4 619**	**163**

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 *(en milliers d'euros)*	**Montant**
Ventes de marchandises	-
Ventes de produits finis	-
Prestations de services	52 465
Total	**52 465**

Répartition par marché géographique *(en milliers d'euros)*	**Montant**
France	7 291
Étranger	45 174
Total	**52 465**

2.11 Engagements financiers

2.11.1 Effets escomptés non échus

Néant.

2.11.2 Avals et cautions

Bénéficiaire	**Engagements donnés**	**Engagements limites**	**Objet**	**Faveur**
	Montant *(en milliers)*			
HSBC Bank plc	GBP 0	GBP 1 000	Ligne de Crédit	Tarkett Ltd
Petrofina	EUR 4 710	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 2 594	EUR 5 000	Ligne de Crédit	Desso Holding
Banque Générale du Lux	EUR 2 247	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 - Merrill Lynch	USD 0	USD 50	Ligne de Crédit	Tarkett Flooring Mexico
HSBC Bank (China) Company Ltd	RMB 57 824	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 limites	Objet	Faveur
	Montant *(en milliers)*			
Federal Insurance Company	USD 89 185	USD 75 000	Garanties de bonne fin de chantiers	Fieldturf Inc.
Crédit Agricole CIB	EUR 1 042	EUR 5 000	Garanties de chantier	Fieldturf Tarkett SAS
Indian Harbor Insurance Cie	USD 805	USD 805	Réassurance	Somalré
Pri-Pensionsgaranti	SEK 201 752	SEK 201 752	Engagements de retraite	Tarkett AB

2.11.4 Instruments financiers dérivés de change

Contrepartie *(en milliers)*	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	GBP -98	Swap de change	Jan-20
Bancaire	AUD -9 248	Swap de change	Jan-20
Bancaire	USD 300 247	Swap de change	Mar-20
Bancaire	PLN 9 800	Swap de change	Jan-20
Bancaire	SEK -208 000	Swap de change	Jan-20
Bancaire	CHF -1 235	Swap de change	Mar-20
Bancaire	CAD -63 700	Swap de change	Jan-20
Bancaire	CNY 13 000	Swap de change	Mar-20

Ces instruments financiers ont été pris dans une optique de couverture.

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 50 000	Options gar.tx d'i.	mai-20

2.12 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

(en milliers d'euros)	**Résultat avant impôts**	**Impôts**
Résultat courant	45 429	-
Résultat exceptionnel (et participation)	633	-
Résultat comptable	46 450	1 033

Décomposition de l'impôt sur les bénéfices

Nature de l'impôt sur les bénéfices *(en milliers d'euros)*	**Impôt 2019**	**Impôt 2018**
Contribution de 3 % sur dividendes	-	-
Produit d'intégration fiscale	-	-
Charge d'impôt de l'intégration fiscale	1 102	(144)
Crédits d'impôt	-	-
Provision pour contrôle fiscal	-	-
Autres	(69)	(182)
Total	**1 033**	**(326)**

2.13 Intégration fiscale

La société Tarkett a opté pour le régime de l'intégration fiscale à partir du 1er 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 1er 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)	**31/12/2019**		**31/12/2018**	
	Base	**Impôt correspondant**	**Base**	**Impôt correspondant**
Décalage dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable	**26 792**	**8 573**	**30 560**	**9 779**
Déficit propre	13 270	4 246	14 639	4 685
Déficit lié à l'intégration fiscale	(50 710)	(16 227)	(48 471)	(15 511)
Total du déficit reportable fiscalement	**(37 440)**	**(11 981)**	**(33 832)**	**(10 826)**

2.15 Rémunération des dirigeants

(en milliers d'euros)	Montant
Rémunérations versées aux membres :	-
- des organes de direction	2 433
- des organes de surveillance	491

2.16 Effectif moyen

(en nombre)	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise
Cadres	123	-
Agents de maîtrise et techniciens	6	-
Employés	7	-
Ouvriers	-	-
Total	**136**	**-**

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. 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 2019, 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 2019, 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	318 613		9 138			327 751
Primes d'émission, de fusion, d'apport	113 982		21 511			135 493
Écart de réévaluation	-					-
Réserve légale	31 861					31 861
Réserves statutaires ou contractuelles	-					-
Réserves réglementées	-					-
Autres réserves	-					-
Report à nouveau	729 997			17 406	(38 098)	709 305
Résultat de l'exercice	**17 406**	**46 450**		**(17 406)**		**46 450**
Total situation nette	**1 211 859**	**46 450**	**30 649**	**-**	**(38 098)**	**1 250 860**
Subventions d'investissement	-					-
Provisions réglementées	899	(21)				878
Capitaux propres	**1 212 758**	**46 429**	**30 649**	**-**	**(38 098)**	**1 251 738**

2.20 Composition du capital social

Au 31 décembre 2019, 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 milliers d'euros.

	Nombre	Valeur nominale *(en euros)*
Actions/parts sociales composant le capital social au début de l'exercice	63 722 696	5,00
Actions/parts sociales émises pendant l'exercice	1 827 585	5,00
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 2019, Tarkett auto-détient 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.

A fin 2018, Tarkett auto-détenait 228 870 actions propres pour un montant de 6 052 milliers d'euros.

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 Société	Cautions et avals donnés par la Société	C.A. H.T. du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société dans l'exercice
A- Renseignements détaillés concernant les filiales et participations										
- Filiales (plus de 50 % du capital détenu)										
Tarkett GDL	385 009	149 673	29 126	100	538 050	538 050	165 290		245 026	0
FieldTurf Tarkett	24 639	(1 541)	(352)	100	49 629	24 640	0		88 856	
Tarkett Inc.	73 376	(36 451)	11 258	100	7 592	7 592			79 684	
Tarkett Finance Inc.	511 717	(176 377)	6 021	100	404 502	404 502	318 097		0	
Tarkett DOO	64 264	10 797	23 430	100	252 605	252 605	0		105 438	24 700
Tarkett Services	50	0	0	100	50	50			0	
- Participations (10 à 50 % du capital détenu)										
AO Tarkett	15 254	57 095	27 113	50	134 030	134 030	4 000		216 530	19 007
B - Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations										
Néant.										

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 *(en euros)*	**Exercice 31.12.2019**	**Exercice 31.12.2018**	**Exercice 31.12.2017**	**Exercice 31.12.2016**	**Exercice 31.12.2015**
Capital en fin d'exercice :					
Capital social	327 751	318 613	318 613	318 613	318 613
Nombre des actions ordinaires existantes	65 550	63 723	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	52 465	53 590	51 569	40 351	33 433
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	50 884	10 302	55 379	26 619	88 598
Impôts sur les bénéfices	1 033	(326)	6 193	(1 824)	2 333
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions	(5 464)	7 430	(9 651)	(15 026)	(36 771)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	46 450	17 406	51 921	9 769	54 160
Résultat distribué	**38 098**	**37 915**	**38 034**	**33 076**	**24 155**
Résultat par action :					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,79	0,16	0,97	0,39	1.43
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,71	0,27	0,81	0,15	0,85
Dividende attribué à chaque action net hors avoir fiscal [1]	0,00	0,60	0,60	0,60	0,52
Effectif :					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	136	101	76	52	46
Montant de la masse salariale de l'exercice	13 228	13 090	10 200	10 389	8 896
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	7 643	4 560	4 310	4 099	3 991

(1) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020.

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 faîtière du Groupe et la tête de l'intégration fiscale française mise en place depuis le 1er janvier 2009.

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société au 31 décembre 2019 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 2019 du Groupe par zone géographique est présenté à la Section 4.1.2 "Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018".

5.6.2 Acquisitions et cessions récentes

Acquisitions

Les acquisitions réalisées par le Groupe en 2019 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 2019".

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
	2019 [2]	**2018**	**2017**
Dividende total *(en millions d'euros)* [1]	38,1	37,9	38,0
Dividende net par action *(en euros)*	0,60	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 26 avril 2019 a décidé de verser un dividende de 0,60 euros par action et a offert l'option d'un versement de ce dividende en actions nouvellement émises. Cela s'est traduit par le versement de 7,4 millions d'euros et une augmentation de capital social et prime d'émission pour 30,6 millions d'euros.

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 2019.

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 2019

A 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 2019, 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.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note « 1.2.1 – Déclaration de conformité et référentiel applicable » de l'annexe des comptes consolidés qui expose les impacts de la première application au 1er janvier 2019 des normes IFRS 16 « Contrats de locations » et IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

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 2019 de respectivement 650,6M€, 155,6M€ et 607,3M€ 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 œuvre par la Direction du Groupe pour évaluer l'existence d'éventuels indices de perte de valeur, 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 apprécié la cohérence des hypothèses retenues par la Direction au titre, notamment, des prévisions de résultat (par comparaison avec les données budgétaires d'une part et avec les performances historiques réalisées d'autre part), des taux de croissance appliqués et du taux d'actualisation.

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, au regard des 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 88,4M€ au 31 décembre 2019, 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.

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.

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 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été respectivement renouvelés, pour le cabinet KPMG, et nommés, pour le cabinet Mazars, commissaires aux comptes de la société Tarkett par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 13 mai 2014 appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2019, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 6ème année de leur mission sans interruption depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé en novembre 2013.

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.

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 13 février 2020

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit	Mazars	
Renaud Laggiard	Éric Schwaller	Anne-Laure Rousselou
Associé	Associé	Associée

5.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

A 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 2019, 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.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 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.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

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 1 361,5M€ au 31 décembre 2019 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 brute.

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 adressés à l'assemblée générale des actionnaires de la société Tarkett S.A. sur la situation financière et les comptes annuels.

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.225-37-3 et L.225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été respectivement renouvelés, pour le cabinet KPMG, et nommés, pour le cabinet Mazars, commissaires aux comptes de la société Tarkett par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 13 mai 2014 appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2019, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 6ème année de leur mission sans interruption depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé en novembre 2013.

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 13 février 2020

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit	Mazars	
Renaud Laggiard	Éric Schwaller	Anne-Laure Rousselou
Associé	Associé	Associée

6 FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

6.1.	**Facteurs de risques**	**290**
6.1.1.	Risques liés à la stratégie et à l'économie	291
6.1.2.	Risques opérationnels	294
6.1.3.	Risques liés à l'environnement, au social et à la gouvernance (ESG)	297
6.1.4.	Risques financiers	301
6.2.	**Organisation et gouvernance de la gestion des risques**	**303**
6.3.	**Cartographie et évaluation des risques**	**304**
6.4.	**Le contrôle interne et l'audit interne**	**305**
6.4.1.	Le contrôle interne	305
6.4.2.	L'audit interne	305
6.5.	**Assurance**	**306**

6.1 Facteurs de risques

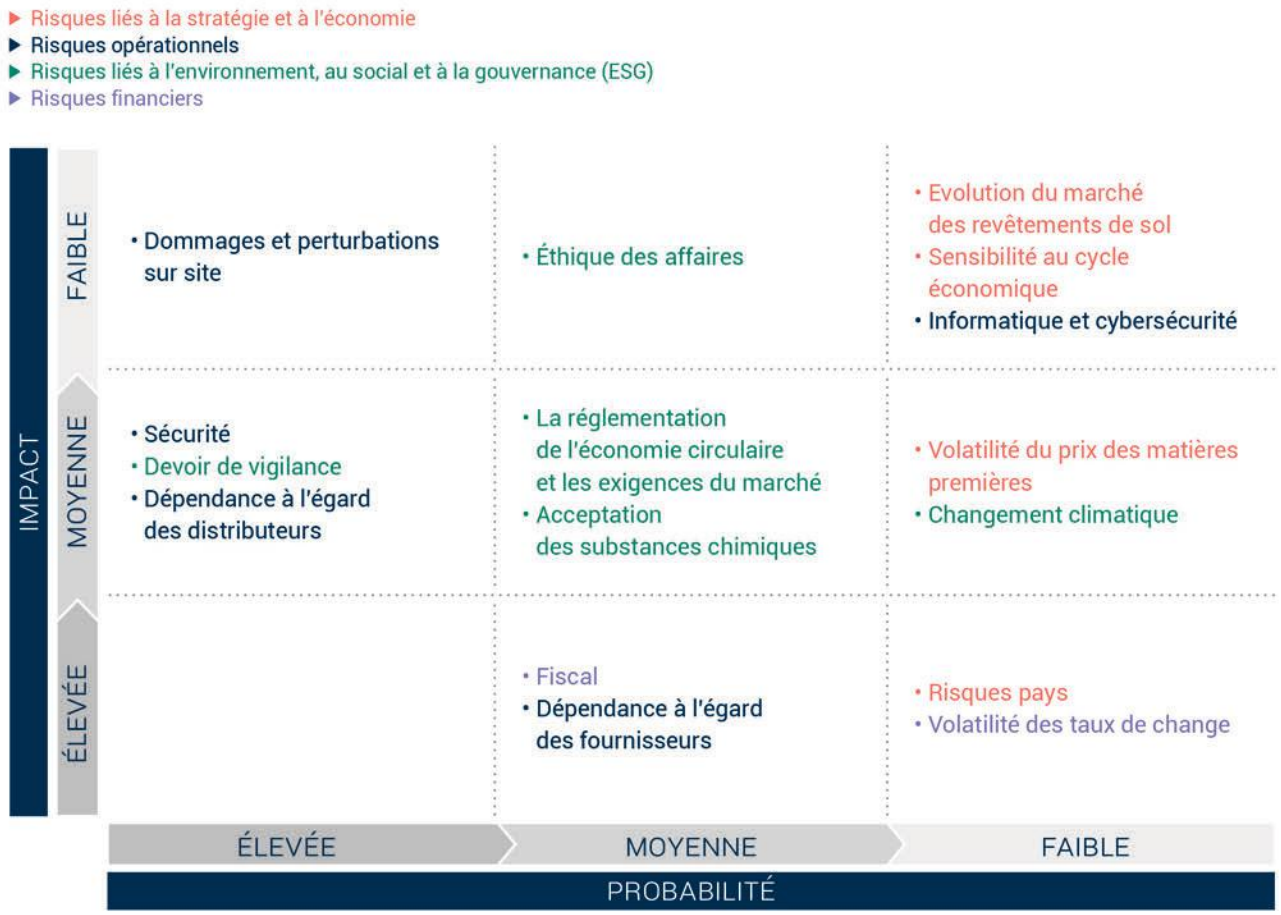
Conformément aux dispositions prévues par l'article 16 du règlement (UE) 2017 /1129 concernant le prospectus et au rapport de l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF) de mars 2019 intitulé « Lignes directrices sur les facteurs de risque en vertu du Règlement sur les prospectus », la Société 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, 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, son activité, sa situation financière, ses résultats et/ou ses perspectives s'ils se réalisaient.

La matrice des risques ci-dessous donne un aperçu des facteurs de risque et de leur niveau d'impact négatif et de probabilité d'occurrence, en tenant compte des mesures de gestion et d'atténuation des risques.

Matrice des facteurs de risques :



Facteurs de risque de Tarkett

Catégories de risque	Facteurs de risque	Plus de détails en Section :
Risques liés à la stratégie et à l'économie	Évolution du marché des revêtements de sol	1.5, 3.5 & 6.1.1
	Sensibilité au cycle économique	1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 & 6.1.1
	Volatilité du prix des matières premières	1.6, 3.6 & 6.1.1
	Risques pays	6.1.1
Risques opérationnels	Informatique et cybersécurité	6.1.2
	Dommages et perturbations sur site	6.1.2
	Sécurité	3.8 & 6.1.2
	Dépendance à l'égard des distributeurs	6.1.2
	Dépendance à l'égard des fournisseurs	1.6, 3.6 & 6.1.2
Risques liés à l'environnement, au social et à la gouvernance (ESG)	Éthique des affaires	3.2 & 6.1.3
	Changement climatique	3.6 & 6.1.3
	La réglementation de l'économie circulaire et les exigences du marché	3.6 & 6.1.3
	Acceptation des substances chimiques	3.6 & 6.1.3
	Devoir de vigilance	3.4 & 6.1.3
Risques financiers	Volatilité des taux de change	7.6 & 6.1.4
	Fiscalité	6.1.4

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 Risques liés à la stratégie et à l'économie

Évolution du marché des revêtements de sol

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
L'industrie des revêtements de sol est très compétitive. Le Groupe fait face à une concurrence importante d'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 entraînant des surcapacités (par exemple, le segment des LVT) présentent des risques significatifs. 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.	> 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 le chiffre d'affaires, les marges, 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

> 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 ou le développement du réseau de distribution, des activités marketing et commerciales du Groupe.

Sensibilité au cycle économique

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
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 par le caractère cyclique de l'économie générale. 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. 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 affecte significativement les activités du Groupe dans ces secteurs. Concernant le risque lié à la crise du virus Covid-19 qui a éclaté début 2020, il est difficile d'en mesurer l'impact à la date du présent Document, mais le Groupe pourrait être exposé de plusieurs façons (notamment : baisse du chiffre d'affaires réalisé en Chine qui représente moins de 1% du chiffre d'affaires du Groupe, problème d'approvisionnement sur une partie des dalles LVT, baisse potentielle du marché de la construction et de la rénovation ...).*	> 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, la situation financière, 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. > Concernant le risque lié au virus Covid-19, le Groupe va enregistrer une baisse de son chiffre d'affaires en Chine au premier trimestre 2020, un impact limité compte tenu du poids du pays dans les ventes du Groupe. Tarkett suit également de près l'évolution de cette pandémie afin de mettre en place toutes les actions appropriées pour atténuer les effets défavorables potentiels que cela pourrait générer. *

Exemples de gestion et d'atténuation des risques

> 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 dans les localités 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 :

- 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.

* le paragraphe a été ajouté après l'arrêté du rapport de gestion en lien avec le covid-19

Volatilité du prix des matières premières

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
Les processus de production du Groupe utilisent de grandes quantités de matières premières, ce qui représente une charge importante. En 2019, le coût de ces matières premières représente 53 % du coût des ventes du Groupe. 47 % du coût de ces matières premières est indirectement lié aux prix du pétrole et est affecté par la volatilité de ces prix, en particulier le chlorure de polyvinyle (PVC) et les plastifiants. Le Groupe est exposé aux fluctuations des prix de ces matières premières essentielles à son activité, telles que les différents polymères et le bois.	> Une augmentation future des prix des matières premières pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe si celui-ci n'est pas en mesure de répercuter rapidement et complètement ces coûts supplémentaires sur les clients, notamment en raison de l'ampleur de la hausse des coûts, des retards résultant des carnets de commandes, des pressions concurrentielles ou des conditions de marché.

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 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 ;

> En matière de politique d'achat :
- le transfert de l'impact des augmentations du coût des matières premières par le biais des prix de ses produits dans des délais raisonnables ;
- l'utilisation croissante de matières premières secondaires - recyclées - (pour plus de détails, voir Section 3.6 « Eco-concevoir pour la vie et boucler la boucle : créer une économie circulaire saine ») ;
- la recherche de nouveaux fournisseurs ou de solutions alternatives de matières premières moins sensibles au prix du pétrole.

Risques pays

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
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 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. Notamment, en 2019, la multiplication des guerres commerciales (par exemple entre les États-Unis et la Chine) ou l'incertitude persistante quant au départ du Royaume-Uni de l'Union européenne (Brexit) ont eu un impact sur l'environnement commercial de Tarkett.	> 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 2019, 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'EBIDTA sont mieux équilibrées par rapport à 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 :

- 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 ;
- en travaillant continuellement à la réduction des coûts de production ;
- en accélérant la localisation des principales matières premières pour éviter d'éventuelles restrictions ou interdictions d'importation.

6.1.2 Risques opérationnels

Informatique et cybersécurité

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
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. De ce fait, les menaces croissantes sur la cybersécurité (logiciels de rançon, logiciels malveillants, vulnérabilité des données dans le *cloud*, *phishing*, attaques de la chaîne logistique, désinformation, etc.), notamment orientées vers les entreprises, présentent un risque important pour les activités commerciales de Tarkett.	> Une cyberattaque non détectée, perturbant les ressources informatiques et/ou entraînant une fuite de données, pourrait avoir des effets négatifs importants, notamment des retards dans les opérations, l'approvisionnement et la livraison, avec des implications ultérieures en termes de coûts de réparation et de restauration des systèmes et des pertes de revenus.

Exemples de gestion et d'atténuation des risques

> 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 :

- 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 ; et
- 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 (couvrant actuellement 15 millions d'euros) (voir Section 6.5)

Dommages et perturbations sur site

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
Les installations de production de Tarkett présentent des risques d'incendie en raison de l'inflammabilité de certaines matières premières utilisées (par exemple, les polymères et le bois). Certains sites sont également vulnérables à des perturbations majeures causées par des catastrophes naturelles telles que les inondations.	> Un incendie majeur sur l'un de nos sites de production peut entraîner des perturbations de la production, temporaires ou à moyen terme, ainsi que des dommages importants à l'installation et une éventuelle pollution de l'environnement local. Dans un tel cas, ces impacts et d'autres encore représenteraient des conséquences négatives importantes pour l'activité, la situation financière et les résultats financiers du Groupe. > Les mesures d'atténuation réduisent la probabilité qu'un incendie se produise, mais il suffirait, par exemple, d'un incendie majeur pour avoir un impact sérieux sur les résultats financiers du Groupe. > Une catastrophe naturelle telle qu'une inondation à proximité de l'une de nos usines pourrait entraîner des dommages importants aux infrastructures, aux équipements, aux matières premières et aux produits finis, avec pour conséquence une interruption de la production. De tels dommages et perturbations représenteraient un impact significatif sur les résultats financiers et les perspectives à court terme du Groupe.

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.

Sécurité

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
Avec 33 usines de production, Tarkett est exposé quotidiennement à un risque d'incident mettant en cause la sécurité des travailleurs. Au fil des ans, Tarkett a œuvré constamment à l'amélioration des pratiques afin de limiter la fréquence et la gravité des accidents. Cependant, en 2019, 36 accidents avec arrêt de travail supérieur à 24 heures sont encore survenus.	> Outre l'impact humain tragique potentiel en cas de blessure ou de décès, un accident sur l'un de nos sites pourrait entraîner 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 incidents pourraient avoir une incidence défavorable sur les activités et les résultats financiers.

Exemples de gestion et d'atténuation des risques

> Tarkett 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, chaque jour et partout. Tarkett a renouvelé cet engagement en 2018 avec une promesse de sécurité et la mise en place d'une 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 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 3.8.1 "La sécurité de nos employés est notre engagement premier".

Dépendance à l'égard des distributeurs

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
Selon la région, Tarkett livre ses produits sur le marché par différents canaux. Sur certains marchés, le principal canal de Tarkett est constitué par les grands distributeurs de revêtements de sol. Aucun d'entre eux ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Cependant, ils sont plus prévalents sur certains marchés pour des raisons historiques ou de contraintes géographiques (Russie par exemple).	> Si l'un de ces distributeurs cessait de vendre les produits Tarkett, pour quelque raison que ce soit, cela aurait un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires et les résultats financiers du Groupe.

Exemples de gestion et d'atténuation des risques

> Tarkett cherche à distribuer ses produits par une grande variété de canaux, limitant ainsi la dépendance à un canal spécifique et à un nombre limité de distributeurs.

> Dans les marchés où Tarkett dépend davantage de ses distributeurs, un dialogue et des relations étroites avec les clients sont maintenus ainsi qu'une surveillance continue du marché afin d'adapter notre offre de produits aux besoins et aux désirs des utilisateurs finaux, pour aider à garantir la continuité des ventes.

Dépendance à l'égard des fournisseurs

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
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 47 % 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. 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. Le Groupe achète une partie des dalles LVT qu'il vend en Amérique du Nord et en Europe auprès de fournisseurs chinois. Cela représente moins de 5% du chiffre d'affaires du Groupe, mais peut être soumis à la mise en place de droits de douane supplémentaires, comme en Amérique du Nord en 2018 et 2019 ou encore être affecté par la crise déclenchée par le virus Covid-19 en 2020. *	> Une évolution défavorable des relations du Groupe avec l'un de ses fournisseurs, 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 peut réduire la capacité de négociation de Tarkett. > 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 d'indisponibilité d'un fournisseur (par exemple, un événement de « force majeure ») ou une augmentation des prix des matières premières. > 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, l'activité, la situation financière, les résultats financiers ou les perspectives du Groupe.

Exemples de gestion et d'atténuation des risques

> Au cours des dernières années, Tarkett 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), Tarkett a identifié de nouveaux fournisseurs locaux de matières premières.

> Tarkett 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. En 2019, Tarkett a fait de la transition vers une économie circulaire un élément clé du plan stratégique « Change to Win ».

> Pour plus de détails, voir Section 3.6 « Eco-concevoir pour la vie et Boucler la boucle : créer une économie circulaire saine ».

** le paragraphe a été ajouté après l'arrêté du rapport de gestion en lien avec le covid-19*

6.1.3 Risques liés à l'environnement, au social et à la gouvernance (ESG)

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.

Ethique des affaires

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
Un comportement inapproprié ou illégal de la part des employés de Tarkett, des dirigeants de Tarkett et/ou d'un tiers externe au nom ou pour le compte de Tarkett présente un risque juridique ainsi qu'un risque de réputation. Compte tenu de la couverture géographique du Groupe (avec une présence dans des pays où le risque de corruption[1] est plus important tels que le Brésil, le Mexique, la Russie, le Kazakhstan, l'Ukraine, la Serbie, le Liban et la Chine), Tarkett est conscient des risques de corruption. Ces risques sont d'autant plus importants que l'activité de Tarkett 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). Avec des ventes dans plus de 100 pays et des achats et de la production dans 17 pays, Tarkett est exposée à divers risques liés à la concurrence, tels que le non-respect des lois antitrust et de lois sur la concurrence.	> Tout manquement et non-respect des lois et réglementations sur la concurrence ou de toute autre règle et pratique anticoncurrentielle applicable, 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. > Tout cas présumé ou confirmé de corruption, de comportement non conforme aux lois et règlements applicables ou plus généralement, tout acte contraire à l'éthique prétendument commis par des salariés et/ou des partenaires commerciaux du Groupe, exposerait celui-ci à des poursuites et sanctions potentielles portant 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. > 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"	

1 *Pays avec 40 ou moins sur 100 dans l'Indice de Perception de la Corruption de Transparency International 2018*

Changement climatique

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
Tarkett est exposé à des risques physiques et transitoires (réglementaires, juridiques, de marché...) liés au changement climatique : Premièrement, le changement climatique entraîne une augmentation de la fréquence des phénomènes météorologiques violents. De tels événements posent 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. L'inaction ou une action insuffisante, 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.	> 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 Tarkett 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

> Tarkett a cartographié et évalué le risque d'événements météorologiques violents pour ses sites de production.

> Tarkett 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 « Eco-concevoir pour la vie et Boucler la boucle : créer une économie circulaire saine ».

> Depuis des nombreuses années, Tarkett s'efforce de préserver les ressources naturelles en concevant pour la vie, en donnant la priorité aux matériaux sains qui peuvent être recyclés et qui proviennent de sources abondantes (par exemple, le carbonate de calcium), rapidement renouvelables (comme le liège ou les essences de bois à croissance rapide, comme le pin et l'épinette) 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 3.6.2.1 « Sélectionner des matériaux de qualité pour préserver les ressources naturelles ».

La réglementation de l'économie circulaire et les exigences du marché

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
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 est une solution clé 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). Tarkett opère dans le secteur du bâtiment où la gestion des déchets est problématique et les principes de l'économie circulaire, et notamment le recyclage, sont encore faiblement déployés. Le Groupe est donc exposé à un renforcement de la règlementation dans le secteur, notamment en Europe (30% de l'activité) et en particulier les pays Nordiques.	> 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.

Exemples de gestion et d'atténuation des risques

> Tarkett 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 « Eco-concevoir pour la vie et boucler la boucle : créer une économie circulaire saine ».

Acceptation des substances chimiques

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
L'évolution des réglementations, normes et/ou attentes des clients 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 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 la rentabilité.	> 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. Cela pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur la situation financière et les résultats du Groupe. > 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

> Depuis 2011, Tarkett est un pionnier dans le développement de revêtements de sol à faible ou très faible niveau d'émissions de composés organiques volatils (COV) dans presque toutes ses gammes de produits. Tarkett 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 3.6.3.1 "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. Tarkett 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 3.6.3.1 "Contribuer à des espaces de vie sains et à la qualité de l'air intérieur".

Devoir de vigilance

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
Tarkett a le devoir d'identifier, d'évaluer et d'atténuer les risques liés aux droits de l'homme et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité et à la protection de l'environnement. Une action inadéquate dans ces domaines, qu'elle soit liée aux activités de Tarkett ou à celles de ses sous-traitants, prestataires de services et/ou fournisseurs, peut entraîner un préjudice juridique, financier et de réputation. De plus, des modifications aux lois et règlements environnementaux pourraient entraîner des dépenses et/ou des investissements importants pour assurer la conformité continue. Tarkett peut être tenu responsable de violations passées, présentes ou futures des lois et règlements environnementaux, y compris des incidents survenus sur des sites avant leur acquisition par Tarkett. Cela impliquerait d'engager des coûts potentiellement importants pour des amendes, des dommages et des mesures de restauration.	> Une violation des règles relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité sur nos sites de production pourrait entraîner des amendes ou d'autres sanctions civiles, administratives ou pénales, y compris le retrait des permis et licences nécessaires à la poursuite des activités, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur les activités et les résultats financiers. > Un incident (par exemple, incendie, déversement de produits chimiques) dans l'une de nos usines peut entraîner une pollution de l'environnement nécessitant un nettoyage et une remise en état avec tous les coûts associés, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur les résultats financiers du Groupe. > Des modifications aux réglementations et normes relatives aux produits et/ou à leur interprétation pourraient entraîner des dépenses et/ou des investissements importants, ou pourraient conduire le Groupe à utiliser des substituts plus coûteux, à modifier ses formules et donc à réduire la rentabilité de ses produits, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, les résultats financiers et les perspectives du Groupe. > Tout manquement en matière de droits de l'homme, de santé et de sécurité et de protection de l'environnement dû à l'inaction ou à la défaillance de Tarkett pourrait potentiellement porter un préjudice majeur à la réputation du Groupe, ce qui pourrait à son tour affecter négativement les ventes, l'acquisition et la fidélisation des talents et les perspectives commerciales du Groupe. > Toute violation des droits de l'homme, des règles d'hygiène et de sécurité ainsi que des réglementations environnementales commise par des partenaires commerciaux du Groupe, l'exposerait à des poursuites judiciaires et à des sanctions potentielles portant atteinte à la réputation et aux résultats financiers du Groupe.

Exemples de gestion et d'atténuation des risques

> Le Groupe s'est engagé depuis de nombreuses années, au sein de ses filiales et en coopération avec ses partenaires commerciaux, à identifier et à prévenir tout dommage que ses activités pourraient causer aux droits de l'homme et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement. A ce titre, le Groupe adhère au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2010. Dans son rapport annuel sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), le Groupe détaille l'ensemble des actions concrètes qu'il mène dans ses filiales et avec ses partenaires locaux. La Section 3.4 relative au Devoir de vigilance et les Sections 3.6 à 3.8 détaillent les plans d'actions qui ont été mis en place pour atténuer les principaux risques résultant des activités du Groupe;

> Pour atténuer le risque environnemental, Tarkett s'assure que toutes ses installations de production respectent les normes environnementales locales, ce qui est une condition préalable du pilier environnemental de WCM. De plus, 85 % de ses sites de production sont certifiés ISO 14001 (système de management environnemental). Tous les sites sont audités chaque année par l'équipe d'audit de WCM et il existe en plus un programme d'audit avec l'intervention d'une tierce partie (ERM) ciblant les sites clés. Toutes les usines de production ont préparé un plan d'intervention d'urgence ;

> Tarkett effectue systématiquement des vérifications préalables en matière d'environnement, de santé et de sécurité des entreprises et de leurs activités industrielles dans le cadre de ses procédures de fusions et acquisitions.

6.1.4 Risques financiers

Volatilité des taux de change

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
En raison de nos activités de production et de vente à l'échelle internationale, Tarkett est exposé aux risques liés aux fluctuations des taux de change. Avec 45% des ventes de 2019 réalisées en Amérique du Nord et 10% en Russie, Tarkett est principalement exposé aux fluctuations des taux de change du dollar américain (USD) et du rouble russe (RUB). Tarkett est également exposé aux fluctuations de la livre sterling (GBP), de la couronne norvégienne (NOK), du dollar australien (AUD) et du real brésilien (BRL). 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. 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.	> 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 dans les résultats du Groupe, la valeur des actifs et passifs de son bilan et 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

> Tarkett 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 :

- 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 de refléter les fluctuations de change entre le rouble et l'euro dans le prix de ses produits. 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.

Fiscalité

Description du facteur de risque	Impact potentiel après mitigation des risques
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. Les risques comprennent : > augmentation des impôts existants ; > introduction de nouvelles taxes ; > les modifications apportées aux réglementations fiscales ou à leurs interprétations ; > la contestation de l'interprétation des lois et réglementations fiscales par le Groupe par les autorités fiscales.	> 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

> La Direction Fiscale du Groupe assure une veille permanente sur les évolutions réglementaires les plus significatives. Elle s'assure 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.

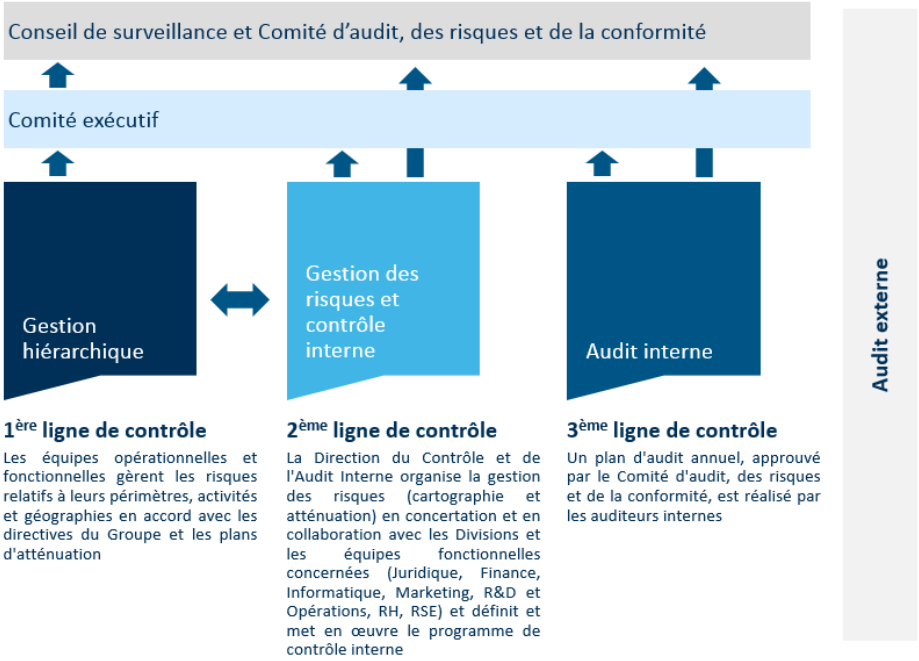
> La Direction Fiscale du Groupe et les professionnels locaux s'engagent à ne pas recourir à des stratégies fiscales agressives déconnectées de la réalité opérationnelle ou à des montages fiscaux artificiels. De plus, Tarkett adopte des pratiques fiscales responsables en ne recourant pas à des montages 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 Notre engagement pour des standards 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 règlementations ;
- s'assurer de l'efficacité des opérations et de l'utilisation efficiente des ressources ;
- s'assurer de la fiabilité des informations financières ; et
- 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 qui adhèrent au Code éthique et aux 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.



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 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 au 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 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, causes possibles, évaluation des impacts (financiers, opérationnels, stratégiques, juridiques ou de réputation) et le degré de maîtrise contrôle 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.

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. Cette cartographie des risques spécifiques à la corruption est mise à jour annuellement.

En 2018, une autre cartographie des risques a été réalisée pour répondre aux exigences de la loi n° 2017- 399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

En 2019, la mise à jour biennale a consisté à interroger 17 responsables et experts du Groupe et des Divisions pour réévaluer individuellement chaque risque de la cartographie et pour envisager tout nouveau risque potentiel.

Chaque risque a été revu pour évaluer :

- la mesure dans laquelle ils se sont concrétisés au cours des deux dernières années ;
- l'état et l'efficacité des contrôles et des efforts d'atténuation et
- le niveau des impacts absolus et résiduels potentiels.

La cartographie des risques mise à jour a été approuvée par le Comité exécutif et 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 perception des risques est mise à jour en permanence 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 remonter 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, développé 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. Les résultats de l'auto-évaluation font notamment l'objet d'une revue par Division avec (i) le Président du Directoire, (ii) le Directeur financier et la Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe et (iii) le Président, le Directeur financier et le contrôleur interne de la Division concernée. 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 mensuels 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.

6.4.2 L'audit interne

Sur la base d'un plan d'audit préalablement approuvé par le Comité d'audit, des risques et de la conformité, la Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe, composée de cinq personnes, a réalisé 18 missions en 2019. Le plan d'audit 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.

Chaque mission fait l'objet d'un rapport, communiqué 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. Ce rapport inclut notamment une notation et un plan d'actions préparé par la direction de la filiale auditée pour corriger les éventuelles faiblesses détectées. 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 mensuel par les filiales 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 12 mois suivant la mission de la Direction du Contrôle et de l'Audit interne du Groupe ; et
- 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.

Par ailleurs, 19 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.

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**	**308**
7.1.1.	Dénomination sociale, immatriculation, forme juridique et site internet	308
7.1.2.	Date de constitution et durée	308
7.2.	**Informations sur le capital social**	**308**
7.2.1.	Capital social et évolution sur les trois derniers exercices	308
7.2.2.	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	308
7.2.3.	Programme de rachat d'actions	309
7.2.4.	Autorisations financières	311
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	311
7.2.6.	Nantissements, garanties et suretés	311
7.3.	**Information sur l'actionnariat**	**312**
7.3.1.	Répartition et évolution au cours des trois dernières années du capital social et des droits de vote	312
7.3.2.	Contrôle de la Société	313
7.3.3.	Principaux actionnaires directs et indirects	313
7.3.4.	Droits de vote des actionnaires	313
7.3.5.	Franchissements de seuils	314
7.3.6.	Pacte d'actionnaires	314
7.4.	**Statuts de la Société et règlement intérieur du Conseil de surveillance**	**314**
7.5.	**Prise de participation de la Société hors du groupe Tarkett**	**316**
7.6.	**Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**	**316**
7.7.	**Informations boursières**	**317**

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 : 969500Q2MA9VBQ8BG884.

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

L'Assemblée Générale réunie le 26 avril 2019 a, aux termes de sa 3ème résolution, décidé d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la Société et auquel il a droit au titre des actions dont il est propriétaire.

Le capital social de la Société a en conséquence été augmenté d'un montant nominal de 9 137 925 euros (neuf millions cent-trente-sept mille neuf-cent vingt-cinq euros) par la création de 1 827 585 actions nouvelles de la Société qui ont été intégralement libérées dès leur émission, ont porté jouissance au 1er janvier 2019 et ont été entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

7.2.1.2 Situation au 31 décembre 2019

Depuis cette augmentation, et au 31 décembre 2019, le capital social est de trois cent vingt-sept millions six 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 2019, 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 2019, 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”.

7.2.2 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions

Au 31 décembre 2019, la Société détient :

- directement 421 831 de ses actions, soit 0,64 % du capital social dont 63 500 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 2019 (hors contrat de liquidité)

Rappel du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019

L'Assemblée Générale du 26 avril 2019, dans sa seizième résolution, a autorisé le Directoire pour une période de 18 mois, soit jusqu'au 26 octobre 2020, 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 50 euros et dans la limite d'un montant global maximal de 15 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 ; 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, 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'Autorité des marchés financiers (AMF).

Rachat d'actions propres réalisé au cours de l'exercice 2019

Conformément à l'article L.225-211 du Code de commerce, il est précisé que le Directoire a procédé en 2019, au titre du programme de rachat décrit ci-dessus, aux opérations suivantes :

- en juillet 2019 : attribution de 116 944 actions propres dans le cadre du plan LTIP 2016-2019 ;
- fin août et septembre 2019 : rachat de 250 000 actions propres notamment en vue de la couverture du plan LTIP 2017-2020 ;

En conséquence, au 31 décembre 2019, la Société détenait 358 331 actions propres (soit 0,55 % de son capital social), dont la valeur de marché s'élève à 5 875 405,05 euros au 31 décembre 2019.

7.2.3.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 (17e 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 2020.

Répartition par objectif des actions détenues par la Société

Au 31 décembre 2019, la Société détient directement 358 331 actions propres, soit 0,55 % du capital social, toutes affectées à la couverture des plans LTI 2017-2020, 2018-2021 et 2019-2022.

Au 31 décembre 2019, 63 500 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.225-197-1 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.225-197-1 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'Autorité des marchés financiers.

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 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. 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 50.000.000 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 2020, soit jusqu'au 30 octobre 2021.

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).

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 1er 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 2019, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 1 129 524 euros ;
- 63 500 titres.

A l'entrée en vigueur du contrat de liquidité, les moyens figurant au contrat de liquidité étaient de 2 000 000 euros.

En 2019, dans le cadre de ce contrat de liquidité, 782 662 titres ont été traités pour un montant total de 11 008 966 euros, soit une moins-value latente dégagée de 26 527,67 euros.

La commission de gestion de ce contrat de liquidité s'est élevée à 15 000 euros hors taxe en 2019.

7.2.4 Autorisations financières

Le tableau ci-après présente les autorisations financières en vigueur au 31 décembre 2019.

Tableau des autorisations financières en vigueur en 2019

Nature des autorisations	**Assemblée Générale** *(date et résolution)*	**Échéance et durée de l'autorisation**	**Montant nominal maximum autorisé**	**Utilisation en 2019**
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	26 avril 2019 *(16e résolution)*	26 octobre 2020 (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	26 avril 2019 *18e résolution)*	Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le 31 décembre 2019	1 % des actions existantes	Décision du Directoire du 24 juin 2019 : octroi d'un montant de 400 000 actions [1] gratuites (soit 0,61 % des actions existantes) au profit des bénéficiaires du LTIP 2019-2022
Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital, par incorporation de primes réserves ou autres	26 avril 2019 17e 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 19e résolution)	27 juin 2021 (26 mois)	10 % des actions existantes	Néant

(1) Sur la base d'une atteinte de performance de 100 %, cf. Section 2.5.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 de renouveler les deux autorisations qui arrivent à échéance au cours de l'année 2020.

Tableau des autorisations financières dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2020

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	16	30 octobre 2021 (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 2020	1 % 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 2019, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle portant sur les actions de la Société.

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 2019 et son évolution au cours des trois derniers exercices :

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.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2019, 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 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.

Au 31 décembre 2017	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de votes théoriques	% des droits de votes réels
Société Investissement Deconinck	31 975 071	50,18 %	63 950 142	66,42 %	66,73 %
Public	31 308 103	49,13 %	31 891 146	33,12 %	33,27 %
Actions auto-détenues et auto-contrôlées (1)	439 522	0,69 %	439 522	0,46 %	-
Total	**63 722 696**	**100 %**	**95 841 288**	**100 %**	**100 %**

(1) Les actions auto-détenues et auto-contrôlées sont l'ensemble des actions détenues directement et indirectement par la Société et tient compte des 57 796 actions détenues au nom et pour le compte de la Société dans le cadre du contrat de liquidité.

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, suite à l'acquisition par la SID de 100 000 actions de la Société. En 2019, suite à l'exercice de l'option pour le paiement du dividende 2018 en actions nouvelles, le Groupe Familial Deconinck a augmenté sa participation dans la Société.

Ainsi, au 31 décembre 2019, le Groupe Familial Deconinck, de concert, détenait 51,26 % des actions soit 66,85 % des droits de vote théoriques et 67,20 % 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 2019, 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 2019, 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 2019, 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 2019, le seul actionnaire détenant, directement ou indirectement, individuellement une participation représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société est, 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 2019, la participation détenue par SID représente 50,68 % du capital de la Société et 66,80 % 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 2019, la participation détenue par Tweedy Browne Company LLC représente 9,23 % du capital de la Société et 5,93 % de ses droits de vote exerçables en Assemblée Générale (Tweedy Browne Company LLC ayant précisé détenir pour le compte de ses clients 5 790 187 actions pour lesquelles elle exerce les droits de vote de ses clients, soit 5,93 % 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 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)".

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.225-123 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 2019 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 2019.

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 en vue de mettre à jour le capital social de la Société, suite à 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.

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.

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 ;
- 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.

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.

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.

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.

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 collégialement 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 ;

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 supérieur 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 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 ;

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.

7.5 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 aucun accord pouvant entrainer un changement de son contrôle.

Les informations applicables requises par l'article L.225-37-5 (sur renvoi de l'article L.225-68) 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 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 “Rémunération et avantages allouées aux organes de direction et de contrôle” 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.

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 1er février 2020 - Code ISIN : FR00004188670 - Code mnémonique : TKTT).

	2019	2018	2017
Cours de clôture (en euros)			
Au plus haut	22,36	36,92	44,80
Au plus bas	11,25	16,90	32,32
Au 31 décembre	14,40	17,51	34,98
Nombre d'actions au 31 décembre	65 550 281	63 722 696	63 722 696
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	944	1 116	2 229

Source : Euronext.

Évolution du cours de l'action

8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 30 AVRIL 2020

8.1.	Ordre du jour	320
8.2.	Présentation des projets de résolutions - Rapport du Directoire	321
8.3.	Projets de résolutions	326
8.4.	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	331
8.5.	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes	332
8.6.	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	333

8.1 Ordre du jour

À titre ordinaire

Résolution n°1
Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;

Résolution n°2
Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;

Résolution n°3
Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;

Résolution n°4
Approbation des conventions réglementées visées aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce ;

Résolution n°5
Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société KPMG ;

Résolution n°6
Nomination de Salustro Reydel en qualité de Commissaire aux comptes suppléant ;

Résolution n°7
Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société MAZARS ;

Résolution n°8
Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes suppléant de M. Jérôme de Pastors ;

Résolution n°9
Nomination de Nicolas Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance ;

Résolution n°10
Approbation des informations relatives aux rémunérations 2019 de l'ensemble des mandataires sociaux ;

Résolution n°11
Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire ;

Résolution n°12
Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance ;

Résolution n°13
Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président du Directoire ;

Résolution n°14
Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance ;

Résolution n°15
Approbation des éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance ;

Résolution n°16
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;

À titre extraordinaire

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
Modifications de l'article 17 des Statuts à l'effet de déterminer le nombre de membres représentants les salariés au Conseil de surveillance selon le nombre membres siégeant au Conseil prévu par l'article L. 225-79-1 du Code de commerce ;

Résolution n°19
Modifications des articles 17 et 23 des Statuts afin de supprimer le terme “jetons de présence” ;

Résolution n°20
Modification de l'article 21 des Statuts afin de permettre l'adoption par le Conseil de surveillance, dans certains domaines, de décisions par voie de consultation écrite ;

À titre ordinaire

Résolution n°21
Pouvoirs pour les formalités.

8.2 Présentation des projets de résolutions - Rapport du Directoire

1. Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2019 (1ère et 2ème 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 2019 desquels il ressort :

- pour les comptes sociaux, un compte de résultat faisant ressortir un bénéfice net d'un montant de 46,4 millions d'euros en 2019 contre un montant de 17,4 millions d'euros en 2018 ;
- pour les comptes consolidés, un résultat net part du Groupe d'un montant de 39,6 millions d'euros en 2019 contre un montant de 49,3 millions d'euros en 2018. 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 2019.

2. Affectation du résultat de l'exercice 2019 (3ème 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".

3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (4ème résolution)

Au cours de l'exercice 2019, aucune nouvelle convention réglementée, autre que celles déjà approuvées par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019, 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 2019. 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 8.6 du Document d'enregistrement universel 2019.

4. Mandats des Comissaires aux comptes (5ème à 8ème résolutions)

Il est soumis à l'approbation de l'Assemblée de :

- renouveler les mandats de Commissaires aux comptes titulaires des sociétés KPMG et Mazars pour une durée de six exercices (5ème et 7ème résolutions) ;
- renouveler le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de M. Jérôme de Pastors pour une durée de six exercices (8ème résolution) ;
- nommer la société Salustro Reydel en qualité de Commissaire aux comptes suppléant pour une durée de six exercices, en remplacement de la société KPMG Audit S.A. dont le mandat arrive à échéance à la présente Assemblée (6ème résolution).

Il est rappelé que ces propositions de renouvellements et de nomination des Commissaires aux comptes ont été soumises à l'autorisation préalable du Conseil sur recommandations du Comité d'audit, des risques et de la conformité, lequel a mené durant l'exercice 2019 une procédure d'appel d'offre décrite en Section 2.2.4.1. du Document d'enregistrement universel 2019.

5. Nomination au sein du Conseil de surveillance (9ème résolution)

Il est soumis à l'approbation de l'Assemblée, sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de nommer Nicolas Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) ans en remplacement d'Eric Deconinck dont le mandat arrive à échéance à la présente Assemblée Générale, et qui a informé le Conseil qu'il ne souhaitait pas renouveler son mandat. Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Conseil de surveillance ont notamment estimé que Nicolas Deconinck pourra faire bénéficier le Conseil de surveillance, au-delà de sa connaissance du Groupe et du secteur dans lequel il intervient, de ses compétences et expériences en matière de digital et marketing. Compte tenu de cette proposition de nomination, Nicolas Deconinck a fait part de sa démission de ses fonctions de Censeur du Conseil de surveillance, sous réserve de l'approbation de la 9ème résolution.

Un résumé du parcours et des compétences de Nicolas Deconinck figurent en Section 2.1.3.5 du Document d'enregistrement universel 2019. Ainsi, à l'issue de l'Assemblée, 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 toujours 4 membres indépendants (44 %) et 4 femmes (44 %).

6. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 aux mandataires sociaux (10ème à 12ème résolutions)

En application des dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, il vous est proposé par le vote des 10ème à 12ème résolutions d'approuver les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 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 2019 de l'ensemble des mandataires sociaux (10ème résolution) ;
- les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019 à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire (11ème résolution),
- les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019 à Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance (12ème 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 2019.

7. Approbation des éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux (13ème à 15ème résolutions)

Conformément à l'article L.225-82-2 du Code de commerce, il est proposé à l'Assemblée d'approuver les éléments de la politique de rémunération applicables au Président du Directoire (13ème résolution), au Président du Conseil de surveillance (14ème résolution) et aux membres du Conseil de surveillance (15ème 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 2019.

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. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (16ème résolution)

L'Assemblée Générale du 26 avril 2019 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 2019. Cette autorisation arrivant à échéance le 26 octobre 2020, nous vous proposons, dans la 16ème 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.225-197-1 et suivants 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.225-197-1 et suivants 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 2019), 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.

9. 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)

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.225-209 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 2020, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

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.

10. Modifications statutaires (18ème à 20ème résolutions)

Les 18ème à 20ème résolutions concernent diverses modifications statutaires suite à l'entrée en vigueur de la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises du 22 mai 2019 (loi "PACTE") et de la loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés du 19 juillet 2019.

> ***Désignation des membres représentant les salariés***

La loi "PACTE" ayant abaissé de 12 à 8 le nombre de membres composant le Conseil de surveillance au-delà duquel s'applique l'obligation de désigner un second membre représentant les salariés, il vous est proposé, par le vote de la 18ème résolution, de modifier l'article 17 des Statuts de la Société relatif à cette obligation en faisant référence aux dispositions légales plutôt qu'à un nombre donné de membres du Conseil et en précisant les modalités de désignation du second représentant des salariés.

> ***Suppression de la référence au terme "jetons de présence"***

La loi "PACTE" ayant supprimé la référence au terme "jetons de présence" il vous est proposé, par le vote de la 19ème résolution de modifier les articles 17 et 23 des Statuts en vue de remplacer le terme "jetons de présence" par "rémunération des membres".

> ***Consultation écrite des membres pour certaines décisions du Conseil***

La loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés ayant introduit la possibilité pour les sociétés anonymes de prévoir dans leurs statuts que certaines décisions du Conseil de surveillance puissent être prises par consultation écrite des membres, il vous est proposé par le vote de la 20ème résolution de modifier l'article 21 des Statuts de la Société afin de prévoir cette possibilité pour certaines décisions limitativement énumérées par la loi à savoir les nominations des membres du Conseil de surveillance en cas de vacance d'un poste par décès ou démission, les autorisations d'octroyer des cautions, avals et garanties, les modifications des statuts visant à les mettre en conformité avec des dispositions législatives et réglementaires (sous réserve de ratification par l'Assemblée Générale Extraordinaire) et la convocation d'une Assemblée Générale.

11. Pouvoirs (21ème 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 2019)

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 2019, approuve les comptes de l'exercice social clos au 31 décembre 2019, 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 46 448 117,65 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 59 707 euros au cours de l'exercice écoulé.

Deuxième résolution :

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019)

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 2019, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2019 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 39,6 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 2019)

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 2019 présentent un bénéfice net de 46 448 117,65 euros décide, sur proposition du Directoire, d'affecter intégralement le bénéfice distribuable au compte « Report à nouveau » le portant ainsi à 755 753 088,35 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**		
	2019	**2018**	**2017**
Dividende total (en millions d'euros) [1]	38,1	37,9	38,0
Dividende par action (en euros)	0,60	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 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 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'exercicle clos le 31 décembre 2019.

Cinquième résolution :

(Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société KPMG)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat de la société KPMG en qualité de Commissaire aux comptes titulaire, pour une durée de six (6) exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2026, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Sixième résolution :

(Nomination de la société Salustro Reydel en qualité de Commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de nommer la société Salustro Reydel en qualité de Commissaire aux comptes suppléant pour une durée de six (6) exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2026, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

La société Salustro Reydel a fait savoir à la Société qu'elle acceptait cette nomination sous réserve du vote de l'Assemblée Générale.

Septième résolution :

(Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société Mazars)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat de la société Mazars en qualité de Commissaire aux comptes titulaire, pour une durée de six (6) exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2026, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Huitième résolution :

(Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes suppléant de M. Jérôme de Pastors)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat de M. Jérôme de Pastors en qualité de Commissaire aux comptes suppléant pour une durée de six (6) exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2026, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Neuvième résolution :

(Nomination de Nicolas Deconinck 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 Nicolas Deconinck 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 2024, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Nicolas Deconinck a fait savoir qu'il accepterait par avance sa nomination, au cas où elle serait décidée par la présente Assemblée, et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Dixième résolution :

(Approbation des informations relatives aux rémunérations 2019 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 à l'article L.225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L.225-100 II du Code de commerce, les informations relatives à la rémunération 2019 des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 225-37-3, I du Code de commerce, telles que figurant à la Section 2.6.2 du Document d'enregistrement universel 2019.

Onzième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 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 à l'article L.225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L.225-100 II 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 2019 à Fabrice Barthélemy, Président du Directoire tels que figurant à la Section 2.6.2.2 du Document d'enregistrement universel 2019.

Douzième résolution :

(Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 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 à l'article L.225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L.225-100 II 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 2019 à Eric La Bonnardière en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, tels que figurant à la Section 2.6.2.4 du Document d'enregistrement universel 2019.

Treizième 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 à l'article L.225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établis en application de l'article L.225-82-2 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 2019.

Quatorzième 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 à l'article L.225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établis en application de l'article L.225-82-2 du Code de commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance, tels que figurant à la Section 2.6.1.3 du Document d'enregistrement universel 2019.

Quinzième 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 à l'article L.225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établis en application de l'article L.225-82-2 du Code de commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, tels que figurant à la Section 2.6.1.3 du Document d'enregistrement universel 2019.

Seizième 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.225-209 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.225-197-1 et suivants 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, et notamment au titre de plans intitulés "Long Term Incentive Plan" ; 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 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 2019), 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 délègue 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.

À titre extraordinaire

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.225-197-1 et suivants 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 2020, 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 autorisé 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.225-186-1 et L.225-197-6 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, 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 tel que proposé à la seizième résolution proposée ci-dessus au titre de l'article L.225-209 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.

Dix-huitième résolution :

(Modification de l'article 17 des Statuts à l'effet de déterminer le nombre de membres représentants les salariés présents au Conseil de surveillance selon le nombre de membres siégeant au Conseil prévu par l'article L. 225-79-1 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, prenant acte des dispositions de la loi 2019 486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises ayant amendé les conditions de désignation des membres représentant les salariés, décide de modifier les Statuts de la Société afin de les mettre en conformité avec ces dispositions. En conséquence, Le 4ème alinéa de l'article 17 des Statuts est désormais rédigé comme suit :

« Le Conseil de surveillance comprend en outre un ou plusieurs membre(s) représentant les salariés dont le nombre et le régime sont fixés par les dispositions légales en vigueur ainsi que par les présents statuts. Lorsqu'un seul membre représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par le Comité social et économique de la Société. Lorsque deux membres représentant les salariés doivent être nommés, le second est désigné par le Comité social et économique »

Le reste du texte de l'article 17 des Statuts reste inchangé.

Dix-neuvième résolution :

(Modification des articles 17 et 23 des Statuts afin de supprimer le terme "jetons de présence")

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et conformément aux dispositions légales en vigueur, connaissance prise du rapport du Directoire, décide, compte tenu de la réforme introduite par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, de modifier les Statuts afin de supprimer le terme « jetons de présence », écarté par la loi, et le remplacer par le terme « rémunération des membres du Conseil de surveillance » retenu par la loi.

Vingtième résolution :

(Modification de l'article 21 des Statuts afin de permettre l'adoption par le Conseil de surveillance, dans certains domaines, de décisions par voie de consultation écrite)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide d'user de la faculté offerte par la loi de simplification, clarification et actualisation du droit des sociétés du 19 juillet 2019 et de permettre au Conseil de surveillance de prendre des décisions par consultation écrite dans les conditions fixées par la réglementation. En conséquence, il est ajouté à la fin de l'article 21 des Statuts l'alinéa suivant : *«Le Conseil de surveillance pourra prendre des décisions par consultation écrite de ses membres dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. ».*

Le début de l'article 21 reste inchangé.

À titre ordinaire

Vingt-et-unième 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.

8.4 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

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 2019, 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 2020 - 17ème 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 2020 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 24 février 2020

KPMG Audit	Mazars
Renaud Laggiard	Eric Schwaller - Anne-Laure Rousselou

8.6 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 découverte 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 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 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 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 et réexaminée par votre Conseil de Surveillance du 7 février 2019 s'est poursuivi en 2019. 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 2019, 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 2019.

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 et réexaminée par votre Conseil de Surveillance du 7 février 2019 s'est poursuivi en 2019. 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 2019, la S.I.D. a facturé Tarkett 300 000 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 d'assistance et d'animation sont nécessaires à la gestion de Tarkett et se sont poursuivies en 2019.

En application de la loi, nous vous signalons que le conseil de surveillance n'a pas procédé à l'examen annuel des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice, prévu par l'article L. 225-88-1 du code de commerce.

Fait à Paris La Défense,

le 13 février 2020

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit	Mazars
Renaud Laggiard	Eric Schwaller - Anne-Laure Rousselou

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1.	**Personne responsable du Document d'enregistrement universel**	**336**
9.2.	**Attestation de la personne responsable**	**336**
9.3.	**Personne responsable de l'information financière**	**336**
9.4.	**Calendrier indicatif de l'information financière**	**336**
9.5.	**Contrôleurs légaux des comptes**	**337**
9.6.	**Documents accessibles au public**	**337**
9.7.	**Tables de concordance**	**338**
9.7.1.	Document d'enregistrement universel	338
9.7.2.	Rapport financier annuel	339
9.7.3.	Rapport de gestion du Directoire	340
9.7.4.	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	340

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, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, 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 page 340, 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 23 mars 2020

Fabrice Barthélemy

Président du Directoire de la Société

9.3 Personne responsable de l'information financière

M. Raphaël Bauer

Directeur Financier du Groupe

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 2020 devrait être le suivant :

	Calendrier 2020
Résultats du premier trimestre	28 avril 2020
Assemblée Générale	30 avril 2020
Résultats du premier semestre	29 juillet 2020
Résultats du troisième trimestre	28 octobre 2020

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 2014	AG 2020
Cabinet Mazars Représenté par Mme Anne-Laure Rousselou et M. Eric Schwaller 61 rue Henri Regnault - Exaltis 92400 Courbevoie	AG 2014	AG 2020
KPMG Audit S.A. Représenté par M. François Caubrière Tour Eqho - 2 avenue Gambetta 92066 Paris-La Défense	AG 2014	AG 2020
M. Jérôme de Pastors 61 rue Henri Regnault - Exaltis 92400 Courbevoie	AG 2014	AG 2020

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

Les mandats des Commissaires aux comptes arrivant à échéance à la prochaine Assemblée Générale, il est proposé aux actionnaires de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes titulaire des sociétés Mazars et KPMG, de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de M. Jérôme de Pastors et de nommer la société Salustro Reydel en qualité de Commissaire aux comptes suppléant en remplacement de la société KPMG Audit S.A. (plus de détails en Chapitre 8 du présent Document d'enregistrement universel).

9.6 Documents accessibles au public

Des exemplaires du présent Document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais au siège social de la Société. Le présent document peut également être consulté sur le site internet de la Société (www.tarkett.com) et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (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
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	2.2.4
16.4.	Conformité au régime du gouvernement d'entreprise	2.1.1
17.	Salariés	
17.1.	Nombre de salarié	1.1.2
17.2.	Participations et stock-options	2.4 et 2.7

Rubriques		Sections
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
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
25.	Informations sur les participations	7.5

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.225-100 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 2019	1.1 et 5.3 (Note 1)
3.	Résultats du Groupe en 2019	5.1 à 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	8.2
11.	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5.5
12.	Dividendes	5.7
13.	Dépenses non déductibles fiscalement	8.2
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.225-102-1, 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

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

Informations requises par l'article L.225-68 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 8.6

Conception & réalisation : POMELO-PARADIGM

Tarkett

Siège social
1 Terrasse Bellini - Tour Initiale
92919 Paris La Défense - France

www.tarkett.com