Document de référence 2018

Tarkett

Sommaire

	PROFIL DU GROUPE	**2**
1.	**PRÉSENTATION DU GROUPE**	**13**
1.1	Présentation générale	14
1.2	Historique	17
1.3	Stratégie	18
1.4	Aperçu des activités du Groupe	22
1.5	Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives	24
1.6	Produits commercialisés par le Groupe	28
1.7	Organigramme simplifié du Groupe	43
2.	**GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION**	**45**
2.1	Gouvernance	46
2.2	Les organes de direction et de contrôle	46
2.3	Rémunération et avantages alloués aux organes de direction et de contrôle	65
2.4	Autres renseignements concernant les mandataires sociaux	76
2.5	Actions gratuites (LTIP)	77
2.6	Consultation des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	79
2.7	Accords de participation et d'intéressement	87
2.8	Transactions des mandataires sociaux sur les titres	88
2.9	Principales opérations avec les apparentés	89
3.	**RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**	**91**
3.1	Le modèle d'affaires de Tarkett	92
3.2	L'ambition et les engagements RSE de Tarkett	94
3.3	Gouvernance de la RSE	98
3.4	Risques et opportunités liées à la RSE	101
3.5	Plan de vigilance	106
3.6	Dialogue avec les parties prenantes	107
3.7	Eco-concevoir pour la vie et boucler la boucle : une approche de l'économie circulaire saine au service de nos clients	109
3.8	Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés	124
3.9	Développer nos talents	128
3.10	Rapport Social et Environnemental	137
4.	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS**	**159**
4.1	Chiffres clés	160
4.2	Investissements	168
4.3	Trésorerie et capitaux propres	169
4.4	Contrats importants	174
4.5	Procédures judiciaires et administratives	175
4.6	Perspectives	176
4.7	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	177
5.	**ÉTATS FINANCIERS**	**181**
5.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2018	182
5.2	Annexes aux comptes consolidés	188
5.3	Comptes sociaux au 31 décembre 2018	230
5.4	Annexes aux comptes sociaux	234
5.5	Résultats au cours des cinq derniers exercices	251
5.6	Tableau des filiales et des participations	252
5.7	Politique de distribution de dividendes	253
5.8	Honoraires des commissaires aux comptes	253
5.9	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	254
5.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	258
6.	**FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES**	**261**
6.1	Principaux risques	263
6.2	Gestion des risques	267
6.3	Politique en matière d'assurances	274
7.	**INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL**	**279**
7.1	Informations sur la Société	280
7.2	Informations sur le capital social	280
7.3	Information sur l'actionnariat	283
7.4	Statuts de la Société et Réglement Intérieur du Conseil de Surveillance	286
7.5	Prise de participation de la Société hors du groupe Tarkett	292
7.6	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	292
7.7	Informations boursières	293
8.	**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**	**291**
8.1	Projet d'ordre du jour et de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019	292
8.2	Rapport du Directoire sur les projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019	298
8.3	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	302
8.4	Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes	303
8.5	Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital	304
8.6	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	305
9.	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	**309**
9.1	Personne responsable du document de référence	310
9.2	Attestation de la personne responsable	310
9.3	Personne responsable de l'information financière	310
9.4	Calendrier indicatif de l'information financière	310
9.5	Contrôleurs légaux des comptes	311
9.6	Documents accessibles au public	311
9.7	Tables de concordance	312

Tarkett
Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 318 613 480 euros
Siège social : Tour Initiale – 1 Terrasse Bellini – 92919 Paris La Défense
352 849 327 RCS Nanterre

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») le 21 mars 2019, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général.

Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du document de référence sont disponibles sans frais auprès de Tarkett, 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale – TSA 94200 – 92919 Paris La Défense Cedex, France, ainsi que sur les sites Internet de Tarkett (www.tarkett.com) et de l'AMF (www.amf-france.org).

Tarkett en bref

Un leader mondial des revêtements de sol et surfaces sportives

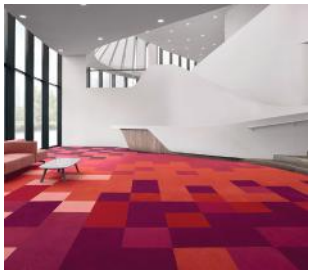
Parce que chaque instant de vie mérite des espaces privilégiés, Tarkett aide ses clients à créer des espaces de qualité en offrant un savoir-faire nourri de 135 années d'expérience et en faisant preuve d'exigence dans la réalisation. C'est notre engagement auprès de nos clients pour « Faire de chaque surface un espace unique ». En tant qu'un des leaders mondiaux de solutions de revêtements de sol et de surfaces sportives, nos équipes sont mobilisées pour agir en « One Tarkett, agile et axé sur la performance », et pour vivre les valeurs de notre marque, en étant engagées, collaboratives, créatives et bienveillantes.

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

ÉDUCATION

HABITAT

BUREAUX

SANTÉ & SOINS AUX PERSONNES ÂGÉES

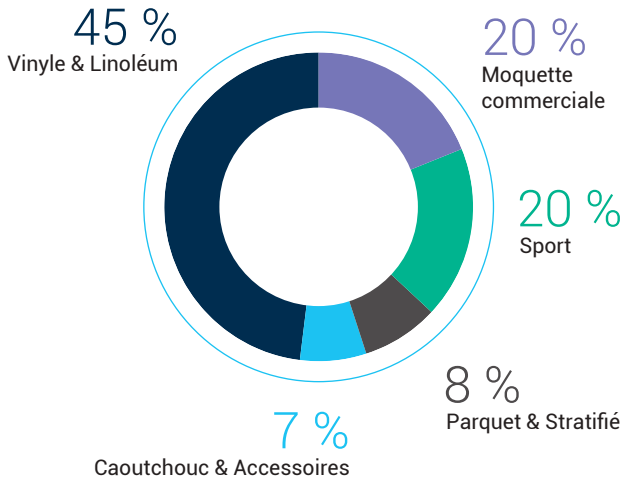
MAGASINS & BOUTIQUES

HÔTELLERIE, VOYAGE & LOISIRS

MARINE, AVIATION & TRANSPORT

INDUSTRIE

SPORT & BIEN-ÊTRE



En % du chiffre d'affaires 2018

TARKETT DANS LE MONDE

24
laboratoires de R&D

—

1
centre de recherche et d'innovation

—

4
centres de design

—

36
sites industriels

—

7
centres de recyclage

2,8 milliards
d'euros de chiffre d'affaires en 2018

13 000
collaborateurs

N°1
en vinyle dans le monde

UNE EXPOSITION ATTRACTIVE AUX MARCHÉS

~ 70 %
Professionnel

~ 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 2018

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

« Faire Bien. Ensemble. » : c'est orienter nos efforts pour répondre aux attentes de nos clients et contribuer, en collaboration avec l'ensemble de nos partenaires aux enjeux de demain : créer des espaces de vie sains et de bien-être, préserver les ressources de la planète et lutter contre le changement climatique.

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

Construire un modèle

Contribuer aux débats et s'engager pour le climat.*

Respecter les 10 principes des Nations Unies.

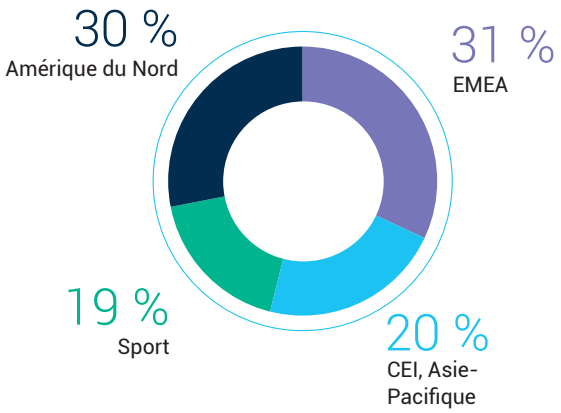
Contribuer aux Objectifs de Développement Durable définis par les Nations Unies.

* *Membre du Forum Economique Mondial de 2016 à 2018.*

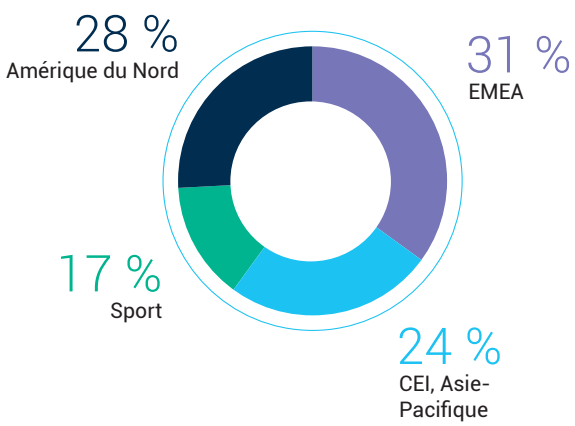
Tarkett en chiffres

Tarkett bénéficie d'une implantation géographique et d'un modèle économique équilibrés, deux atouts qui renforcent ainsi la stabilité et la solidité du Groupe.

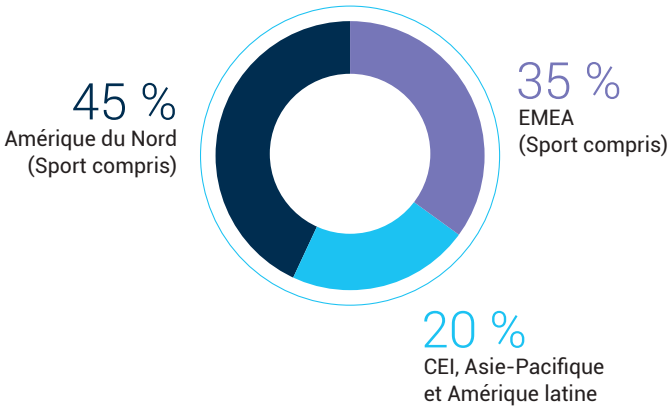
VENTES PAR SEGMENT



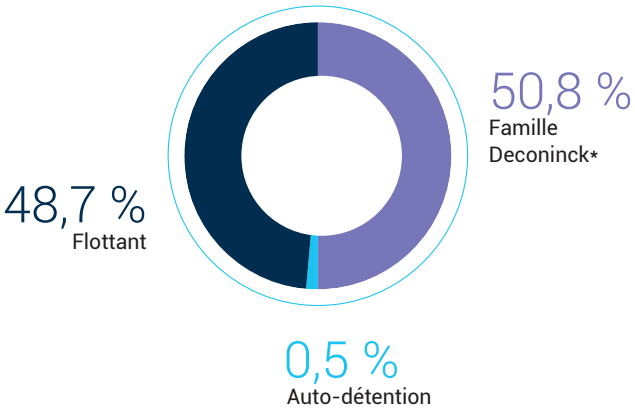
EBITDA AJUSTÉ PAR SEGMENT



VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DU CAPITAL
au 31 décembre 2018



Tarkett est coté sur le marché réglementé d'Euronext et figure dans les indices suivants : SBF 120, CAC MID 60 (compartiment 1, code ISN FR0004188670, code mnémonique : TKTT).

Le Directoire proposera à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 le versement d'un dividende de **0,60 €** par action au titre de l'exercice 2018. Ce dividende sera, au choix de l'actionnaire, payé en espèces ou en actions nouvelles.

** 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 7.3.1.*

La répartition du chiffre d'affaires net et de l'EBITDA 2018 est calculée pro forma, incluant l'activité de Lexmark (acquisition faite en Septembre 2018) pour l'ensemble de l'année. EBIDTDA ajusté: les ajustements portent notamment sur les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et aux rémunérations en actions.

Gouvernance

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance de Tarkett est composé de neuf membres, dont cinq représentent la famille Deconinck, actionnaire majoritaire de la Société, et quatre membres indépendants*. 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

Jacques Garaïalde
Membre** depuis 2007

Françoise Leroy
Membre** depuis 2013

Sabine Roux de Bézieux
Membre** depuis 2017

Guylaine Saucier
Membre** depuis 2015

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

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance :
- Françoise Leroy (Présidente)**
- Sabine Roux de Bézieux**
- Agnès Touraine

Censeurs :
- Bernard-André Deconinck
- Nicolas Deconinck

** Deux censeurs assistent également aux réunions du Conseil de surveillance.*
*** Membre indépendant.*

Gouvernance

Comité Exécutif du Groupe

(au 15 mars 2019)

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

Président par intérim de Tarkett Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine

Eric Daliere
Président Tarkett Sports

Jeff Fenwick
Président de Tarkett Amérique du Nord par intérim

Slavoljub Martinovic
Président Tarkett Europe de l'Est

Pierre Barrard
Directeur Marketing Stratégique, Digital & Innovation

Raphaël Bauer
Directeur Financier

Wendy Kool-Foulon
Directrice Juridique

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

Sharon MacBeath[1]
Directrice des Ressources Humaines et de la Communication

Antoine Prevost
Directeur R&D et Opérations

[1] *Membres du Directoire de Tarkett.*

Le Mot du Président du Directoire

Tarkett a connu un environnement économique difficile et instable en 2018, mais a su démontrer sa capacité à résister avec une croissance organique satisfaisante. 2019 devra marquer une première étape dans le redressement de notre rentabilité.

C'est dans ce contexte que j'ai pris la direction du Groupe en janvier 2019 en tant que Président du Directoire. Avec plus de dix ans d'expérience chez Tarkett, j'ai une connaissance profonde de nos activités et des enjeux auxquels le Groupe doit faire face.

Je connais aussi le talent et l'engagement de nos équipes à travers le monde, et leur attachement à la réussite du Groupe et à celle de nos clients. Je connais leur fierté de contribuer avec nos clients à créer des espaces de vie, beaux, uniques et respectueux de la santé et de l'environnement.

Enfin, je partage avec les membres du Conseil de surveillance et du Comité Exécutif une ambition commune de transformer le Groupe pour le rendre plus agile et performant, capable à la fois de résister à des environnements économiques complexes et de saisir les opportunités de croissance, tout en contribuant aux enjeux sociétaux et environnementaux.

Afin d'améliorer durablement la performance financière du Groupe, nous avons ainsi engagé un plan de transformation axé sur l'innovation dans nos produits et solutions, l'optimisation de notre outil industriel, la transition digitale et la poursuite de notre engagement en matière d'économie circulaire.

Notre proximité avec nos clients sur le terrain et notre expertise reconnue dans des segments tels que l'hôtellerie, la santé, l'éducation, les bureaux, l'habitat ou le sport, sont des atouts majeurs pour réussir. Nous devons aussi nous engager dans la digitalisation du parcours client et de nos canaux de distribution.

Au-delà de notre programme d'amélioration continue de la performance industrielle, World Class Manufacturing, nous engageons aussi une revue de notre dispositif industriel afin de renforcer sa rentabilité et son niveau d'excellence en termes de sécurité, de qualité et d'impact sur l'environnement.

Enfin, nous avons également la conviction que nous devons aller plus loin et plus vite dans notre engagement pour une économie circulaire. C'est un défi majeur pour l'industrie de la construction et des revêtements de sol pour réduire notre dépendance aux ressources naturelles. C'est aussi un enjeu de différentiation auprès de nos clients pour leur offrir un service de collecte et de recyclage efficace. Enfin et surtout, c'est un engagement motivant pour nos équipes et nos partenaires.

Notre adhésion aux dix principes du Pacte Mondial et aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, ainsi que notre partenariat avec la Fondation Ellen MacArthur pour l'initiative « Circular Economy 100 » illustrent notre volonté de contribuer à notre mesure aux enjeux du monde de demain, de « Faire Bien. Ensemble. » (« Doing Good.Together.»)

Avec l'appui du Conseil de surveillance et de la famille Deconinck, notre actionnaire majoritaire présent depuis quatre générations, et grâce à nos équipes engagées, collaboratives, et créatives, je suis convaincu que Tarkett dispose de solides atouts pour se transformer et relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

Fabrice Barthélemy
Président du Directoire

Doing Good. Together.

Designing for Life

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

MATÉRIAUX DE QUALITÉ

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®.

QUALITÉ DE L'AIR INTÉRIEUR

97 %

de nos revêtements de sol ont de faibles niveaux d'émissions de COV*.

** Composés Organiques Volatils*

ESPACES SAINS

100 %

de nos sites de production de vinyle en Europe, en Amérique du Nord, en Serbie et en Chine utilisent à fin 2018 une technologie de plastifiant sans phtalate.

** Excepté contenu recyclé pour certains produits.*

Optimiser les ressources, l'eau et l'énergie

RESSOURCES DURABLES

70 %

de nos matières premières ne contribuent pas à la raréfaction des ressources, étant abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées.

CONSOMMATION D'EAU

68 %

de nos sites de production sont équipés de circuits d'eau en boucle fermée ou ne consomment pas d'eau dans leur processus de fabrication.

IMPACT SUR LE CLIMAT

-8,5 %

d'émissions de gaz à effet de serre ($kgC0_2e/m^2$) entre 2010 et 2018.

ENERGIE RENOUVELABLE

27 %

de notre consommation d'énergie est issue d'énergies renouvelables.

Chiffres au 31.12.2018

Doing Good.Together. Faire Bien. Ensemble.
Designing for Life. Eco-concevoir pour la vie.
Closing the loop. Boucler la boucle.
Driving collaboration. Favoriser l'approche collaborative.

Notre engagement en faveur du développement durable

Closing the Loop

Recycler pour transformer les déchets en nouveaux matériaux de qualité

RESSOURCES RECYCLÉES

134 000

tonnes de matériaux recyclés utilisés comme matières premières, soit 10% de nos matières premières achetées (en volume).

Déployer le programme de collecte Restart®

REVÊTEMENTS DE SOL COLLECTÉS

102 000

tonnes de revêtements de sol ont été collectées de 2010 à 2018.

Driving Collaboration

CE100

Construire un modèle d'économie circulaire

THE GLOBAL COMPACT
WE SUPPORT

Conforme aux dix principes du Pacte Mondial des Nations-Unies

Tarkett Cares

Près de 1300 salariés impliqués dans plus de 170 initiatives de soutien aux communautés locales

Tarkett iAcademy

23 000 professionnels ou élèves formés aux métiers de soliers ou aux techniques de pose, dans le cadre de Tarkett Academy de 2012 à 2018

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

Notre contribution pour un capital durable

Capital financier
- Coté à la Bourse de Paris (SBF120)
- Actionnariat familial (50,8%)
- Actionnariat flottant (48,7%)
- Financement dette

Capital industriel
- 36 sites de production dans 17 pays (Europe, Amérique du Nord, CEI, Chine, Brésil, Australie)
- 7 centres de recyclage

Capital intellectuel
- Marques reconnues (Tarkett, FieldTurf...)
- 15 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 : 13 000 dans 30 pays, 40 nationalités
- Clients diversifiés B2B2C dans plus de 100 pays (forces de ventes, showrooms...)
- Fournisseurs diversifiés, des producteurs mondiaux de matières premières stratégiques (PVC, plastifiants...) aux fournisseurs locaux
- Communautés locales : coopération étroite avec nos sites

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

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

** Great Spaces. One surface at a time.*

Notre mission
*Faire de chaque surface un espace unique.**

Nos valeurs
Engagement
Collaboration
Créativité
Bienveillance

Notre culture
One Tarkett, agile & axé sur la performance

NOTRE PROMESSE CLIENT

Tarkett aide à créer des espaces de qualité et facilite l'expérience client en comprenant et en répondant à leurs attentes, en offrant un savoir-faire nourri de 135 années d'expérience et en faisant preuve d'exigence dans la réalisation.

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

SEGMENTS

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

- Habitat
- Bureaux
- Santé
- Education
- Hôtellerie, Magasins
- Sport

CANAUX

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

- Prescripteurs (architectes, designers)
- Installateurs, maîtres d'œuvre
- Distribution, chaînes de magasins de bricolage
- Grands comptes
- Utilisateurs, gestionnaires de bâtiments

et de nos parties prenantes

Nos résultats pour une performance durable

Partager la valeur

2 836 M€
Chiffre d'affaires

49 M€
Résultat net (part du Groupe)

128 M€
Investissements

25 M€
Impôt sur les sociétés payé

249 M€
EBITDA ajusté

671 M€
Rémunérations

0,60 € dividende par action
Actionnaires

0,8 M€
Soutien aux communautés locales (Tarkett Cares)

Croître et renforcer nos positions

2,1 %
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

2,14 FR1t
(taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt pour les employés et les travailleurs externes dans nos usines)
Sécurité

60 %
des employés formés pendant l'année
Formation

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

Diversité
27 %
des postes de management occupés par des femmes

Performance
53 %
des employés permanents ont bénéficié d'une « Revue de Développement et Performance »

Reconnaissance
>200 projets
Nombre de projets présentés aux Tarkett Awards

Eco-concevoir et préserver le capital naturel

- **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** (70% - renouvelables, abondantes ou recyclées)
- **Réduire les émissions de gaz à effet de serre** (Scope 1 & 2, 27% énergies renouvelables)
- **Equiper nos usines de circuit d'eau en boucle fermée** (68%).

Boucler la boucle vers un modèle d'économie circulaire

- **Utiliser des matériaux recyclés** (134 000 tonnes, 10% de matières premières achetées)
- **Recycler nos déchets** de production en interne et externe
- **Collecter les revêtements de sol via le programme ReStart®** (102 000 tonnes entre 2010 et 2018)
- **Concevoir** des produits et des modes d'installation pour **être facilement recyclables**.

Favoriser l'approche collaborative

- **Engager nos fournisseurs** (programme « achats responsables », 76% respectant le Pacte Mondial des Nations Unies, éco-conception C2C)
- **Partager nos informations produits avec nos clients** (Material Health Statements - MHS, Environmental Product Declarations - EPD)
- **Soutenir nos communautés locales via Tarkett Cares** et l'implication des salariés.
- **Former les professionnels et élèves** aux métiers de solier ou aux techniques de pose via Tarkett Academy (23 000 personnes de 2012 à 2018).

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	27
1.6	**Produits commercialisés par le Groupe**	**28**
1.6.1	Présentation des produits du Groupe	28
1.6.2	Fabrication des produits	31
1.6.3	Distribution des produits	34
1.6.4	Innovation produits et propriété intellectuelle	37
1.7	**Organigramme simplifié du Groupe**	**43**

1.1 Présentation générale

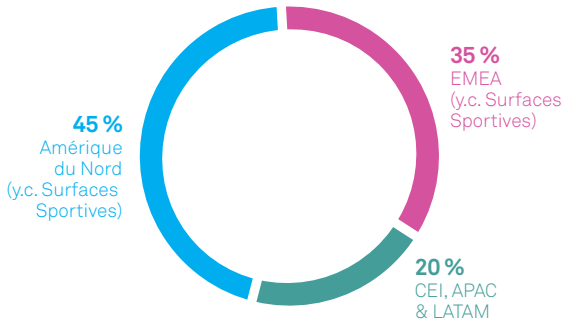
1.1.1 Activité du Groupe

Fort d'une expérience de plus de 130 ans, Tarkett est un leader mondial des solutions innovantes de revêtements de sol et de surfaces sportives.

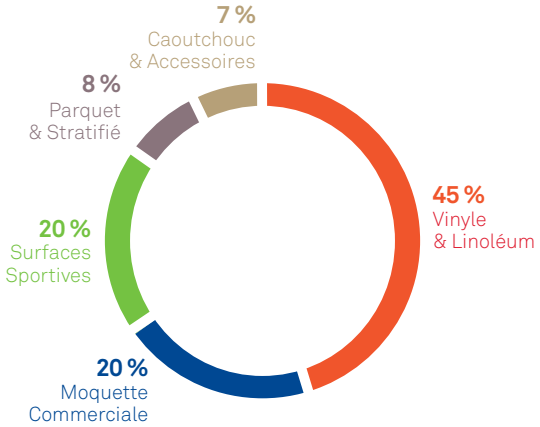
Tarkett offre l'une des plus larges gammes de solutions de revêtement de sol. Avec des équipes expérimentées et des ventes dans plus de 100 pays, le Groupe a acquis une forte connaissance et une excellente compréhension des cultures, goûts et exigences des clients, des réglementations ainsi que de l'usage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

Grâce à ses 36 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 2018 pro forma [1] par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires net 2018 pro forma [1] par catégorie de produits



(1) Pro forma : incluant l'activité de Lexmark (acquisition faite en septembre 2018) pour l'ensemble de l'année.

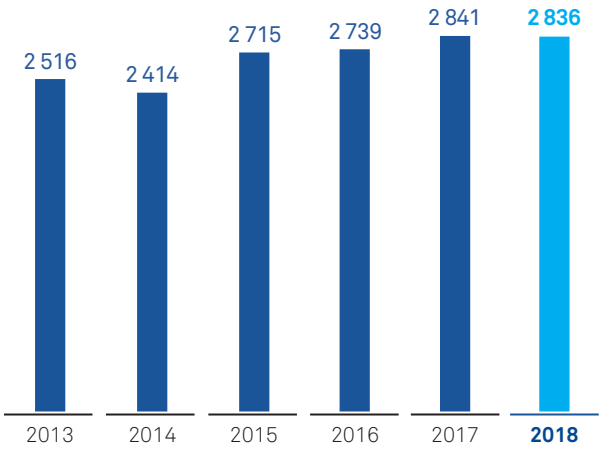
1.1.2 Principaux chiffres clés

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne, figurant à la Section 5.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2018 ». Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 ».

La synthèse des principaux chiffres clés ci-dessous doit être lue en parallèle avec (i) les comptes consolidés audités du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018 tels que présentés à la Section 5.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2018 », (ii) l'analyse relative à la condition financière et aux résultats du Groupe telle que présentée à la Section 4.1 « Chiffres clés » et (iii) l'analyse relative à la position de trésorerie et aux capitaux propres telle que présentée à la Section 4.3 « Trésorerie et capitaux propres ».

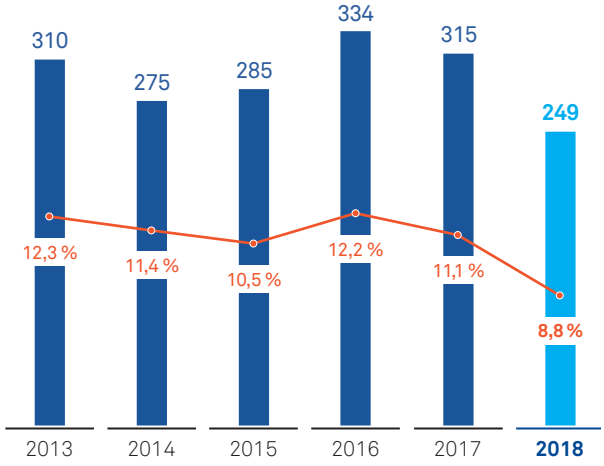
Chiffre d'affaires net

(en millions d'euros)



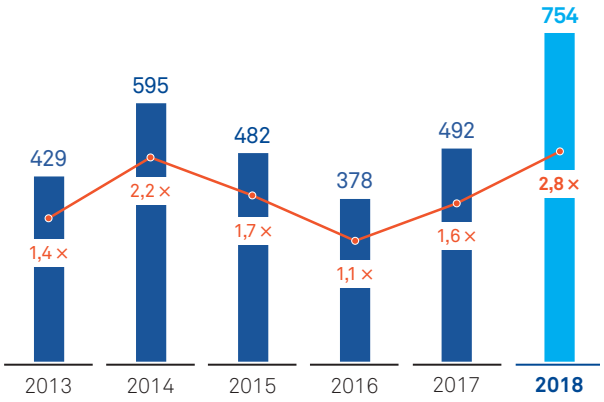
EBITDA ajusté

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



Dette financière

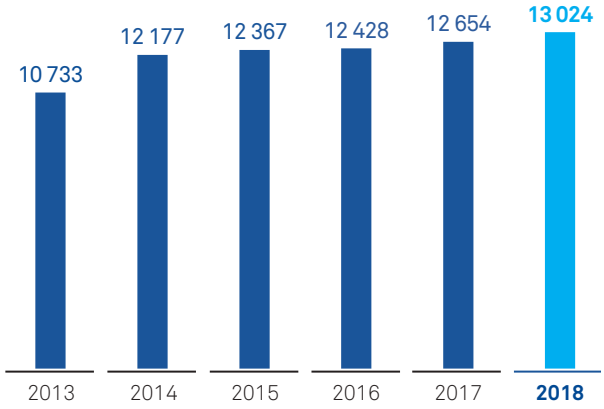
(en millions d'euros et ratio d'endettement pro forma [1])



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

Effectifs du Groupe

(au 31 décembre 2018 hors salariés Laminate Park)



(en millions d'euros)	**31 décembre 2018**	**31 décembre 2017**
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net *Croissance organique*	2 836,1 *+ 2,1 %*	2 841,1 *+ 4,8 %*
EBITDA ajusté [2] *% du chiffre d'affaires net*	248,7 *8,8 %*	315,1 *11,1 %*
EBIT ajusté *% du chiffre d'affaires net*	131,3 *4,6 %*	196,3 *6,9 %*
EBIT *% du chiffre d'affaires net*	106,6 *3,8 %*	12,7 *0,4 %*
Résultat net de la période – part du Groupe	49,3	(38,7)
Dividende par action *(en euros)*	0,60 [1]	0,60
Rentabilité des capitaux investis (ROIC) [2]	6,1 %	8,9 %
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	807,0	780,6
Endettement net [2]	753,6	491,8
Total Bilan	2 390,4	2 133,1
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	206,2	91,1
Investissements	(128,2)	(111,1)
Free cash flow [2]	36,4	(65,6)
Capitalisation boursière au 31 décembre	**1 116**	**2 229**
Effectif au 31 décembre	**13 024**	**12 654**

(1) Sera proposé en numéraire ou en titres, au choix de l'actionnaire, et sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.
(2) Cf. Chapitre 4, Note 4.7.

1.2 Historique

Le Groupe doit sa dénomination à sa branche suédoise, la société Tarkett AB, qui existe depuis la fin du dix-neuvième siècle.

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 de la fusion de deux sociétés françaises créées au début du vingtième siècle. Les membres de la famille Deconinck, actionnaire majoritaire, sont les héritiers de M. Allibert, fondateur de l'une d'elles.

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

Parallèlement, 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 avec la constitution d'un partenariat avec la Société serbe Sintelon AD (qui était alors cotée à la bourse de Belgrade) disposant notamment d'une forte implantation en Russie (le Groupe est progressivement monté au capital de Sintelon AD avant de racheter la totalité des parts des minoritaires en 2009). En 2003, le Groupe effectue le retrait de la cote de la bourse de Toronto de sa filiale canadienne Domco-Tarkett regroupant les activités nord-américaines. En 2004, le Groupe prend une participation minoritaire dans la Société canadienne FieldTurf, fabricant de gazon synthétique, dont il prendra le contrôle l'année suivante.

En 2005, le Groupe poursuit sa stratégie de développement. Il constitue deux partenariats, l'un avec le Groupe Aconcagua pour développer la production de revêtements de sol stratifiés sur le continent nord-américain et l'autre avec la Société Sonae Industria-SGPS S.A. afin de développer la production des revêtements de sol stratifiés en Europe de l'Ouest. Il acquiert également la Société américaine Johnsonite Inc., fabricant de sols souples et accessoires, lui permettant de renforcer sa présence en Amérique du Nord.

En 2006, le Groupe finalise le retrait de la cote de la bourse de Francfort de sa filiale Tarkett AG.

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. L'année 2007 est aussi marquée par l'arrivée d'un nouveau Président du Directoire, M. Michel Giannuzzi, ainsi que par le début du renouvellement de l'équipe dirigeante.

La même année, le Groupe acquiert la Société nord-américaine Defargo, spécialisée dans la fabrication de revêtements sportifs et amorce la vente de ses activités de parquets en Amérique du Nord, qui sera finalisée en 2009.

En 2008, le Groupe acquiert la Société américaine Beynon Sports Surfaces, spécialisée dans la fabrication de pistes d'athlétisme, et détient 100 % de la Société FieldTurf suite à l'acquisition des parts des minoritaires. La même année, le Groupe cède sa participation dans le partenariat de production de revêtements de sol stratifiés sur le continent nord-américain.

Afin d'asseoir son leadership dans les revêtements sportifs en Amérique du Nord, le Groupe acquiert, en 2009, la Société américaine Atlas Track, spécialisée dans la fabrication de pistes d'athlétisme.

Également en 2009, le Groupe accélère son développement à l'international, notamment dans des régions à fort potentiel de croissance : il crée une société de distribution en Turquie au travers d'un partenariat avec la Société Aspen afin de développer son implantation en Turquie et acquiert la Société brésilienne Fademac (désormais appelée Tarkett Brasil Revestimentos LTDA), premier fabricant de revêtements de sol PVC au Brésil.

En 2010, le Groupe acquiert certains actifs d'Armstrong afin de renforcer ses positions sur le marché résidentiel en Europe et d'enrichir son portefeuille de marques. Le Groupe procède ensuite à l'acquisition de la Société américaine Centiva, spécialisée dans la fabrication et le design des dalles PVC haut de gamme (LVT). Le Groupe prend également le contrôle de la Société espagnole Poligras (désormais dénommée FieldTurf Poligras), leader espagnol de la production et de la commercialisation des revêtements de sol sportifs et spécialisée dans la fabrication du gazon synthétique.

La même année, le Groupe conclut deux partenariats : l'un avec la Société américaine EasyTurf, spécialisée dans la commercialisation de gazon synthétique pour des applications paysagères aux États-Unis, et l'autre avec la Société allemande Morton Extrusionstechnik (MET), spécialisée dans la production de fibres pour le gazon synthétique. Ces deux partenariats lui permettent de renforcer son offre de gazon synthétique et d'obtenir la maîtrise de sa production de fibres pour les gazons synthétiques.

En 2011, le Groupe continue le renforcement de ses positions avec l'acquisition de Parquets Marty (devenue la société Tarkett Bois), société française spécialisée dans la fabrication de parquets, et la création de deux partenariats : l'un dans la Société néerlandaise AA SportSystems (dénommée FieldTurf Benelux BV), distributeur de gazon synthétique, l'autre avec un distributeur de sols souples en Chine, désormais dénommée Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd.

En 2012, le Groupe acquiert le 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.

En 2014, le Groupe a réalisé quatre opérations de croissance externe. Tout d'abord, le Groupe a renforcé sa présence industrielle et commerciale en Chine à travers deux opérations : le rachat de la participation minoritaire de 30 % dans la filiale du Groupe qui commercialise les produits de la marque Tarkett en Chine (Shanghai), et l'acquisition d'un outil industriel dédié à la production de revêtements de sol vinyle à proximité de Pékin. La même année, le Groupe a acquis les sociétés Gamrat (société polonaise spécialisée dans les revêtements de sol vinyle de haute performance), Renner Sports Surfaces (expert dans les pistes d'athlétisme et terrains de tennis dans la région des Rocheuses aux États-Unis), ainsi que le Groupe Desso (un des leaders européens de moquettes commerciales en Europe).

En 2015, le Groupe a acquis certains actifs de la Société California Track and Engineering (CTE), un spécialiste de la construction de pistes d'athlétisme aux États-Unis. Par ailleurs, EasyTurf est désormais filiale du Groupe à 100 % suite à l'acquisition par ce dernier des intérêts minoritaires. Enfin, le Groupe a acquis la Société Ambiente Textil, distributeur exclusif des produits Desso en Autriche.

En 2016, le Groupe a continué l'intégration des sociétés acquises récemment, et s'est renforcé sur l'ensemble de ses régions. Par ailleurs, KKR, qui avait déjà réduit sa participation lors de l'introduction en bourse du Groupe, est sorti du capital de la Société au cours de l'année.

En 2017, le Groupe a acheté les 49 % de la Société allemande Morton Extrusionstechnik (MET – fabrication de fibres synthétiques pour notre activité Sports) encore détenus par son fondateur ainsi que les 49 % de FieldTurf Benelux BV (distributeur de gazon synthétique aux Pays-Bas) encore détenus par les fondateurs. Le Groupe a noué un partenariat stratégique avec la Société AllSports Construction & Maintenance Limited, un distributeur de gazon synthétique basé en Écosse et fait l'acquisition des actifs de la Société AlternaScapes, un distributeur et installateur de gazon synthétique à usage paysager situé en Floride.

En septembre 2017, Glen Morrison succède à Michel Giannuzzi comme Président du Directoire de Tarkett. Glen Morrison, de nationalité britannique et américaine, avait rejoint Tarkett en mai 2015 en tant que Président de la Division Tarkett Amérique du Nord.

En janvier 2018, le Groupe a effectué l'acquisition des actifs de Grassman, un leader australien de la fabrication de pelouse synthétique. Cette transaction permet d'étendre la présence du Groupe 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.

L'acquisition de The Tennis and Track Company à Salt Lake City, Utah a été finalisée au 1er juillet 2018. Cette acquisition permet de renforcer notre position sur le marché des revêtements de tennis et de la construction en béton renforcé pour le sport. Tarkett dispose désormais d'une plateforme régionale propice à de futurs développements sur les marchés en croissance de l'Utah et du nord- Ouest des États- Unis.

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.

Le 18 septembre 2018, le Conseil de surveillance de Tarkett a décidé de nommer Fabrice Barthélemy en qualité de Président du Directoire de Tarkett par intérim, en remplacement de Glen Morrison. Fabrice Barthélemy, membre du Directoire depuis 2008 et Président de la Division EMEA & LATAM depuis 2017, était de 2008 à 2017 Directeur Financier du Groupe. Fabrice Barthélemy a été confirmé dans ses fonctions de Président du Directoire de Tarkett, à compter du 14 janvier 2019.

1.3 Stratégie

La vision du Groupe est d'être un leader mondial des solutions innovantes en créant de la valeur pour ses clients de manière durable. Le Groupe s'efforce ainsi de concevoir des revêtements de sol et des surfaces sportives qui optimisent le retour sur investissement de ses utilisateurs et qui améliorent leur qualité de vie. Tarkett est fier de ses valeurs, qui constituent le socle de ses orientations stratégiques. Elles sont au nombre de cinq : adopter une attitude positive vis-à-vis du client, promouvoir l'esprit d'équipe, assurer le respect et l'intégrité, porter l'autonomie et la responsabilité et enfin être engagé en faveur de l'environnement.

En octobre 2016, Tarkett a présenté un plan stratégique pour la période 2017-2020 qui s'appuie sur ses valeurs et reflète sa vision.

1.3.1 Objectifs stratégiques du Groupe

Ce plan stratégique repose sur différents piliers :

a) L'ambition d'offrir une expérience exceptionnelle à nos clients : le Groupe veut devenir la Société de l'industrie des revêtements de sol avec laquelle il est le plus facile et le plus agréable d'interagir.

- Le Groupe vise à offrir une expérience client incomparable et fluide à toutes les étapes de contact, ainsi qu'un niveau de service irréprochable, afin d'accroître la satisfaction et la fidélité de ses clients. Cette stratégie implique un effort de la part du Groupe pour améliorer la logistique, le service clients et les outils de sélection des produits.
- L'amélioration de la logistique, de la fiabilité et des délais de livraison est un objectif permanent pour le Groupe qui investit dans la flexibilité de ses outils de production ainsi que dans les outils de gestion de son portefeuille de produits. Cette ambition s'appuie sur une infrastructure informatique solide et des plateformes digitales coordonnées.
- Le Groupe a par ailleurs 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.
- Le Groupe souhaite également étendre son offre de services personnalisés et interactifs. Un service très innovant a par exemple été développé aux États-Unis : « Designer On Demand ». Cet outil en ligne permet aux designers d'entrer en contact privilégié avec un interlocuteur dédié, lui-même architecte, offrant des conseils personnalisés ainsi que la possibilité de déléguer la réalisation d'un visuel 3D personnalisé pour leur projet.
- Le Groupe entretient par ailleurs 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.

- En réalisant cette ambition, le Groupe veut devenir le partenaire de référence en solutions de revêtement de sol en offrant des solutions personnalisées, et en renforçant les relations à long terme avec ses clients.

b) Maintenir et développer son leadership dans le design, l'innovation et le développement durable, qui constituent des facteurs de succès et de différentiation essentiels pour le Groupe.

- Le Groupe dispose de trois équipes régionales dédiées au design qui suivent en permanence les tendances des différents marchés. Le Groupe peut ainsi proposer des produits en adéquation avec les dernières tendances du marché et qui correspondent aux attentes des clients. Les équipes de vente du Groupe, constituées d'environ 1 500 personnes, sont également en contact régulier avec les distributeurs et les détaillants et leur proposent une sélection de produits, de marques et de services adaptés aux demandes des utilisateurs. Tarkett offre par ailleurs à ses clients des possibilités infinies de personnalisation de produits vinyle grâce à la technologie innovante d'impression digitale qu'elle a récemment développée en Europe et aux États-Unis. Tarkett a en outre lancé cette année différents modèles de lames, de dalles, de PVC ou de moquette coordonnables, faciles à assembler et permettant de créer des designs uniques.

- L'ambition du Groupe est également de continuer à investir dans l'innovation pour répondre aux besoins croissants de ses clients pour un environnement sain et des espaces de vie uniques et modulaires. Le Groupe va ainsi poursuivre le développement de produits et de solutions durables et étendre son offre de services personnalisés et interactifs.

- Le Groupe s'appuie sur une longue tradition d'innovation, qui a débuté dans les années 1940, lorsqu'il était le premier fabricant de parquets à utiliser une structure en triple couche contrecollée. Le Groupe a ensuite poursuivi sa stratégie d'innovation dans les années 1950 en proposant des revêtements en vinyle durables ainsi qu'un large choix de motifs. Dans les années 1990, le Groupe a lancé le premier gazon synthétique destiné aux athlètes. Au cours des dernières années, le Groupe a créé des revêtements de sol en avance sur les exigences environnementales et de développement durable. Le Groupe dispose d'un centre international de recherche et d'innovation ainsi que de nombreux laboratoires de développement et d'application. Le Groupe a également créé un comité scientifique composé d'experts internes et externes ainsi que de professeurs reconnus internationalement, qui revoient et discutent son plan technologique, et nouent des partenariats avec les fournisseurs en les impliquant dans le processus de recherche et développement. Les efforts de développement et d'innovation du Groupe sont centrés sur le renouvellement de l'offre du Groupe avec des projets qui présentent un fort potentiel de marché et des qualités écologiques durables (voir Section 1.6.4).

c) Exceller dans le domaine commercial et opérationnel : ces dernières années, Tarkett a su démontrer la force de son excellence commerciale et opérationnelle. Le Groupe poursuivra cette recherche d'excellence, basée notamment sur son programme *World Class Manufacturing* (« WCM ») à l'efficacité démontrée, ainsi que sur son expertise en matière de chaîne d'approvisionnement et de force commerciale.

- Cette stratégie implique un effort constant de la part du Groupe pour améliorer les processus opérationnels ainsi que, le cas échéant, la mise en place de plans d'économies.

- La stratégie d'optimisation des opérations courantes du Groupe consiste à rechercher en permanence des actions qui permettent d'améliorer la productivité du Groupe, notamment grâce au programme d'amélioration continue WCM. Ce programme est mis en œuvre par une équipe dédiée qui 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.

- Le Groupe considère que le programme WCM lui permettra de réaliser des économies additionnelles aux alentours de 2 % du coût de revient des ventes, sans compromis sur la qualité ou les services. Le Groupe travaille par ailleurs en permanence à une optimisation de la logistique afin d'offrir le meilleur service possible à ses clients en réduisant les délais de livraison de la manière la plus économique possible. Le Groupe poursuit également le déploiement de sa plateforme informatique SAP afin de devenir une référence de l'industrie des revêtements de sol en termes de gestion de la chaîne logistique.

- La stratégie d'optimisation des activités opérationnelles du Groupe consiste en outre à prendre des mesures visant à s'adapter aux changements des conditions économiques et des conditions de marché. Le Groupe poursuivra les efforts en cours afin d'améliorer ses activités opérationnelles, notamment par l'automatisation, et mettra en place des plans de redressement si cela devait s'avérer nécessaire.

d) Créer de la valeur additionnelle grâce aux acquisitions : fort de son expérience réussie avec 26 acquisitions réalisées depuis 2007, Tarkett entend poursuivre sa stratégie de croissance externe selon trois axes : extension de son portefeuille de produits, expansion géographique, réalisation de synergies de coûts.

- Le Groupe a su valoriser les acquisitions réalisées par le passé pour accélérer sa croissance profitable. Le Groupe a su élargir sa gamme de produits et de solutions en intégrant par exemple avec succès le marché de la moquette commerciale à travers les acquisitions de Tandus (en 2012, présent aux États-Unis majoritairement), de Desso (en 2014, présent en Europe principalement) et de Lexmark (en 2018, présent aux États-Unis uniquement). Tarkett a également renforcé sa présence sur les marchés à croissance élevée en faisant par exemple en 2009 l'acquisition de Fademac, premier fabricant de revêtements de sol PVC au Brésil ou en créant la même année une société de distribution en Turquie à travers un partenariat avec la Société Aspen. La stratégie de croissance externe du Groupe repose sur l'acquisition de sociétés rentables et rapidement relutives qui lui permettent de profiter immédiatement de leurs atouts industriels et commerciaux, en tirant avantage, dans toute la mesure du possible, de l'expertise et de l'expérience de l'équipe dirigeante en place. Par ailleurs, le Groupe peut générer des améliorations de productivité dans les sociétés acquises grâce au déploiement de son programme WCM. À l'avenir, le Groupe entend poursuivre cette stratégie de croissance externe sélective et créatrice de valeur.

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 :

a) 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 2017). 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. Le Groupe considère qu'il dispose de l'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, ainsi que de l'un des portefeuilles de marques les plus reconnues, ce qui est essentiel pour le succès de sa stratégie de distribution multi marques. C'est ainsi que le Groupe est en mesure de créer des solutions intégrées de différents revêtements de sol et devenir l'interlocuteur unique des clients. 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.

b) Un positionnement « GloCal ».

- Le Groupe tire profit de son ancrage géographique global, parmi les plus étendu 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.

c) Une exposition géographique équilibrée et des segments de marché diversifiés permettant d'atténuer le caractère cyclique des activités de construction et de rénovation : l'exposition géographique diversifiée du Groupe ainsi que sa large base de clientèle constitue une protection naturelle contre les cycles économiques régionaux dans les secteurs de la construction et de la rénovation. Environ 80 % des ventes (en mètres carrés) du Groupe proviennent du marché de la rénovation, beaucoup moins volatile que le marché des constructions neuves. Les ventes du Groupe se répartissent entre les utilisateurs commerciaux (2/3 des ventes 2018) et les utilisateurs résidentiels (1/3 des ventes 2018). Il bénéficie également d'un panel de clients très nombreux à travers le monde, ce qui limite tout risque de concentration. En 2018, le plus important client 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.

Le Groupe est en effet en mesure de saisir les opportunités de croissance quel que soit l'endroit où elles se trouvent.

- En Europe, où les perspectives actuelles de croissance économique semblent relativement limitées, le Groupe estime que les processus d'adaptation industrielle qu'il a mis en place au cours des dernières années le placent en bonne position pour profiter de la croissance à moyen et long termes de la région, tout en maintenant de bonnes positions concurrentielles et des niveaux de rentabilité satisfaisants à court terme. L'acquisition de Desso en 2014 a permis au Groupe de devenir le deuxième acteur de la moquette commerciale en Europe, de lui fournir des opportunités de réaliser des synergies commerciales aux États-Unis et de proposer les produits concernés dans d'autres régions.
- En Amérique du Nord, le Groupe cherche à profiter de la croissance économique en cours pour croître dans l'ensemble de ses activités commerciales, résidentielles et de surfaces sportives. Le Groupe a poursuivi de longue date une stratégie consistant à développer des produits permettant de bénéficier au mieux du potentiel de cette zone géographique. L'acquisition de Tandus en 2012 a ainsi permis au Groupe de devenir l'un des leaders de la moquette commerciale en Amérique du Nord. Grâce à cette acquisition, Tarkett a pu développer une offre de produits coordonnés entre ses dalles de moquettes commerciales et ses produits LVT (fournis par Centiva) et ainsi générer d'importantes synergies commerciales aux États-Unis. En 2018, l'acquisition de Lexmark permet au Groupe de consolider sa position sur le segment de la moquette pour l'hôtellerie en Amérique du Nord et de faire désormais partie des trois leaders.
- Dans les pays de la CEI, et notamment en Russie où les prévisions économiques prévoient une poursuite de la croissance en 2019 (en janvier 2019 le FMI prévoyait une croissance du PIB de 1,6 % pour l'année 2019), le Groupe souhaite profiter de sa position de leader, de la notoriété de ses marques et de ses capacités de production locales uniques afin de saisir des opportunités futures de croissance

d'un marché dont il est estimé qu'il représente, pour la Russie seule, une demande potentielle de rénovation d'environ 2 milliards de mètres carrés de revêtements résidentiels (source : Rosstat). Dans la mesure où une large majorité des citoyens russes sont propriétaires de leur logement, les travaux de rénovation représenteront l'un des premiers postes de dépense du revenu disponible, lorsque l'environnement économique du pays se sera amélioré.

- Dans les autres marchés à haut potentiel tels que l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine, le Groupe adopte une approche disciplinée et sélective, se positionnant sur des marchés de niche, pour profiter du potentiel de croissance rentable lié à la pénétration des sols souples dans ces régions. Le Groupe considère notamment qu'il existera potentiellement une forte demande à l'avenir en Chine et au Brésil pour des revêtements vinyles commerciaux haut de gamme, segment sur lequel le Groupe considère que sa capacité d'innovation et sa valeur ajoutée constituent un atout différenciant de nature à l'aider à se développer dans ces régions.

d) 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, santé, éducation, bureaux, boutiques et magasins, hôtellerie, santé et soins aux personnes âgées, établissements de santé et installations sportives). Cette offre étendue de solutions permet aussi au Groupe de se positionner comme l'unique interlocuteur auprès de ses clients, leur facilitant ainsi grandement la vie.

e) 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 pionner, influençant les standards du secteur, encourageant une économie circulaire collaborative et impliquant l'ensemble des parties prenantes dans cette démarche durable.

f) Une croissance soutenue et rentable, une génération de flux de trésorerie importante et une rentabilité des capitaux investis (ROIC) élevée : le Groupe a constamment démontré sa capacité à réaliser une croissance rentable grâce à un développement externe et interne et ce, même pendant les périodes économiques difficiles de ces dernières années. À titre d'exemple, le Groupe est notamment parvenu à intégrer avec succès les 26 acquisitions effectuées depuis 2007. Depuis 2009, le chiffre d'affaires net consolidé et l'EBITDA ajusté ont augmenté avec un taux de croissance annuel respectivement de 5,8 % et 2,0 %. Depuis 2009, le Groupe a pu maintenir une marge d'EBITDA ajusté comprise entre 8,8 % et 12,3 %. Les opérations de croissance rentables du Groupe, combinées à une gestion rigoureuse de ses actifs, ont permis au Groupe de dégager une trésorerie et une rentabilité des capitaux investis élevés. Ainsi, la rentabilité des capitaux investis (ROIC) (qui correspond au rapport entre (1) le résultat opérationnel avant éléments financiers et après impôts et (2) les capitaux investis (qui correspondent à la somme des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles (y compris le *goodwill*) et de l'actif circulant net) a atteint en moyenne environ 8 % depuis 2010 ce qui a permis au Groupe de conserver une structure financière solide tout en investissant pour son développement futur.

g) Une équipe dirigeante internationale et expérimentée à la tête d'une organisation agile et décentralisée : l'équipe dirigeante du Groupe, dont les membres ont des profils internationaux variés et possèdent une expérience solide, promeut un état d'esprit entrepreneurial. L'équipe dirigeante actuelle a joué un rôle clé dans la mise en place réussie de la stratégie de développement interne du Groupe tout en redressant certaines activités en déclin (telles que les surfaces sportives) ainsi qu'en complétant et en intégrant 26 nouvelles acquisitions depuis 2007. Les membres de l'équipe dirigeante sont issus des plus grandes sociétés internationales, de l'industrie des revêtements de sol ainsi que de l'industrie de la construction, de l'automobile et de la chimie.

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 2017 et ne sont fournies qu'à titre indicatif. Une mise à jour des estimations pour l'année 2018 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 130 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 36 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 2018, le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe était de 2 836 millions d'euros, l'EBITDA ajusté s'est élevé à 249 millions d'euros et le résultat net part du Groupe s'élevait à 49,3 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 35 % du chiffre d'affaires 2018 du Groupe réalisé dans le segment EMEA (incluant les surfaces sportives), 45 % dans le segment Amérique du Nord (incluant les surfaces sportives) et 20 % dans le segment CEI, APAC et Amérique latine.

Les ventes de produits du Groupe sont réparties entre les utilisateurs commerciaux (environ deux tiers des ventes 2018) et les utilisateurs résidentiels (environ un tiers des ventes 2018). 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 écoles, universités, hôpitaux, établissements de santé, bureaux, 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 2018) : 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 20 % du chiffre d'affaires 2018) : 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 8 % du chiffre d'affaires 2018) : 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 7 % du chiffre d'affaires 2018) : 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 20 % du chiffre d'affaires 2018) : 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.

1.5 Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

Le marché mondial des revêtements de sol est estimé à 13,2 milliards de mètres carrés en 2017, hors sols spécialisés (sols en béton, sols en bambou, sols métalliques…). Les catégories de produits offerts par Tarkett représentent au total environ 26 % du marché, soit environ 3,5 milliards de mètres carrés en 2017.

Le tableau ci-après présente une estimation de la ventilation par catégorie de produits du marché mondial des revêtements de sol en 2017, 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)	1 171	9 %
Parquet et stratifié	1 446	11 %
Moquette (commercial)	950	7 %
Total adressé par le Groupe	**3 566**	**26 %**
Moquette (résidentiel)	1 138	9 %
Céramique	8 036	61 %
Autres	456	3 %
Total	**13 197**	**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 des disparités importantes entre les différentes zones géographiques, du fait des différentes cultures ainsi que des facteurs climatiques et règlementaires qui varient d'une région à l'autre.

Le tableau ci-dessous présente une ventilation par catégorie de produits et zone géographique du marché mondial des revêtements de sol en 2017, basée sur le nombre de 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)	303	42	296	175	332	23	1 171
Parquet et stratifié	328	130	240	153	551	44	1 446
Moquette (commercial)	115	153	284	19	349	30	950
Total adressé par le Groupe	**746**	**305**	**820**	**347**	**1 232**	**97**	**3 566**
Moquette (résidentiel)	302	66	588	43	70	70	1 138
Céramique	489	1 165	301	230	4 923	928	8 036
Autres	61	1	23	-	371	-	456
Total	**1 598**	**1 556**	**1 732**	**621**	**6 596**	**1 096**	**13 197**

(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 Albanie, 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 2017, 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 qui sont commercialisées par le Groupe ont représenté 746 millions de mètres carrés en 2017, soit 47 % des volumes vendus en Europe de l'Ouest, dont 21 % pour les parquets et les revêtements stratifiés, 19 % pour les sols souples et 8 % 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 2017, 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 74 % de la demande de revêtements de sol, les catégories de produits qui sont commercialisées par le Groupe ont représenté 305 millions de mètres carrés en 2017, soit 20 % des volumes vendus dans la région Moyen-Orient/Afrique, dont 8 % pour les moquettes commerciales, 10 % pour les parquets et revêtements stratifiés et 2 % 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 en 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 2017, la demande de revêtements de sol en Amérique du Nord a atteint 1,7 milliard de mètres carrés, représentant 13 % de la demande mondiale. Ce marché est dominé par la moquette, représentant 50 % de la demande en 2017. Les catégories de produits proposées par le Groupe représentent 820 millions de mètres carrés en 2017, soit 47 % des volumes vendus en Amérique du Nord, dont 17 % pour les sols souples, 16 % pour la moquette commerciale et 14 % 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 dans le segment 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 les groupes Mohawk, Shaw, Armstrong Flooring, Interface, Mannington et Engineered Floors. Ces concurrents ont, pour la plupart, tendance à concentrer la grande majorité de leurs ventes sur le seul 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.

1.5.1.3 Zone CEI & Balkans

Caractéristiques du marché

En 2017, 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 621 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 28 % de la demande de revêtements de sol contre 9 % pour le marché mondial dans son ensemble. Outre les sols souples, les principaux produits vendus sont les produits céramiques (aussi 37 % de la demande de revêtements de sol), les parquets et les revêtements stratifiés (environ 25 %) ainsi que la moquette (10 %).

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 étaient 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 2019 (1,6 % selon les prévisions du FMI de janvier 2019) 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 ses marques qui bénéficient 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 2017, la demande de revêtements de sol dans le segment Amérique latine et APAC a atteint respectivement 1,1 milliard et 6,6 milliards de mètres carrés, représentant respectivement 8 % et 50 % 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. 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.

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

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.

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 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.

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 en cours 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 les revêtements stratifiés, comprenant les parquets multicouches et les sols stratifiés (proposés aux 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 2018 du Groupe par ligne de produits :

Chiffre d'affaires net 2018	% du CA
Sols souples (vinyle et linoléum)	45 %
Parquets et stratifiés	8 %
Moquettes commerciales	20 %
Caoutchouc et accessoires	7 %
Surfaces sportives	20 %
Total	**100 %**

Les activités du Groupe sont organisées en quatre segments : trois 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 géographique du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2018 (incluant les surfaces sportives).

Chiffre d'affaires net 2018	% du CA
EMEA	35 %
Amérique du Nord	45 %
CEI/APAC/Amérique latine	20 %
Total	**100 %**

1.6.1.1 Revêtements de sol souples (vinyle et linoléum)

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

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

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

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

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

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

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

1.6.1.4 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 7 % des coûts des matières premières du Groupe en 2018. 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.

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 36 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 33 sites de production dont il est propriétaire, à l'exception de 3 sites qu'il loue au Royaume-Uni, en Chine et aux États-Unis.

De par son implantation historique, le Groupe possède 13 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 10 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 (un site aux États-Unis et un site en Europe de l'Ouest), 2 sites de production de pistes d'athlétisme aux États-Unis et une usine d'extrusion de fibres pour le gazon synthétique en Allemagne. Par ailleurs, depuis l'acquisition de Grassman en 2018, le Groupe possède un 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	LaminatePark	Revêtements stratifiés	Eiweiler
		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	Johnsonite	Revêtements de sol souples	Waterloo
		Tandus – Centiva	Moquettes	Truro
		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 Parquets Moquettes et tapis	Backa Palanka
	Ukraine	Tarkett	Revêtements de sol souples Parquets Moquettes	Kalush
APAC	Chine	Tandus	Moquettes	Suzhou
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Pekin
	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.

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

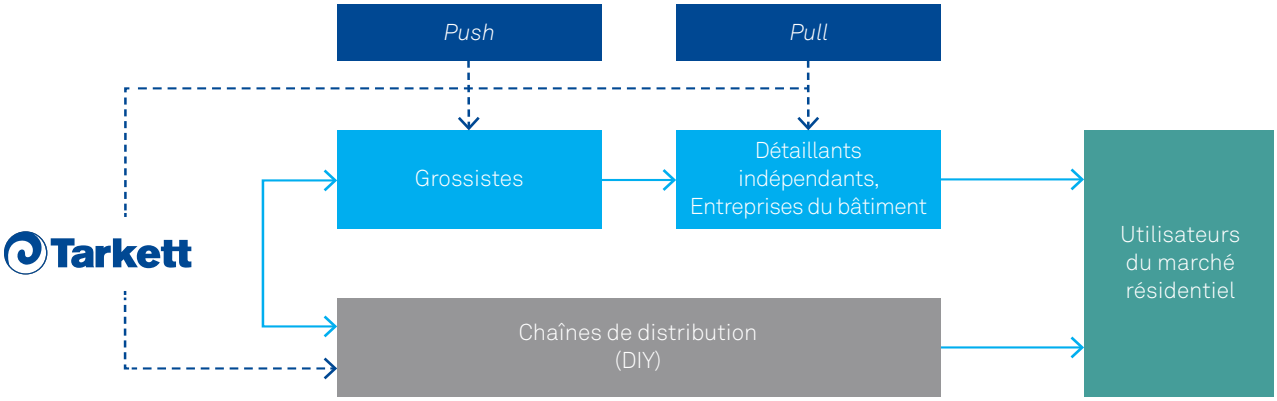
Le Groupe travaille avec des canaux de distribution différents selon que le produit est destiné à un utilisateur résidentiel ou à un utilisateur commercial, en adéquation avec les caractéristiques de chaque marché. Il s'adresse aux clientèles par le biais d'une stratégie « *push and pull* » :

- *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.

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

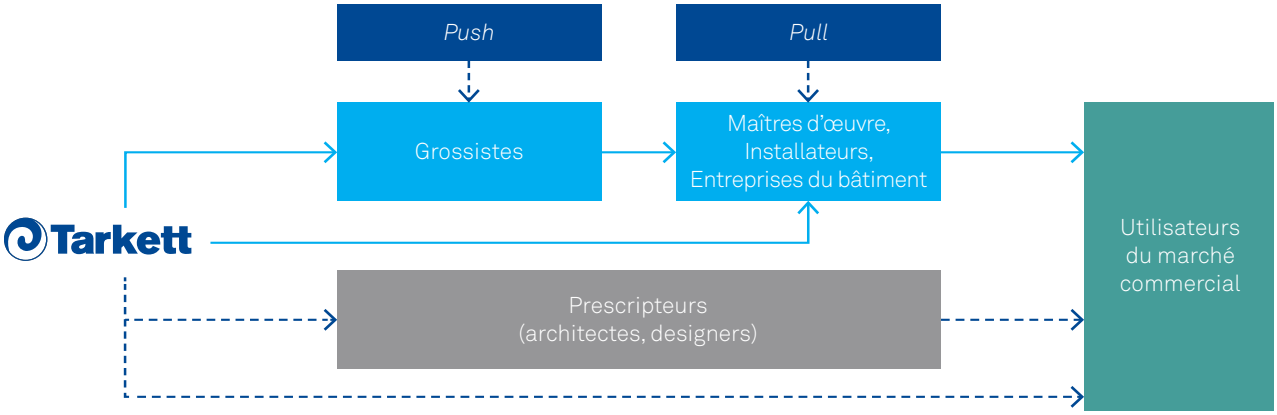
Marché résidentiel

Ventes — *Forces de vente* - - -



Marché commercial

Ventes — *Forces de vente* - - -



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 (activité des groupes Tandus, Desso et Lexmark acquis 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 2018, 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.

1.6.4 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 aux utilisateurs résidentiels et commerciaux.

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

1.6.4.1 Recherche et développement

Politique de recherche, design et développement du Groupe
La recherche et l'innovation sont au centre de la stratégie du Groupe. Ces 3 dernières années, les dépenses en recherche, design et développement sont stables, s'élevant à 36 millions d'euros, soit 1,3 % du chiffre d'affaires en 2018.

En 2018, le Groupe a continué ses importants investissements dans des équipements de laboratoire de dernière génération, dans son laboratoire de Shanghai inauguré en 2016, et dans des équipements de production pilote à Wiltz.

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.

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. Plusieurs réseaux ont été mis en place pour faciliter cette collaboration : le réseau de sols souples (PVC, linoleum et caoutchouc), de sols durs (bois et stratifiés) et de sols textiles (moquette et gazon synthétique).

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, le Groupe a créé un comité scientifique comprenant à la fois des experts internes mais aussi des experts externes reconnus internationalement. 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.

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.

Dans le cadre de sa politique « d'open innovation », le Groupe consacre environ 30 % 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*), l'UNISTRA (*Université de Strasbourg*), l'ESPCI (*École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris*) et Mines ParisTech (École des Mines de Paris) afin de développer de nouvelles expertises et d'attirer de jeunes talents (Ingénieurs, Docteurs, PostDoc...). De plus, les éco-systèmes de startups représentant un puissant moteur de l'open innovation, le Groupe a entrepris plusieurs partenariats institutionnels et privés afin d'entretenir une veille et d'identifier les startups les plus pertinentes.

Le Groupe a aussi développé des relations privilégiées avec certains fournisseurs à travers des contrats de partenariat d'innovation portant, par exemple, sur les qualités environnementales des matières premières, tel que les vernis polyurethane, le développement de nouvelles matières apportant de nouvelles fonctionnalités ou de nouvelles catégories de produits, tel que les dalles minérales Cimenti Clic.

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 en Allemagne) et soutient le développement d'une économie circulaire. Les produits éco-conçus reçoivent une certification *Cradle to Cradle®* (C2C) et Tarkett est l'une des entreprises disposant du plus grand nombre de produits certifiés dans le monde (revêtements de sols, sols sportifs, adhésifs et accessoires).

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 parebrises 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 respectueuse 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 3.7.3.1 du Rapport RSE « Contribution à des espaces de vie sains et à la qualité de l'air intérieur »). À fin 2018, 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. 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 facilitée. 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 Sports 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 Walwijk (Pays-Bas). Cette expertise et technologies uniques ouvrent d'énormes et appréciables perspectives quant à la capacité du revêtement de sol à s'adap–ter 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.

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,

(1) *Cradle to Cradle Certified*℠ est une marque de certification déposée par le *Cradle to Cradle Products Innovation Institute* (Institut d'Innovation des Produits *Cradle to Cradle*®).

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 font l'objet de dépôts nationaux, européens et internationaux enregistrés pour des durées variables en fonction des pays.

Portefeuille de brevets

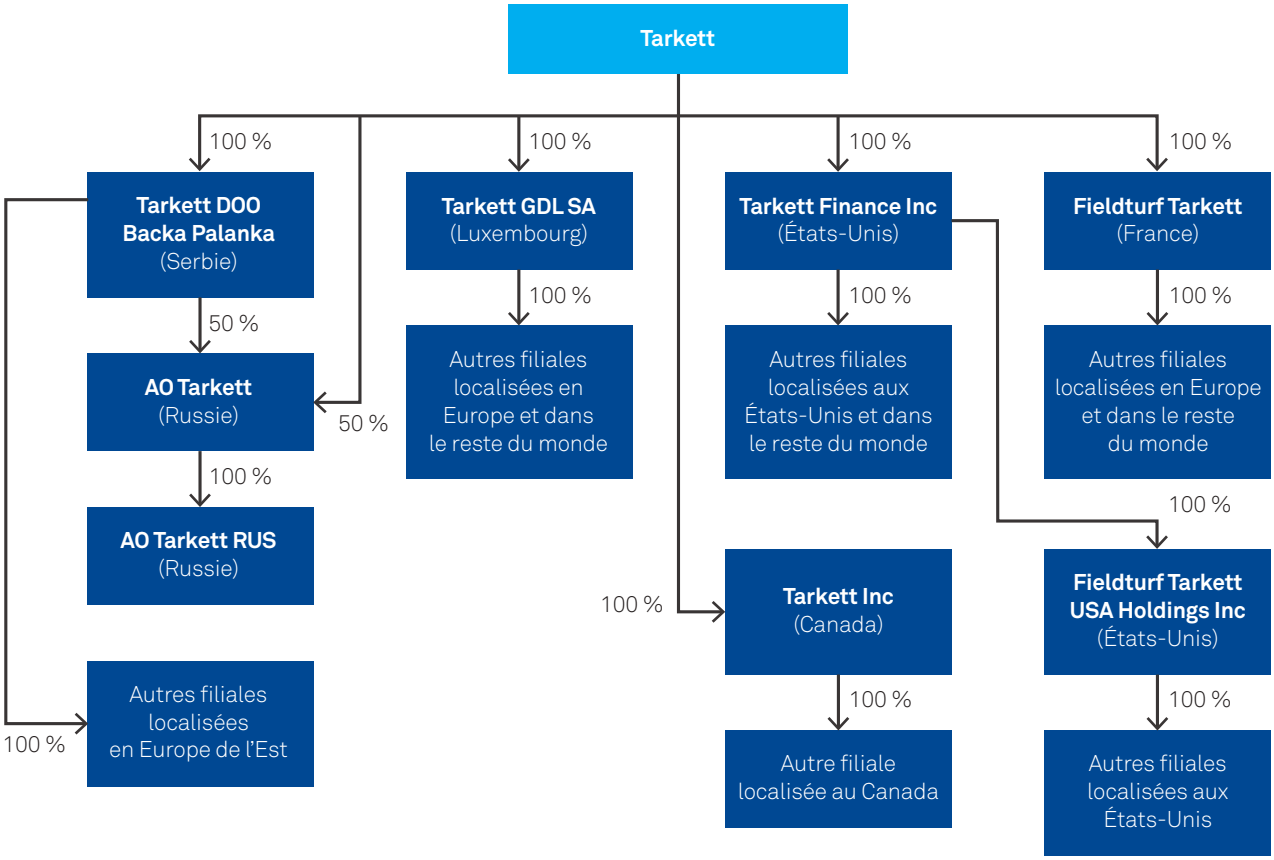
Le Groupe détient en pleine propriété de nombreux brevets actifs dans plus de 42 pays. Les brevets du Groupe recouvrent à la fois les produits de revêtements de sol et de surfaces sportives ainsi que les technologies relatives au développement de nouveaux produits.

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 92 familles de brevets actives initiées en Europe de l'Ouest, 8 familles en Europe de l'Est et 22 familles en Amérique du Nord. Enfin, le Groupe a déposé 39 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**	**46**
2.1.1	Code de gouvernement d'entreprise	46
2.1.2	Le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	46
2.2	**Les organes de direction et de contrôle**	**46**
2.2.1	Mode de gestion de la Société	46
2.2.2	Directoire	46
2.2.3	Conseil de surveillance	48
2.2.4	Comités spécialisés du Conseil de surveillance	59
2.2.5	Le Comité exécutif du Groupe	63
2.2.6	Déclarations liées au gouvernement d'entreprise	64
2.3	**Rémunération et avantages alloués aux organes de direction et de contrôle**	**65**
2.3.1	Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2017 et 2018	66
2.3.2	Rémunérations de chaque membre du Directoire au titre des exercices 2017 et 2018	67
2.3.3	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2018 à chaque membre du Directoire par la Société ou par toute société du Groupe	70
2.3.4	Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2018 par chaque membre du Directoire	70
2.3.5	Actions de performance attribuées durant l'exercice 2018 aux mandataires sociaux	70
2.3.6	Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	71
2.3.7	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés	71
2.3.8	Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire	72
2.3.9	Montant des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	73
2.3.10	Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les membres du Conseil de surveillance au cours des exercices 2017 et 2018	74
2.4	**Autres renseignements concernant les mandataires sociaux**	**76**
2.4.1	Participations directe et indirecte des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance dans le capital de la Société	76
2.4.2	Options de souscription ou d'achat d'actions	76
2.5	**Actions gratuites (LTIP)**	**77**
2.5.1	LTIP 2016-2019	78
2.5.2	LTIP 2017-2020	78
2.5.3	LTIP 2018-2021	78
2.6	**Consultation des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux**	**79**
2.6.1	Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (vote « ex ante » – résolutions n° 13 à 15 de l'AGM du 26 avril 2019)	79
2.6.2	Consultation sur les éléments de rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (vote « ex post » – résolutions n° 9 à 12 de l'AGM du 26 avril 2019)	83
2.7	**Accords de participation et d'intéressement**	**87**
2.7.1	Accords de participation et d'intéressement	87
2.7.2	Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés	87
2.8	**Transactions des mandataires sociaux sur les titres**	**88**
2.9	**Principales opérations avec les apparentés**	**89**
2.9.1	Garanties	89
2.9.2	Contrat de prestation de services avec la Société Investissement Deconinck (SID)	89
2.9.3	Convention d'assistance et d'animation conclue avec la Société Investissement Deconinck (SID)	89
2.9.4	Conventions de gestion de trésorerie	89
2.9.5	Contrats de prestations de services	89

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) (« Code Afep-Medef ») dans sa version révisée de juin 2018, constitue le référentiel de gouvernement d'entreprise de la Société. Le Code Afep-Medef auquel la Société se réfère, peut être consulté sur Internet à l'adresse suivante : http://www.afep.com et des copies sont mises à la disposition permanente des membres de ses organes 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 Tarkett.

Au 31 décembre 2018, sur recommandations du Comité des nominations, rémunérations et de la gouvernance et à l'issue d'une analyse faite par le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 7 février 2019, la Société estime respecter l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef.

2.1.2 Le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Le présent chapitre sur la gouvernance et la rémunération rend compte des informations qui constituent une partie du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

Le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, établi conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, a été arrêté lors de sa réunion du 7 février 2019, 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 de l'ensemble des informations incluses dans le présent document de référence 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 Mixte du 2 janvier 2001 a adopté le mode de gestion duale de la Société anonyme, avec un Directoire et un Conseil de surveillance. Ce mode d'organisation dissocie la gestion et la direction de la Société, dévolues au Directoire, du contrôle de cet organe de direction, exercé par le Conseil de surveillance.

Cette séparation des pouvoirs répond aux préoccupations d'équilibre des pouvoirs entre les fonctions exécutives et de contrôle, particulièrement adapté à la structure actionnariale de la Société.

Une description des principales stipulations des Statuts de la Société, en particulier son mode de fonctionnement et les pouvoirs de ses organes de direction et de contrôle, ainsi qu'un descriptif résumé des principales stipulations du règlement intérieur du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés figurent en Section 7.4.

2.2.2 Directoire

2.2.2.1 Fonctionnement du Directoire

La Société est administrée et dirigée par un Directoire, sous le contrôle du Conseil de surveillance. Le Directoire est composé de deux membres au moins et de cinq membres au plus qui sont nommés par le Conseil de surveillance, pour une durée de trois ans.

2.2.2.2 Composition du Directoire au 31 décembre 2018

Le Directoire est composé des deux membres suivants :

	Âge	Sexe	Nationalité	Date de 1re nomination	Date du dernier renouvellement	Date de fin de mandat	Nombre d'actions détenues (2)
Président							
Fabrice Barthélemy (1)	50		Française	23.05.2008	26.10.2016	26.10.2019	42 867
Membre							
Sharon MacBeath	49		Britannique	03.01.2017	-	26.10.2019	-

(1) Président du Directoire par intérim du 18 septembre 2018 au 14 janvier 2019, date de nomination définitive en qualité de Président du Directoire.
(2) Actions détenues au nominatif par le dirigeant et les personnes qui lui sont liées.

2.2.2.3 Évolution dans la composition du Directoire au cours de l'exercice 2018 et depuis la clôture de l'exercice

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

2.2.2.4 Principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Directoire au 31 décembre 2018

FABRICE BARTHÉLEMY – Président du Directoire et Président de la Division EMEA & LATAM

Expérience et expertise
Fabrice Barthélemy est diplômé de l'ESCP – Europe.

Fabrice Barthélemy, de nationalité française, est Président de la Division Tarkett Europe, Moyen-Orient et Afrique depuis février 2017, et membre du Directoire de Tarkett. Depuis fin décembre 2017, il est également Président de la Division Amérique latine. Il est nommé Président du Directoire de Tarkett par intérim le 18 septembre 2018 et confirmé dans ces fonctions depuis le 14 janvier 2019.

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. Il rejoint Tarkett en 2008 en tant que Directeur financier et supervisait également les Systèmes d'Information et le Juridique.

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] (depuis le 18 septembre 2018) (France)
- Président de la division EMEA & LATAM du groupe Tarkett
- Président de Tarkett France (France)
- Président de Tarkett Bois (France)
- Directeur de Tarkett N.V. (Belgique)
- Directeur de Desso Ltd. (Royaume-Uni)
- Membre du Conseil d'administration de Tarkett Ltd (Royaume-Uni)
- Président de Tarkett Schweiz AG (Suisse)
- Gérant de Tarkett Holding GmbH (Allemagne)
- Membre du Conseil de surveillance de Morton Extrusionstechnik GmbH (Allemagne)
- Membre du Conseil d'administration de Tarkett Monoprosopi EPE (Grèce)
- Membre du Conseil d'administration de Tarkett SpA (Italie)
- Président du Conseil de surveillance de Tarkett Polska Sp.z.o.o (Pologne)
- Président du Conseil d'administration de Tarkett – Produtos Internacionias, S.A. (Portugal)
- Membre du Conseil d'administration de Tarkett Floors, S.L. (Espagne)
- Président du Conseil d'administration de Tarkett AB (Suède)
- Membre du Conseil d'administration de Tarkett Aspen Zemin Kaplamalari Ticaret A.S (Turquie)
- 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)
- Membre du Conseil d'administration de Desso Holding BV (Pays-Bas)
- Président du Conseil d'administration de AO Tarkett (Russie)

Échus au cours des cinq dernières années :

- Huit 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.

SHARON MACBEATH – Membre du Directoire et Directrice des Ressources Humaines et de la Communication

Expérience et expertise
Sharon MacBeath est diplômée de l'université de Glasgow et titulaire d'un master en Ressources Humaines de la Sorbonne, ainsi que d'un Executive MBA de l'INSEAD.

Sharon MacBeath, de nationalité britannique, a débuté sa carrière dans les Ressources Humaines chez McDonald's France avant de fonder la Société de conseil en recrutement EMDS consulting. En 1999, Sharon rejoint Rexam, spécialiste des emballages plastiques et des canettes de boisson, en tant que Global Senior Vice-Président en charge des Ressources Humaines et de la Communication ; poste qu'elle occupera par la suite chez Redcats (groupe Kering) à partir de 2005. En 2013, elle était Group SVP Ressources Humaines pour Rexel et membre du Comité exécutif, avant de rejoindre Tarkett en janvier 2017.

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)
- Directrice des Ressources Humaines et de la Communication du groupe Tarkett

Échus au cours des cinq dernières années :

- Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

En cours :

- Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit d'Hermès International SA[1] (France)
- Membre du Conseil d'administration et du Comité des nominations et des rémunérations de Coface[1] (France)

Échus au cours des cinq dernières années :

- Néant

(1) Société cotée.

2.2.2.5 Activité du Directoire au cours de l'exercice 2018

Au cours de l'année 2018, le Directoire s'est réuni six fois (six fois en 2017). Le taux de présence était de 100 %.
Ses réunions ont principalement porté sur :

Résultats financiers
- le rapport sur l'activité du 4e trimestre 2017 ;
- l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- le rapport sur l'activité du 1er trimestre 2018 ;
- l'arrêté du rapport financier semestriel au 30 juin 2018 ;
- le rapport sur l'activité du 3e trimestre 2018 ;
- l'arrêté des documents de gestion prévisionnelle ;
- la revue des communiqués de presse relatifs aux résultats financiers.

Assemblée Générale du 26 avril 2018
- La proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2017 ;
- 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 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 le prestataire de services d'investissement ;
- la mise en place du plan LTI 2018-2021.

2.2.3 Conseil de surveillance

2.2.3.1 Fonctionnement du Conseil de surveillance

Fonctionnement général
Le fonctionnement du Conseil de surveillance est décrit aux articles 17 à 23 des Statuts de la Société (voir Section 7.4), 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 de surveillance 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 auquel la Société se réfère. Il peut être modifié à tout moment par simple délibération du Conseil de surveillance.

Président et Vice-Président
Le Conseil de surveillance 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 de surveillance a pour principale mission d'organiser les travaux du Conseil de surveillance 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 de surveillance.

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

Droits et devoirs des membres du Conseil de surveillance
Chaque membre du Conseil de surveillance est tenu de détenir 1 000 actions de la Société, tel que requis par le règlement intérieur. Chaque membre du Conseil de surveillance nouvellement nommé est ainsi invité à consacrer la moitié des jetons de présence perçus en vue de procéder à l'acquisition de ces 1 000 actions.

Chaque membre du Conseil de surveillance s'engage à respecter la règlementation applicable en matière d'abus de marchés et d'information privilégiée. 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 de surveillance.

Réunions du Conseil de surveillance
Le Conseil de surveillance 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 email est transmise à chaque membre en précisant le lieu, l'heure et l'ordre du jour. Des présentations détaillées correspondant à l'ordre du jour sont préalablement transmises à chacun des 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 de surveillance. 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 de surveillance 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 compte-rendu écrit sous forme de procès-verbal est ensuite établi puis remis aux membres du Conseil de surveillance avant son approbation lors de la réunion suivante.

2.2.3.2 Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, le Conseil de surveillance est composé de onze membres, dont deux censeurs, nommés pour une durée de quatre années. 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 de surveillance 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 de surveillance est conçue pour faire bénéficier le Groupe de l'expérience professionnelle diversifiée de ses membres et associer à la définition de la stratégie du Groupe, et à sa mise en œuvre, les représentants des actionnaires de contrôle de la Société. Par ailleurs, au 31 décembre 2018, la proportion des femmes au sein du Conseil de surveillance 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.

Au 31 décembre 2018, la composition du Conseil de surveillance est la suivante :

			Informations personnelles et expériences				Présence au sein du Conseil de surveillance					Présence aux comités	
Membre	**Âge**	**Sexe**	**Nationalité**	**Ancienneté**	**Nombre d'actions détenues (2)**	**Autres mandats (1)**	**Indépendance**	**1re nomination**	**Dernier renouvellement**	**Fin de mandat (3)**	**Assiduité 2018 (4)**	**CARC (5)**	**CNRG (6)**
Eric La Bonnardière *Président*	37		Française	3	1 000	-	-	24.04.2015	26.04.2018	2022	100 %	-	-
Didier Deconinck *Vice-Président*	71		Française	17	1 000	-	-	02.01.2001	26.04.2018	2022	100 %	-	-
Eric Deconinck	70		Française	17	1 000	-	-	02.01.2001	26.04.2016	2020	100 %	-	-
Julien Deconinck	40		Française	4	1 000	-	-	13.05.2014	-	2022	100 %	M	-
Jacques Garaïalde	62		Française	11	1 000	-	√	10.01.2007	27.04.2017	2019	93 %	-	-
Françoise Leroy	66		Française	5	1 000	2	√	26.11.2013	24.04.2015	2019	100 %	M	P
Sabine Roux de Bézieux	53		Française	1	1 000	2	√	27.04.2017	-	2021	93 %	-	M
Agnès Touraine	63		Française	2	800	3	-	05.12.2016	27.04.2017	2021	100 %	-	M
Guylaine Saucier	72		Canadienne	3	1 000	3	√	29.07.2015	27.04.2017	2021	93 %	P	-
Bernard-André Deconinck *Censeur*	74		Française	17	1 000	-	NA	02.01.2001	26.04.2018	2022	87 %	-	-
Nicolas Deconinck *Censeur*	38		Française	3	5 250	-	NA	24.04.2015	27.04.2017	2022	93 %	-	-

(1) Nombre de mandats détenus dans des sociétés cotées, hors groupe Tarkett.
(2) Nombre d'actions détenues au nominatif par les membres du Conseil de surveillance – ce tableau ne prend pas en compte les 32 075 071 actions détenues par la Société Investissement Deconinck (« SID ») dont MM. 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 ne sont pas tenus par l'obligation de détention d'actions définie en Section 2.2.3.1.
(3) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social au cours duquel le mandat expire.
(4) Le taux d'assiduité indiqué prend en compte les réunions dites « exceptionnelles », telles que définies en Section 2.3.10. Hors réunions dites « exceptionnelles » (8 réunions « exceptionnelles » en 2018), le taux d'assiduité de Mmes Guylaine Saucier et Sabine Roux de Bézieux et de MM. Jacques Garaïalde et Nicolas Deconinck serait de 100 % et celui de M. Bernard-André Deconinck serait de 86 %.
(5) Comité d'audit, des risques et de la conformité.
(6) Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.
NA Non applicable.
P Président.
M Membre.

2.2.3.3 Évolution dans la composition du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2018

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil de surveillance	-	Julien Deconinck Eric La Bonnardière [1] Didier Deconinck [2]	Eric La Bonnardière Didier Deconinck
Comité d'audit, des risques et de la conformité	Eric La Bonnardière	Julien Deconinck	-
Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	-	-	-

(1) Nomination en qualité de Président du Conseil de surveillance.
(2) Nomination en qualité de Vice-Président du Conseil de surveillance.

Les actionnaires de la Société réunis en Assemblée Générale le 26 avril 2018 ont décidé de :

- renouveler le mandat de M. Didier Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre années ;
- renouveler le mandat de M. Eric La Bonnardière en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre années ;
- nommer M. Julien Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre années ;
- nommer M. Bernard-André Deconinck en qualité de censeur du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre années.

Le Conseil de surveillance réuni le 26 avril 2018 a décidé, sur recommandations sur Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de nommer, avec effet immédiat, M. Eric La Bonnardière en qualité de Président du Conseil de surveillance et de nommer M. Didier Deconinck en qualité de Vice-Président du Conseil de surveillance. Il a par ailleurs été décidé de nommer M. Julien Deconinck en qualité de membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité en remplacement de M. Eric La Bonnardière.

2.2.3.4 Évolutions proposées en 2019

Après examen, le Conseil de surveillance, sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, propose à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 de :

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

À l'issue de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019, et sous réserve de l'adoption des propositions ci-dessus, la proportion de femmes au sein du Conseil de surveillance resterait inchangée et conforme aux dispositions légales et aux recommandations du Code Afep-Medef, tout comme la proportion des membres indépendants.

Les informations concernant le membre du Conseil de surveillance dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 figurent en Section 2.2.3.5. et en Section 8.2 pour le membre dont la nomination est proposée.

2.2.3.5 Biographies, principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil de surveillance au 31 décembre 2018

ERIC LA BONNARDIÈRE – Président du Conseil de surveillance

Expérience et expertise
Eric La Bonnardière est diplômé de l'école d'ingénieurs Supélec et détient un Master en management d'HEC Paris. 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 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.

Adresse professionnelle :
Evaneos, 27 rue de Mogador, 75009 Paris.

Listes des mandats et autres fonctions occupés dans des 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)

Échus au cours des cinq dernières années :

- 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)

Échus au cours des cinq dernières années :

- Néant

(1) Société cotée.

DIDIER DECONINCK – Vice-Président du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

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).

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.

Didier Deconinck 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. Il 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.

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

Listes des mandats et autres fonctions occupés dans des 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 [1] (France)

Échus au cours des cinq dernières années :

- 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 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)

Échus au cours des cinq dernières années :

- Vice-Président du Directoire de SID (France)
- Administrateur du Musée de l'Armée (France)
- Membre du Directoire et Directeur Général de la Société 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.

ERIC DECONINCK – Membre du Conseil de surveillance

Expérience et expertise
Eric Deconinck est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Lyon et a fait son service militaire au sein des chasseurs alpins.

Depuis 2013, Eric Deconinck est, au sein de la SID, membre du Directoire et Président du Conseil de Famille (*anciennement Bureau des Assemblées*), à titre de représentant de Demunich. 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.

Eric 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. Depuis 2013, il a fondé et dirige la Société Demunich.

Il est membre du Conseil de surveillance de la Société depuis 2001.

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)

Échus au cours des cinq dernières années :

- 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)

Échus au cours des cinq dernières années :

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

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

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

Il est associé-fondateur de Clermount, société de conseil en fusions & acquisitions spécialisée dans les nouvelles technologies et la transition énergétique. 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.

Il intègre le Conseil de surveillance de la Société en 2014 en tant que Censeur et a été nommé membre du Conseil de surveillance en avril 2018.

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)

Échus au cours des cinq dernières années :

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

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

En cours :

- Néant

Échus au cours des cinq dernières années :

- Néant

(1) Société cotée.

JACQUES GARAÏALDE – Membre indépendant du Conseil de surveillance

Expérience et expertise
Jacques Garaïalde est titulaire d'un MBA de l'INSEAD (Fontainebleau) et est diplômé de l'École Polytechnique.

Jacques Garaïalde a été Senior adviser de Kohlberg Kravis Roberts & Co. (« KKR ») de 2014 à fin 2016 et Associé de KKR de 2003 à 2014. Il était auparavant Partner de Carlyle, en charge du fonds Technology. Entre 1982 et 2000, il a exercé au sein du Boston Consulting Group, dont il a été Senior Vice-Président et Partner en charge de la Belgique (de 1992 à 1995) puis de la France et de la Belgique (de 1995 à 2000).

Entre 1979 et 1981, il a occupé différentes fonctions au sein de la Société Esso France.

Il est également membre du Conseil d'administration de la Fondation de l'École Polytechnique, trustee de l'École Polytechnique Charitable Trust et membre du Benefits Committee de l'Institut des Maladies Génétiques.

Il est membre du Conseil de surveillance de la Société depuis 2007.

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 indépendant du Conseil de surveillance de Tarkett [1] (France)

Échus au cours des cinq dernières années :

- Membre du Comité des nominations et des rémunérations de Tarkett [1] (France)
- Vice-Président du Conseil de surveillance de Tarkett [1] (France)

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

En cours :

- Néant

Échus au cours des cinq dernières années :

- Président du Directoire de la SIF (France)
- Président du Conseil de surveillance de SMCP SAS (France)
- Membre du Conseil d'administration de KKR Flooring COMP (Luxembourg)
- Administrateur de Visma AS (Norvège)

FRANÇOISE LEROY – Membre indépendant du Conseil de surveillance, 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 diplômée de l'École Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises de Reims.

Elle a débuté sa carrière en 1975 au secrétariat général de l'Union industrielle et d'entreprise. Françoise Leroy 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 en 2004 et membre du Comité Directeur de Total en 2006, Françoise Leroy est devenue Directeur des acquisitions-cessions le 9 janvier 2012, fonction qu'elle a cessé d'occuper en juin 2013.

Elle est membre du Conseil de surveillance de la Société depuis 2013.

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 indépendant 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)

Échus au cours des cinq dernières années :

- 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)
- Membre du Conseil de surveillance de Argan SA [1] (France)

Échus au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de HIME (Groupe Saur) (France)

(1) Société cotée.

SABINE ROUX DE BÉZIEUX – Membre indépendant du Conseil de surveillance et membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

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

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.

Elle est membre du Conseil de surveillance de la Société depuis 2017.

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

Échus au cours des cinq dernières années :

- 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 Altur investissement [1] (France)
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Transatlantique (France)

Échus au cours des cinq dernières années :

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

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

Expérience et expertise
Guylaine Saucier est diplômée d'une licence en commerce de l'École des hautes études commerciales de Montréal. Elle a par ailleurs obtenu un doctorat honorifique de l'Université Laval pour son travail en matière de gouvernance.

Guylaine Saucier 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. Elle a été Président-Directeur général du groupe Gérard Saucier Ltée de 1975 à 1989. Administratrice de nombreuses grandes entreprises, dont Petro Canada, 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), Présidente du Conseil d'administration de l'Institut canadien des comptables agréés, membre du Conseil d'administration de la Banque du Canada ainsi que Présidente du conseil de Radio-Canada. Elle a également été nommée à la Présidence de la Chambre de commerce du Québec.

Elle est membre du Conseil de surveillance de la Société depuis 2015.

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 indépendant du Conseil de surveillance de Tarkett [1] (France)
- Présidente du Comité d'audit, des risques et de la conformité de Tarkett [1] (France)

Échus au cours des cinq dernières années :

- 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 Junex Inc. [1] (Québec)
- Membre du Conseil de surveillance de Rémy Cointreau [1] (France)

Échus au cours des cinq dernières années :

- 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)

(1) Société cotée.

AGNÈS TOURAINE – Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Expérience et expertise
Agnès Touraine est diplômée de Sciences Po Paris, de droit et est titulaire d'un MBA de la Columbia University.

Elle est actuellement Présidente de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), et également Présidente fondatrice d'Act III Consultants, un cabinet de conseil dédié aux transformations numériques. 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 est membre du Conseil de surveillance de la Société depuis 2016.

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)

Échus au cours des cinq dernières années :

- Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

En cours :

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

Échus au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration de Darty Plc (Royaume-Uni)
- Membre du Conseil d'administration de Neopost [1] (France)

BERNARD-ANDRÉ DECONINCK – Censeur du Conseil de surveillance

Expérience et expertise
Bernard-André Deconinck est diplômé de l'École Centrale de Paris.

Bernard-André Deconinck est, depuis 2013, Président du Directoire de la SID. Il 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 d'usines et opérationnelle ou générale au niveau des divisions et enfin, au niveau du Groupe, de Directeur des achats, investissements, style et recherche & développement.

En 2007, il intègre le Conseil de surveillance de la Société en tant que membre et est nommé Censeur en avril 2018.

Adresse professionnelle :
Tour Initiale – 1, Terrasse Bellini – 92919 Paris–La Défense

Listes des mandats et autres fonctions occupés dans des 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)

Échus au cours des cinq dernières années :

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

Échus au cours des cinq dernières années :

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

(1) Société cotée.

NICOLAS DECONINCK – Censeur du Conseil de surveillance

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

Il est actuellement Directeur Conseil chez Roxane, agence spécialisée en stratégies digitales. Il accompagne les grands comptes dans leur mutation digitale en activant les nouveaux leviers du marketing, de la communication et du management.

Il a débuté sa carrière en 2003 en tant qu'Analyste marketing chez Orange Mobile, puis devient Consultant stratégie IT chez Bearing Point. 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 lvts en 2015.

Il intègre le Conseil de surveillance de la Société en 2015 en qualité de Censeur.

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)

Échus au cours des cinq dernières années :

- Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

En cours :

- Néant

Échus au cours des cinq dernières années :

- Néant

(1) Société cotée.

2.2.3.6 Diversité et équilibre dans la composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance et le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance évaluent régulièrement la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés, notamment les différentes compétences et expériences apportées par chacun de ses 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 que d'expériences. Une démarche de diversité a été mise en place au sein du Conseil de surveillance 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 de surveillance, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2018.

Indépendance des membres du Conseil de surveillance
La Société se réfère aux critères d'indépendance définis par le Code Afep-Medef, tels que repris dans le règlement intérieur. Le Conseil de surveillance, avec l'aide du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, s'efforce ainsi à respecter un équilibre dans sa composition et de garantir l'indépendance de plus d'un tiers de ses membres, conformément au Code Afep-Medef.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance s'efforce 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.

En application des recommandations du Code Afep-Medef, l'article 1.1 du règlement intérieur stipule qu'à l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil de surveillance, et au moins une fois par an, le Conseil de surveillance, sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, examine la situation de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance.

Au 31 décembre 2018, le Conseil de surveillance est composé de 4 membres indépendants, aux côtés de 5 membres désignés sur proposition du principal actionnaire de la Société, soit 44 % de membres considérés comme indépendants (*pour le calcul de cette proportion les censeurs ne sont pas pris en compte*). Par ailleurs, cet examen a fait apparaître que les Comités spécialisés comprenaient chacun deux membres indépendants, dont le Président, parmi leur trois membres. Il est précisé que M. Jacques Garaïalde, qui depuis le 10 janvier 2019 est membre du Conseil de surveillance depuis 12 années consécutives, a informé le Conseil de surveillance qu'il ne souhaitait pas renouveler son mandat lors de la prochaine Assemblée Générale du 26 avril 2019 (plus de précisions en Section 2.2.3.7).

Représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil de surveillance
Conformément à la réglementation en vigueur et en vue de garantir un équilibre dans sa composition, le Conseil de surveillance 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 de surveillance, 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 2018, la proportion de femmes au sein du Conseil de surveillance s'établie à 44 %.

Sous réserve de l'adoption des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019, cette représentation équilibrée des femmes et des hommes sera maintenue.

Expérience et expertise des membres du Conseil de surveillance

En vue d'assurer une diversité dans sa composition et une qualité des échanges, le Conseil de surveillance prend en compte les compétences professionnelles et l'expérience des de ses membre, notamment à l'international. Le tableau ci-après fait état des expertises et compétences des différents membres du Conseil de surveillance.

Membre	Connaissance du secteur	Dimension entrepreneuriale	Direction Générale	Connaissance industrielle	Finance et M&A	Marketing et Digital	Expérience à l'international	Gouvernance et expérience dans société cotée *(autre que Tarkett)*	RSE
Eric La Bonnardière	√	√	√			√	√		√
Didier Deconinck	√	√	√				√		
Julien Deconinck	√	√			√		√		
Eric Deconinck	√		√			√	√		
Jacques Garaïalde			√	√	√		√	√	
Françoise Leroy			√	√	√		√	√	√
Sabine Roux de Bézieux		√			√	√	√	√	√
Guylaine Saucier			√		√		√	√	√
Agnès Touraine			√		√	√	√	√	
Bernard André Deconinck	√		√	√	√		√		
Nicolas Deconinck	√	√		√		√	√		

Il en ressort de cette analyse que les membres font bénéficier le Conseil de surveillance d'une connaissance du secteur dans lequel le Groupe intervient, d'expériences confirmées dans différents domaines et de compétences complémentaires assurant ainsi une diversité dans sa composition et garantissant des délibérations de qualité.

2.2.3.7 Indépendance des membres du Conseil de surveillance

En application des recommandations du Code Afep-Medef, l'article 1.1 du règlement intérieur du Conseil de surveillance dispose qu'à l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil de surveillance et au moins une fois par an avant la publication du document de référence de la Société, le Conseil de surveillance procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres au regard des critères du Code Afep-Medef :

- **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 surveillance 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.

Le Conseil de surveillance exclut la qualification d'indépendance des membres ayant directement ou indirectement des relations d'affaires avec la Société et les sociétés dans lesquelles les membres qualifiés d'indépendants exercent des fonctions ou des mandats, il n'est donc pas procédé à une analyse des critères qualitatifs et quantitatifs de ces relations.

Aussi, la qualification de membre indépendant est débattue chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance qui établit à ce sujet un rapport au Conseil de surveillance qui examine, au vu de ce rapport, la situation de chaque membre du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance.

Dans ce cadre, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, lors de sa séance du 5 février 2019, et le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 7 février 2019, ont examiné l'indépendance de chacun des membres. Il ressort qu'à la date de cet examen, trois membres du Conseil de surveillance

sont indépendants : Mmes Guylaine Saucier, Françoise Leroy et Sabine Roux de Bézieux. Concernant M. Jacques Garaïalde, après avoir constaté que sa présence au sein du Conseil de surveillance venait de dépasser douze ans le 10 janvier 2019, le Conseil de surveillance n'a pas renouvelé sa qualification de membre indépendant compte tenu du non-respect d'un critère d'indépendance du Code Afep-Medef.

Suite à la décision de M. Jacques Garaïalde de ne pas renouveler son mandat lors de la prochaine Assemblée Générale du 26 avril 2019, le Conseil de surveillance, en vue de garantir un équilibre dans sa composition, notamment par le maintien de la proportion de membres indépendants recommandée par le Code Afep-Medef, a décidé, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de proposer à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 de nommer M. Didier Michaud-Daniel. Après examen, M. Didier Michaud-Daniel a été qualifié comme indépendant au regard des critères du Code Afep-Medef auxquels la Société se réfère. Ainsi, sous réserve d'un vote favorable de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 pour cette nomination, 44 % de membres du Conseil de surveillance seront indépendants (*pour le calcul de cette proportion, les censeurs ne sont pas pris en compte)* à l'issue de cette Assemblée.

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7
Eric La Bonnardière		√			√	√	
Didier Deconinck		√			√		
Julien Deconinck		√			√	√	
Eric Deconinck		√			√		
Jacques Garaïalde	√	√	√	√	√	(1)	√
Françoise Leroy	√	√	√	√	√	√	√
Sabine Roux de Bézieux	√	√	√	√	√	√	√
Agnès Touraine	√	√		√	√	√	√
Guylaine Saucier	√	√	√	√	√	√	√

(1) Au 31 décembre 2018, la durée de mandat de M. Jacques Garaïalde était de 11 ans. Au 10 janvier 2019, sa présence au sein du conseil atteint 12 ans.

Par ailleurs, il ressort de cet examen que le Comité d'audit, des risques et de la conformité comprend deux membres indépendants, dont son Président (Guylaine Saucier (Présidente) et Françoise Leroy), parmi ses trois membres. Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance comprend également deux membres indépendants, dont son Président (Françoise Leroy (Présidente) et Sabine Roux de Bézieux), parmi ses trois membres.

2.2.3.8 Évaluation sur le fonctionnement du Conseil de surveillance

En application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance doit rendre compte des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux afin de permettre l'évaluation des modalités de son fonctionnement ainsi que de ses Comités spécialisés, la vérification que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues en séances et, enfin, la mesure de la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil.

Cette évaluation a lieu soit par les membres du Conseil de surveillance sous la supervision du Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, soit, tous les trois ans au moins, par le biais d'une évaluation formalisée sous la direction d'un membre indépendant du Conseil de surveillance, avec l'aide d'un consultant extérieur.

En 2017, une évaluation formalisée avait eu lieu avec l'aide du cabinet Korn Ferry. À l'issue de cette évaluation, le Conseil de surveillance avait débattu sur son fonctionnement et sa performance, hors la présence des membres du Directoire. Plusieurs propositions avaient été formulées afin d'optimiser le fonctionnement du Conseil de surveillance et des actions concrètes ont été entreprises en 2018 :

- réflexion sur la composition et l'évolution du Conseil de surveillance :
  - un nouveau Président du Conseil de surveillance a été nommé,
  - les missions et attributions des Comités spécialisés du Conseil de surveillance ont été revues et élargies, les Comités spécialisés ayant été renommés à cette occasion ;
- tenue de réunions systématiques hors la présence des membres du Directoire (« *executive session* ») : tous les deux mois, des réunions du Conseil de surveillance hors la présence des membres du Directoire sont organisées ;
- systématisation de séance thématique récurrente : le Conseil de surveillance a eu l'occasion de se réunir en vue d'échanger sur le profil de l'actionnariat de la Société et son évolution. Par ailleurs, les performances financières du Groupe ont été régulièrement présentées aux membres du Conseil de surveillance ainsi que les projets et les sujets stratégiques pour le Groupe ;
- proposition de formation des membres du Conseil de surveillance : l'inscription à l'IFA et des sessions de e-learning en matière de conformité ont été proposées aux membres et réalisées en 2018.

En 2018, dans le cadre de l'auto-évaluation annuelle de son mode de fonctionnement, et conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les membres du Conseil de surveillance (y compris les censeurs) ont pu partager leur opinion sur les modalités de fonctionnement du Conseil de surveillance, notamment sur le traitement et la préparation des débats relatifs à des questions importantes et apprécier la contribution de chacun aux travaux du Conseil de surveillance. Il en ressort que le mode de gouvernance actuel est équilibré et que le fonctionnement des Comités spécialisés du Conseil de surveillance s'est amélioré.

De nouveaux axes d'amélioration ont été identifiés à cette occasion, notamment :

- **concernant le fonctionnement du Conseil de surveillance** : mise en place, à l'occasion de projets spécifiques et importants pour le Groupe, de Comités « ad hoc » non permanents, composés de membres du Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ;
- **concernant la composition du Conseil de surveillance** : le Conseil de surveillance, avec l'aide du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, prêtera une attention particulière à l'occasion des prochaines nominations ou renouvellement de ses membres, aux profils opérationnels ou/et internationaux. C'est d'ailleurs dans cette optique que s'inscrivent le renouvellement de mandat de Mme Françoise Leroy et la nomination de M. Didier Michaud-Daniel proposés à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.

2.2.3.9 Activité du Conseil de surveillance au cours de l'exercice

	2018	2017
Nombre de réunions	15 (1)	11
Taux d'assiduité moyen	96 % (2)	100 %

(1) Nombre incluant les 8 réunions dites « exceptionnelles », telles que définies en Section 2.3.10, ayant eu lieu en 2018.
(2) 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 2017 présentés par le Directoire ;
- revue de l'information trimestrielle présentée par le Directoire au 31 mars 2018 et au 30 septembre 2018 ;
- revue du rapport financier semestriel au 30 juin 2018 présenté par le Directoire ;
- revue des documents de gestion prévisionnelle ;
- validation des communiqués de presse afférents à l'information financière.

Assemblée Générale du 26 avril 2018 :

- proposition d'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- 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 de surveillance ;
- revue des conventions et engagements réglementés ;
- 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.

Autres activités :

- 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 ;
- autorisation de l'acquisition Lexmark ;
- mise en œuvre du programme de rachat dans les conditions définies par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

2.2.4 Comités spécialisés du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance a décidé, au cours de sa séance du 17 septembre 2013, de créer deux Comités spécialisés : un Comité d'audit et un Comité des nominations et des rémunérations. Ces Comités spécialisés sont chargés d'émettre des propositions, recommandations et avis, selon les cas, dans leur domaine de compétence, au Conseil de surveillance. Leurs missions et attributions ne dessaisissent pas le Directoire ou le Conseil de surveillance qui ont seuls un pouvoir de décision dans leurs domaines respectifs. Chacun des Comités spécialisés a établi un règlement intérieur reprenant les règles applicables à la conduite de ses travaux.

Au cours de l'exercice 2018, les dénominations, missions et attributions des Comités spécialisés ont évolué, afin de souligner l'importance de leur implication respective en matière de gestion des risques et de gouvernance. Ainsi, les Comités spécialisés du Conseil de surveillance sont désormais : le Comité d'audit, des risques et de la conformité et le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Le règlement intérieur des Comités prévoient qu'ils sont chacun composés de deux membres au moins et de quatre membres au plus, dont deux 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 de surveillance parmi ses membres, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, notamment en considération de leur compétence. La durée des fonctions des membres des Comités spécialisés coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance. 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 spécialisé, ou en accord avec celui-ci.

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

Les réunions des Comités font 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 Conseil de surveillance des travaux de son Comité.

Les descriptions ci-après reflètent les principales missions et attributions de ces Comités 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 2018, ce Comité était composé comme suit :

Membre	Rôle	Indépendant
Mme Guylaine Saucier	Présidente	√
Mme Françoise Leroy	Membre	√
M. 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 2018, 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 de surveillance 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

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 surveillance de ses missions de contrôle et de vérification en la matière. Dans le cadre de l'exercice de ses missions, le Comité peut, après en avoir informé le Président du Directoire ou le Directoire lui-même et à charge d'en rendre compte au Conseil de surveillance et au Directoire, prendre contact avec les cadres dirigeants du Groupe et peut également 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 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Il peut, en outre, demander au Directoire de lui fournir toute information.

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 l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale et 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 compliance** :
  - examen périodique de la cartographie des risques,
  - examen périodique du fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne,
  - 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.

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 2018

	2018	2017
Nombre de réunions	6	7
Taux d'assiduité moyen	100 %	100 %

Le Comité s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2018 (sept fois en 2017), notamment avant les réunions du Conseil de surveillance statuant sur les comptes établis par le Directoire. Il a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance.

En 2018, 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 2017 ;
- examen de l'information trimestrielle au 31 mars 2018 et 30 septembre 2018 ;
- examen des états financiers consolidés intermédiaires pour le semestre clos le 30 juin 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 ;
- revue des communiqués de presse afférents à l'information financière.

La gestion des risques et la compliance :

- examen de l'exécution du plan d'Audit interne 2017 et revue du plan d'Audit interne 2018 ;
- revue des principaux risques et litiges ;
- revue du rédactionnel du document de référence 2017 relatif au contrôle interne et à la gestion des risques ;
- examen de l'avancement du programme de conformité mis en place au sein de la Société (incluant Sapin II, concurrence, et devoir de vigilance) ;
- revue de l'implémentation des plans d'actions relatifs à la sécurité informatique ;
- examen de l'avancement du plan d'actions relatif aux sanctions internationales.

La règlementation en vigueur et à venir :

- revue de la documentation relative aux prix de transfert ;
- présentation de la nouvelle norme IFRS 16 et examen des éventuels impacts sur la Société et le Groupe ;
- examen de l'avancement du programme de conformité relatif à la règlementation « RGPD » relative à la protection des données personnelles.

2.2.4.2 Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

2.2.4.2.1 Composition et fonctionnement

Au 31 décembre 2018, ce Comité était composé comme suit :

Membre	Rôle	Indépendant
Mme Françoise Leroy	Présidente	√
Mme Sabine Roux de Bézieux	Membre	√
Mme Agnès Touraine	Membre	

Les membres de ce Comité sont choisis en considération de leur compétence en matière de gouvernement d'entreprise, de Ressources Humaines ou/et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

Au 31 décembre 2018, le Comité est composé majoritairement de membres indépendants (deux tiers), conformément au règlement intérieur du Comité et à la recommandation 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 de surveillance 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 de surveillance se prononçant sur les mandats des membres du Conseil de surveillance et du Directoire, la fixation de la rémunération des membres du Directoire ou sur la répartition des jetons de présence. Le Comité fait ses recommandations.

2.2.4.2.2 Attributions

Ce Comité a pour principale mission d'assister le Conseil de surveillance dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe, et la détermination et appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé attribués à ces dirigeants.

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 de surveillance et suivi de sa mise en œuvre,
  - propositions de nomination des membres indépendants du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés et analyse de la candidature des membres non indépendants du Conseil de surveillance,
  - 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 de surveillance,
  - évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil de surveillance ;
- **rémunération des mandataires sociaux et cadres dirigeants du Groupe** :
  - examen et proposition au Conseil de surveillance concernant la méthode de répartition des jetons de présence,
  - examen et proposition au Conseil de surveillance 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 de surveillance 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 de surveillance.

2.2.4.2.3 Activités au cours de l'exercice 2018

	2018	2017
Nombre de réunions	7	8
Taux d'assiduité moyen	100 %	100 %

Ce Comité s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2018 (huit fois en 2017) et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance.

En 2018, les travaux du Comité ont notamment porté sur :

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

- de la performance des dirigeants ;
- de 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 25 juin 2018 ;
- du plan LTI 2015-2018 et de l'attribution définitive des actions ;
- de l'évolution des rémunérations et de l'évolution des critères du plan LTI 2018-2021, en tenant compte des comparables effectués par des conseillers externes et le souhaite d'intégrer un critère de performance externes, soit le TSR Relatif.

Concernant le Conseil de surveillance :

- examen relatif à la succession de M. Didier Deconinck en qualité de de Président du Conseil de surveillance ;
- examen de la candidature de M. Eric La Bonnardière à la fonction de Président du Conseil de surveillance ;
- examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance ;
- revue des mandats et examen des profils des membres du Conseil de surveillance dont le mandat arrive à échéance.

Concernant l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 :

- préparation et revue des résolutions « *Say on Pay* » devant être soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 ;
- revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Plan de succession du Président du Directoire :
Afin d'organiser la succession du Président du Directoire, dans des conditions conformes aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise et aux intérêts du Groupe, un processus de sélection structuré et approfondi a été engagé avec le support d'un consultant externe reconnu. Sur le deuxième semestre 2018, les travaux du Comité ont été, pour l'essentiel, consacrés au plan de succession du Président du Directoire, en lien avec le départ de M. Glen Morrison le 18 septembre 2018. M. Eric La Bonnardière, Président de Conseil de surveillance a été étroitement associé aux travaux du Comité pour ce plan de succession.

Le Conseil de surveillance du 18 septembre 2018 a mis fin au mandat de M. Glen Morrison en tant que Président du Directoire, et a décidé de lancer un processus de recherche d'un nouveau Président du Directoire qu'il a confié au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et a nommé M. Fabrice Barthélemy en qualité de Président du Directoire par intérim dans l'attente de l'identification et de la nomination d'un nouveau Président du Directoire.

Un mandat de recherche de candidats potentiels a été conclu avec un cabinet de recrutement sur la base d'une description de poste et de caractéristiques personnelles du futur Président validées par le Conseil de surveillance. De nombreux candidats externes à Tarkett ont été identifiés par le Comité et rencontrés, dans un premier temps, pour le Président du Directoire et la Présidente du Comité puis l'ensemble du Comité ainsi que le Vice-Président du Conseil de surveillance. Deux candidats finaux ont été identifiés et ont été conviés à se présenter et exposer devant l'ensemble du Conseil, leur analyse des enjeux de Tarkett et de la manière dont ils les adresseraient si leur candidature était retenue. Par ailleurs, M. Fabrice Barthélemy a fait une présentation similaire devant le Conseil de surveillance. À l'issue de ces présentations, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a recommandé la nomination définitive de M. Fabrice Barthélemy en tant que Président du Directoire, recommandation suivie par le Conseil de surveillance du 11 janvier 2019 ayant définitivement nommé M. Fabrice Barthélemy à compter du 14 janvier 2019.

2.2.5 Le Comité exécutif du Groupe

Composition du Comité exécutif Groupe au 31 décembre 2018
Le Comité exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes :

Membres	Fonction	Nationalité	Âge	Biographie
Fabrice Barthélemy	Président du Directoire et Président de la Division EMEA & LATAM	Française	50 ans	Voir Section 2.2.2.4
Sharon MacBeath	Membre du Directoire et Directrice des Ressources Humaines et de la Communication	Britannique	49 ans	Voir Section 2.2.2.4
Anne-Christine Ayed	Directrice Recherche, Innovation & Environnement	Franco-canadienne	57 ans	Anne-Christine Ayed est titulaire d'une thèse en chimie des polymères. Auparavant, elle a occupé différents postes à responsabilité et de R&D en Suisse, en Allemagne et aux États-Unis. Elle a rejoint Tarkett en 2009.
Pierre Barrard	Directeur Marketing Stratégique & Digital	Française	53 ans	Diplômé en informatique de l'Université Paris-Sud (Paris XI) en 1988 et de l'ESSEC en 1991, Pierre Barrard a débuté sa carrière chez Nestlé dans le domaine du FoodServices puis a intégré Michelin dans les lignes business B2C. Pierre Barrard a occupé différentes fonctions dans les domaines du marketing international, des ventes et du digital, en France, en Europe et aux États-Unis. Avant de rejoindre Tarkett, il était Senior Vice President Global Marketing & Digital pour l'activité Automobile Michelin. Depuis juillet 2018, il est Directeur Marketing Stratégique & Digital (EVP Strategic Marketing & Digital).
Raphaël Bauer	Directeur Financier	Française	39 ans	Raphaël Bauer est diplômé de Sciences Po Paris. Il 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. 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, et a enfin été Contrôleur Financier du Groupe de 2014 à février 2017, date à laquelle il est nommé Directeur Financier du Groupe.
Andrew Bonham	Président de la Division Amérique du Nord	Americaine	58 ans	Titulaire d'un Bachelor of Sciences de la Virginia Polytechnic Institute & State University et d'un MBA de la Averett University, Andrew Bonham dispose d'une solide expérience dans plusieurs industries telles que la construction, les équipements industriels et l'industrie chimique de spécialités. Il a occupé plusieurs postes de Direction Générale d'envergure internationale et a dirigé des activités en Amérique du Nord et en Europe au sein de groupes tels que General Electric ou Honeywell.
Eric Daliere	Président de la Division Tarkett Sports	Americaine	51 ans	Titulaire d'un MBA de la *J.L. Kellogg School of Management* de la *Northwestern University*. Auparavant, il a travaillé pendant dix ans sur des projets complexes avec la Société KKR Capstone, après avoir débuté au Boston Consulting Group. Il exerce ses fonctions auprès de la Société depuis 2009.

Membres	Fonction	Nationalité	Âge	Biographie
Wendy Kool-Foulon	Directrice Juridique	Franco-néerlandaise	45 ans	Diplômée de l'école de formation des barreaux de la Cour d'appel de Paris et titulaire d'un DESS de fiscalité des entreprises, ainsi que d'une maîtrise de Sciences de gestion de l'université Paris Dauphine, elle a rejoint Tarkett en 2012 en tant que Directrice Juridique des Divisions EMEA, Asie-Pacifique et Amérique latine et est devenue Directrice Juridique Groupe en 2016. Elle a débuté sa carrière en cabinet d'avocat (PriceWaterhouse et Salans), puis a occupé différentes fonctions au sein d'IBM et de Geodis.
Gilles Lebret	Directeur des Opérations Clients et des Systèmes d'Information	Française	45 ans	Titulaire d'un Master en sociologie de l'université d'Amsterdam, d'un Bachelor en économie et d'un MBA de l'*Asian Institute of Technology*, il exerce ses fonctions au sein de la Société depuis décembre 2012. Il a été successivement Directeur marketing et Directeur Général pour la région de l'Europe centrale de Knauf Insulation de 2006 à 2012.
Slavoljub Martinovic	Président de la Division Europe de l'Est	Serbe	48 ans	Diplômé de la *Technological Faculty* de Novi Sad, il a mené sa carrière au sein du Groupe depuis 1996, d'abord au sein de Sintelon, société reprise par le Groupe en 2002. Avant de prendre ses fonctions actuelles en janvier 2013, il a tenu diverses fonctions de management opérationnel et de management général en Serbie et en Russie.
Antoine Prévost	Directeur des Opérations	Française	48 ans	Diplômé de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris, il a rejoint la Société en 2011. Entre 1995 et 2011, il a occupé différentes responsabilités managériales auprès de la Société Vallourec.

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.

2.2.6 Déclarations liées au gouvernement d'entreprise

2.2.6.1 Conflits d'intérêts

Au 31 décembre 2018, 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 de surveillance et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs. En effet, conformément à l'article 2.2. du règlement intérieur du Conseil de surveillance, chacun de ses membres a l'obligation de lui faire part de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel.

Au 31 décembre 2018 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 de surveillance de la Société concernant la cession de leur participation dans le capital social de la Société.

2.2.6.2 Renseignements personnels relatifs aux mandataires sociaux

Au 31 décembre 2018, hormis les liens fraternels existants entre Didier Deconinck (Vice-Président du Conseil de surveillance), Bernard-André Deconinck (censeur) et Eric Deconinck (membre du Conseil de surveillance), et entre ces trois membres du Conseil de surveillance et Eric La Bonnardière (Président du Conseil de surveillance), Nicolas Deconinck (censeur) et Julien Deconinck (membre du Conseil de surveillance), 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 en Section 8.6, il n'existe aucun lien d'affaires entre les membres du Conseil de surveillance 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.

2.3 Rémunération et avantages alloués aux organes de direction et de contrôle

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 de surveillance 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 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 les 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 Tarkett :
   - 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 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, ou de leur équivalent en numéraire pour les attributions antérieures à 2015. L'acquisition définitive des actions est soumise à une double condition de présence après 3 ans, qui encourage la rétention et de performance économique de la Société, qui reflète la création de valeur. Pour les plans antérieurs à 2018, la performance 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 le plan LTI 2018-2021 à hauteur de 80 % et un critère externe, le TSR (Total Shareholder Return) de Tarkett par rapport au TSR du SBF120, a été ajouté à hauteur de 20 %.
   - le taux de distribution réel, par rapport à l'enveloppe cible pour les plans LTI 2012-2015, 2013-2016, 2014-2017 et 2015-2018 a été de 43 %, 45 %, 52,88 % et 79,15 % respectivement. S'agissant des plans en cours, le montant cible du capital a été de 0,6 % pour le plan LTI 2015-2018, de 0,5 % pour les plans LTI 2016-2019 et 2017-2020 et de 0,57 % pour le plan LTI 2018-2021.
4. 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 supplémentaire.
5. Le Groupe respecte 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 2017 et 2018

Le tableau suivant présente la synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à MM. Glen Morrison et Fabrice Barthélemy et à Mme Sharon MacBeath au cours des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018.

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

(en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2017**
Glen Morrison, Président du Directoire jusqu'au 18 septembre 2018 inclus		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (*prorata temporis*) (1)	1 526 967	216 667
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (2)	0	0
Total	**1 526 967**	**216 667**
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire par intérim à compter du 18 septembre 2018		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (3)	521 566	552 198
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	436 700	740 000
Total	**958 266**	**1 292 198**
Sharon MacBeath, membre du Directoire depuis le 3 janvier 2017		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	419 632	319 865
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	269 960	503 200
Total	**689 592**	**823 065**

(1) Le montant 2018 intègre l'indemnité pour départ contraint de 931 645 euros.
(2) Suite à la fin du mandat de Glen Morrison le 18 septembre 2018, ses attributions 2016, 2017 et 2018 d'actions de performances ont été supprimées.
(3) M. Fabrice Barthélemy a été nommé Président du Directoire par interim le 18 septembre 2018. Les rémunérations publiées sont un cumul entre ses rémunérations au titre de Président de la Division EMEA et Amérique latine jusqu'au 17 septembre 2018 inclus et celles au titre de Président du Directoire par intérim à compter du 18 septembre 2018. Ce montant inclut également, *prorata temporis*, la rémunération annuelle exceptionnelle de 120 000 € au titre des responsabilités additionnelles qu'il doit assumer en tant que Président du Directoire par intérim pendant cette période transitoire. Le versement de la rémunération annuelle exceptionnelle octroyée à M. Fabrice Barthélemy (*prorata temporis*) est subordonné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019. Le Conseil de surveillance a definitivement nommé M. Fabrice Barthélemy Président du Directoire à compter du 14 janvier 2019 et a fixé à cette date sa rémunération fixe à 575 000 euros brut par an, soit un montant inférieur à celui de M. Glen Morrison mais selon des principes et structures comparables, approuvées par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

2.3.2 Rémunérations de chaque membre du Directoire au titre des exercices 2017 et 2018

Le tableau ci-après présente la ventilation de la rémunération fixe, variable et autres avantages octroyés à MM. Glen Morrison et Fabrice Barthélemy et à Mme Sharon MacBeath au cours des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018.

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

(en euros)	2018		2017	
	Montant dus [2]	**Montant versés** [3]	**Montants dus** [2]	**Montants versés** [3]
Glen Morrison, Président du Directoire du 1er septembre 2017 jusqu'au 18 septembre 2018				
Rémunération fixe [1] [4]	465 833	465 833	216 667	216 667
Rémunération variable sur objectifs annuels [1]	67493	129 489	129 489	
Rémunération exceptionnelle				
Indemnité de départ contraint [1] [5]	931 645	931 645		
Avantages en nature [6]	74 778	74 778	24 805	24 805
Total	**1 539 749**	**1 601 745**	**370 961**	**241 472**
Fabrice Barthélemy				
Rémunération fixe [1] [4]	414 292	414 292	335 856	335 856
Rémunération variable sur objectifs annuels [1] [4]	139 706	107 274	107 274	216 342
Rémunération exceptionnelle [1] [7]	34 300			
Avantages en nature	2 943	2 943	3 243	3 243
Total	**591 241**	**524 509**	**446 373**	**555 441**
Sharon MacBeath				
Rémunération fixe [1]	326 400	326 400	319 865	319 865
Rémunération variable sur objectifs annuels [1]	60 368	93 232	93 232	
Rémunération exceptionnelle				
Avantages en nature	3 730	3 730	3 179	3 179
Total	**390 498**	**423 362**	**416 276**	**323 044**

(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 titre des fonctions au cours de l'exercice.
(4) Il s'agit des rémunérations proratées a compter de la date de début ou de fin de leur mandat.
(5) La somme de 931 645 euros correspond au paiement de l'indemnité pour départ contraint payée à M. Glen Morrison après que le Conseil de surveillance ait mis fin à son mandat de Président du Directoire le 18 septembre 2018.
(6) Inclut la voiture de fonction (3 378 euros) et le logement temporaire dans le cadre de sa mobilité (5 950 euros par mois).
(7) Il s'agit de la rémunération annuelle exceptionnelle d'un montant de 120 000 euros qui sera payée (*prorata temporis*), au titre des responsabilités additionnelles que M. Fabrice Barthélemy doit assumer en qualité de Président du Directoire durant la période transitoire. Le versement de la rémunération annuelle exceptionnelle octroyée à M. Fabrice Barthélemy (*prorata temporis*) sera subordonné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019. Le *prorata temporis* a été calculé du 18 septembre 2018 au 31 décembre 2018 inclus. À noter que la période transitoire prend fin au 14 janvier 2019, date de nomination définitive de M. Fabrice Barthélemy en tant que Président du Directoire.

Rémunération de M. Glen Morrison,
Président du Directoire jusqu'au 18 septembre 2018 inclus

La rémunération due à M. Glen Morrison au titre de son mandat de Président du Directoire en 2018 et jusqu'au terme de son mandat le 18 septembre 2018, est restée identique à 2017, telle que validée par le Conseil de surveillance du 8 février 2018 sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de gouvernance, et approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2018. Cette rémunération est composée :

- d'un montant fixe annuel de 650 000 euros, soit au *prorata temporis* 465 833 euros au titre de 2018 ;
- 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 de surveillance sur proposition de ce Comité. Les critères sont détaillés ci-après. La rémunération variable sera appliquée au *prorata temporis* jusqu'au 18 septembre 2018 inclus.

M. Glen Morrison a bénéficié d'une indemnité de départ contraint suite à la fin de son mandat en tant que Président du Directoire au 18 septembre 2018. Cette indemnité de départ, prévue dans le cadre de son mandat de Président du Directoire était soumise à des conditions de performance.

La performance est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels et servant de calcul à la rémunération variable, et est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par le Président du Directoire sur les trois années civiles précédant son départ.

Le montant de l'indemnité de départ due à Monsieur Glen Morrison s'établit à 931 645 euros en tenant compte d'un taux de réalisation des objectifs égal à 59,76 % (correspondant au taux de réalisation des objectifs annuels de l'exercice 2017 en tant que Président du Directoire).

M. Glen Morrison bénéficie d'un véhicule de fonction et de la prise en charge d'un logement temporaire en région parisienne dans le cadre de sa mobilité en France. Le bénéfice de ces deux avantages en nature lui a exceptionnellement été laissé jusqu'à la fin janvier 2019 afin de lui permettre d'organiser sa recherche d'emploi et son nouveau déménagement.

Rémunération de M. Fabrice Barthélemy

M. Fabrice Barthélemy n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat de membre du Directoire jusqu'au 17 septembre 2018 inclus ; période prendant laquelle il bénéficiait d'un contrat de travail avec la Société en tant que Président de la Division EMEA et Amérique latine. À ce titre, il 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 de surveillance sur proposition de ce Comité, et les critères détaillés ci-après.

Le montant de la rémunération variable de M. Fabrice Barthélemy pour son poste de Président de la Division EMEA et Amérique latine, peut varier entre 0 % et 119 % de la part fixe en fonction de l'atteinte ou du dépassement des objectifs fixés par le Conseil de surveillance, soit 70 % de son salaire de base à 100 % des objectifs atteints.

À partir du 18 septembre 2018, M. Fabrice Barthélemy, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a perçu au titre de son mandat de Président du Directoire par intérim, une rémunération composée :

- d'un montant fixe annuel de 450 000 euros ;
- d'une rémunération exceptionnelle d'un montant annuel de 120 000 euros qui sera payée à Monsieur Fabrice Barthélemy (*prorata temporis*), sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2019, au titre des responsabilités additionnelles qu'il doit assumer en qualité de Président du Directoire durant cette période transitoire ;
- 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 des actionnaires, 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 de surveillance sur proposition de ce Comité. Les critères sont détaillés ci-après.

M. Fabrice Barthélemy bénéficie d'un véhicule de fonction.

Rémunération de Mme Sharon MacBeath

Mme Sharon MacBeath ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat de membre du Directoire.

Mme Sharon MacBeath a conclu un contrat de travail avec la Société au titre de ses fonctions de Directrice des Ressources Humaines et de la Communication. À ce titre, elle 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 gouvenance et dont le montant est fixé par le Conseil de surveillance sur proposition de ce Comité, et les critères détaillés ci-après.

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

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Mme Sharon MacBeath au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Mme Sharon MacBeath bénéficie d'un véhicule de fonction.

Critères de rémunération variable des membres du Directoire

Les membres du Directoire perçoivent une rémunération fixe, ainsi qu'une rémunération variable 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 de surveillance sur proposition de ce Comité. En 2018, 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 2018 :

  - les objectifs qualitatifs de M. Glen Morrison étaient principalement centrés sur la révision du plan stratégique afin d'accélérer la croissance du groupe, l'amplification de la croissance externe grâce à l'identification systématique des cibles à haut potentiel, le déploiement de l'approche « *Customer Centric Innovation* » pour une meilleure expérience client et la poursuite des efforts constants en matière d'excellence opérationnelle et de développement durable,

– ceux de M. Fabrice Barthélemy en tant que Président de la Division EMEA et Amérique latine portaient notamment sur le développement continu de la culture de la sécurité, le déploiement réussi de la stratégie ambitieuse de lancement de nouveaux produits, l'atteinte des objectifs chiffrés d'augmentation de prix et de gains de productivité ainsi que la simplification des modes de fonctionnement,
– Mme 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 liés 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 M. Glen Morrison (jusqu'au 18 septembre 2018), à M. Fabrice Barthélemy (à compter du 18 septembre 2018) et à Mme Sharon MacBeath :

Critères 2018 Groupe	Référence	Minimum	Cible (à 100 % des objectifs atteints)	Maximum	Taux d'atteinte en 2018
Critères quantifiables					
EBITDA ajusté consolidé	Budget	0 %	40 %	80 %	0 %
Cash-flow opérationnel	Budget	0 %	30 %	60 %	23.3 %
Sous-total critères quantifiables		**0 %**	**70 %**	**140 %**	**10 %**
Critères qualitatifs	(voir détails en 2.6)	**0 %**	**30 %**	**30 %**	Cf. tableau ci dessous
Total		**0 %**	**100 %**	**170 %**	

À noter que les critères de rémunération variable de M. Fabrice Barthélemy au titre de ses fonctions de Président de la Division EMEA et Amérique latine jusqu'au 17 septembre 2018 inclus étaient basés :

- pour 20 % sur des critères quantifiables (pouvant atteindre jusqu'à 40 % de ces critères) sur les objectifs Groupe, soit un taux d'atteinte pour le Groupe en 2018 tel qu'indiqué dans le tableau ci- dessus ;
- pour 50 % sur des critères quantifiables (pouvant atteindre 100 % de ces critères) sur des objectifs EMEA et Amérique latine d'EBITDA ajusté et de Cash-flow opérationnel, avec un taux d'atteinte en 2018 de 33.8 %.

Le changement de poste de M. Fabrice Barthélemy au 18 septembre 2018 et les règles de calcul afférentes aux 2 périodes ont été pris en compte pour le calcul de son variable 2018.

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 2018 en % de la cible		Rémunération variable due au titre de 2018 en % de la rémunération fixe
		Critères quantifiables (70 %)	Critères qualitatifs (30 %)	
Glen Morrison (jusqu'au 18/09/2018 inclus)	100 %	10 %	25 %	14,5 %
Fabrice Barthélemy (jusqu'au 17/09/2018 inclus)	70 %	33.8 %	80 %	33,4 %
Fabrice Barthélemy (à compter du 18/09/2018)	100 %	10 %	100 %	37 %
Sharon MacBeath	50 %	10 %	100 %	18,5 %

2.3.3 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2018 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 2018.

2.3.4 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2018 par chaque membre du Directoire

Non applicable.

2.3.5 Actions de performance attribuées durant l'exercice 2018 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 n°5 (« LTIP 2015-2018 »), au sens des articles L.225 197 1 et suivants du Code de commerce, arrivé à échéance en juillet 2018.

Le tableau 6 ci-après présente les attributions d'actions de performance attribuées le 25 juillet 2018, entrant dans le cadre des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, et autorisées par la 18e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 avril 2018.

Tableau 7 – Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (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
Plan n°5 - LTIP 2015-2018			
Glen Morrison	20 000	94.5 %	18 900
Fabrice Barthélemy	16 000	94.5 %	15 120
Sharon MacBeath		NA	
Total	**36 000**	**94.5 %**	**34 020**

Le calcul du taux d'atteinte du plan LTI 2015-2018 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 de surveillance.

La création de valeur théorique est mesurée par différence entre la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de fin du plan (2017 dans le cas du plan LTI 2015-2018, calculée sur la base des agrégats audités et publiés) et la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de référence du plan (2014 dans le cas du plan LTI 2015-2018, 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 2015-2018 est de 94.5 %. Ce taux a été constaté par le Conseil de surveillance du 26 juin 2018 après revue préalable du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

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

Nom du mandataire social	Nombre d'actions attribuées	Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés *(en euros)*	Date d'acquisition
Plan n° 8 – LTIP 2018-2021			
Glen Morrison (1)	0	0	NA
Fabrice Barthélemy	22 000	436 700	1er juillet 2021
Sharon MacBeath	13 600	269 960	1er juillet 2021
Total	**35 600**	**706 660**	**1er juillet 2021**

(1) Les 32 000 actions de performance attribuées à M. Glen Morrison le 25 juillet 2018 ont été supprimées suite à la fin de son mandat de Président du Directoire le 18 septembre 2018.

Lors de l'attribution 2018, un critère de performance externe a été rajouté au critère de création de valeur déjà existant.

Il s'agit du TSR (Total Shareholder's Return). Ce nouveau critère représente 20 % des conditions de performance globales, le critère interne de création de valeur ayant été ramené à 80 %.

La performance relative du TSR de Tarkett est comparée en pourcentage à l'évolution de l'index du SBF120 entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2017, 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 %.

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 2018, 2017 et 2016.

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

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 2018, 2017 et 2016. Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au 31 décembre 2018.

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
Glen Morrison Président du Directoire Début de mandat : 01/09/2017 Fin de mandat : 18/09/2018	Non	Non	Oui	Oui
Fabrice Barthélemy Membre du Directoire et Président de la Division EMEA et Amérique latine puis Président du Directoire par intérim en plus de son rôle de Président de la Division EMEA et Amérique latine à compter du 18 septembre 2018 Début de mandat : 26/11/2013 Fin de mandat : 26/10/2019	Oui (1)	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 : 26/10/2019	Oui	Non	Non	Oui

(1) Le Conseil de surveillance du 14 septembre 2018, après avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé la suspension du contrat de travail liant M. Fabrice Barthélemy à la Société, du fait du caractère intérimaire de sa nomination en tant que Président du Directoire. Pendant la durée de la suspension, il ne lui a pas été versé ou dû de rémunération au titre de son contrat de travail. À noter que suite à la nomination définitive de M. 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.

2.3.8.1 Régime de retraite supplémentaire

Aucun membre du Directoire ne bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire. Le Conseil de surveillance 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 ou du changement de fonctions

M. Glen Morrison a bénéficié en septembre 2018 d'une indemnité de départ contraint de 931 645 euros, soumise aux conditions de performance définies ci-après, d'un montant égal à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue par M. Glen Morrison au cours des douze mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire (soit 779 489 euros).

La performance a été mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels définis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et servant de calcul à la rémunération variable. Étant donné que M. Glen Morrison n'est devenu membre du Directoire que le 1er septembre 2017, le Conseil de surveillance a décidé d'appliquer le taux de 59.76 %, correspondant à l'atteinte de ces objectifs 2017 en tant que 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. Entre ces deux bornes, le pourcentage de calcul de l'indemnité de départ sera équivalent au 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 ci-dessus).

L'indemnité de départ sera due par la Société, sous condition de l'atteinte des conditions de performance, en cas de départ contraint, incluant notamment la conséquence d'un changement de contrôle ou d'un désaccord sur la stratégie, des fonctions de mandataire social, sur initiative du Conseil de surveillance, quelle que soit la forme de la cessation du mandat (révocation ou non renouvellement), sauf cas de faute grave (définie comme une faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social) ou faute lourde (définie comme une faute d'une extrême gravité commise par le dirigeant avec intention de nuire à la Société).

Le Conseil de surveillance constate que les conditions susvisées sont conformes aux recommandations du Code Afep-Medef telles que publiées à la fin de son mandat en tant que Président du Directoire, en septembre 2018.

M. Fabrice Barthélemy, au titre de son mandat par interim en tant que Président du Directoire ne bénéficiait pas d'indemnité pour départ contraint en 2018.

2.3.8.3 Assurance chômage mandataire social

La Société a souscrit, au bénéfice de M. Glen Morrison, 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 M. Glen Morrison une couverture en cas de rupture de son mandat social. Cette assurance a été poursuivie dans les mêmes conditions pour M. Fabrice Barthélemy, à compter de sa nomination en tant que Président du Directoire.

2.3.8.4 Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

M. Glen Morrison bénéficiait d'une indemnité relative à une clause de non-concurrence prévue dans le cadre des termes de son mandat social.

La clause de non-concurrence de M. Glen Morrison a été levée par le Conseil de surveillance du 18 septembre 2018, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

M. Fabrice Barthélemy et Mme Sharon MacBeath bénéficient chacun d'une indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Dans le cas où il aurait été mis fin au mandat de Président du Directoire par intérim de M. Fabrice Barthélemy, son contrat de travail aurait été réactivé et en cas de fin de ce contrat de travail, sa clause de non-concurrence prévoyait qu'il percevrait durant une période de douze mois une rémunération mensuelle égale à 50 % de la rémunération mensuelle effective moyenne perçue au cours des douze mois précédant la rupture de son contrat de travail avec la Société. La Société se réservait le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

À noter qu'à compter de sa nomination en tant que Président du Directoire le 14 janvier 2019, le Conseil de surveillance a mis en place pour M. 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 de surveillance 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 de surveillance 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 M. Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire.

Mme Sharon MacBeath percevrait au titre de la clause de non-concurrence durant une période de douze mois une rémunération mensuelle égale à 40 % de la rémunération mensuelle brute globale calculée sur la moyenne de la rémunération effective perçue au cours des douze mois précédant la rupture de son contrat de travail conclu avec la Société. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

2.3.8.5 Autres engagements

D'autre part M. Glen Morrison avait un engagement de non débauchage, avec lequel il s'engageait à ne solliciter aucun salarié ou mandataire social de Tarkett, directement ou indirectement, pendant les 24 mois qui suivront son départ de Tarkett. M. Fabrice Barthélemy, lors de sa nomination en tant que Président du Directoire le 14 janvier 2019, s'est également engagé à ne solliciter aucun salarié ou mandataire social de Tarkett, directement ou indirectement, pendant les 24 mois qui suivront son départ de Tarkett.

2.3.9 Montant des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages

Aucun membre du Directoire ne bénéficie d'un régime de retraite spécifique. M. Glen Morrison et M. Fabrice Barthélemy, au titre de leur mandat social et Mme Sharon MacBeath, au titre de son contrat de travail avec la Société, bénéficient du même régime de retraite que les salariés de la Société. La Société n'a donc provisionné aucune somme spécifique au titre de versements de pensions, de retraites ou autres avantages similaires au profit des membres du Directoire.

2.3.10 Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les membres du Conseil de surveillance au cours des exercices 2017 et 2018

L'enveloppe globale des jetons de présence a été fixée par l'Assemblée Générale à un montant fixe global de 500.000 euros. La répartition de cette enveloppe est pour sa part inchangée depuis la réunion du Conseil de surveillance du 9 octobre 2013, et est la suivante :

Montant des jetons de présence 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
Membre des Comités spécialisés	5 000
Président des Comités spécialisés	15 000
Pénalité appliquée 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 nommés au sein du Conseil de surveillance ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat. Le Conseil de surveillance peut, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, autoriser le remboursement des dépenses engagées par les censeurs dans l'intérêt de la Société.

Lors de sa réunion du 3 décembre 2018, le Conseil de surveillance a précisé qu'il était légitime à ce que 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.

Par ailleurs, lors de sa réunion du 7 février 2019, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé :

- d'augmenter de 2.000 euros le montant des jetons de présence versés aux membres des Comités spécialisés du Conseil de surveillance. En effet, il a été constaté que le montant des jetons de présence versé aux membres des Comités spécialisés 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 ;
- de compléter les modalités de répartition des jetons de présence 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 de surveillance 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.

Cette nouvelle politique de répartition des jetons de présence prendrait effet à compter du 1er janvier 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Annuelle du 26 avril 2019.

Le tableau ci-dessous présente les 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)

Membres du Conseil de surveillance *(en euros)*	**Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2018**	**Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2017**
Eric La Bonnardière – *Président du Conseil de surveillance*		
Jetons de présence	63 644 (1) (2)	44 356
Autres rémunérations	-	-
Didier Deconinck – *Vice-Président du Conseil de surveillance*		
Jetons de présence	52 945 (1) (3)	70 000
Autres rémunérations	-	-
Gérard Buffière		
Jetons de présence	-	41 740
Autres rémunérations	-	-
Bernard-André Deconinck		
Jetons de présence	11 123 (1)	35 000
Autres rémunérations	-	-
Eric Deconinck		
Jetons de présence	35 000	35 000
Autres rémunérations	-	-
Julien Deconinck		
Jetons de présence	27 288 (1)	-
Autres rémunérations	-	-
Jacques Garaïalde		
Jetons de présence	35 000	40 644
Autres rémunérations	-	-
Françoise Leroy		
Jetons de présence	60 000	47 836
Autres rémunérations	-	-
Sabine Roux de Bézieux		
Jetons de présence	40 000	22 775
Autres rémunérations	-	-
Guylaine Saucier		
Jetons de présence	55 000	52 000
Autres rémunérations	-	-
Agnès Touraine		
Jetons de présence	40 000	37 000
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.

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 2018, 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'actions ordinaires	Pourcentage du capital social	Nombre de droits de vote	Pourcentage des droits de vote réels	Nombre d'actions attribuées au titre des plans [2]		
					LTIP 2018-2021	LTIP 2017-2020	LTIP 2016-2019
Membres du Directoire [4]							
Fabrice Barthélemy [1]	42 867	0,07 %	70 614	0,07 %	22 000	20 000	13 600
Sharon MacBeath	0	-	0	-	13 600	13 600	13 600
Membres du Conseil de surveillance							
Didier Deconinck [3]	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %			
Jacques Garaïalde	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %			
Guylaine Saucier	1 000	0,00 %	1 000	0,00 %			
Julien Deconinck [3]	1 000	0,00 %	1 000	0,00 %			
Eric Deconinck [3]	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %			
Eric de la Bonnardière	1 000	0,00 %	1 000	0,00 %			
Françoise Leroy	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %			
Agnès Touraine	800	0,00 %	800	0,00 %			
Sabine Roux de Bézieux	1 000	0,00 %	1 000	0,00 %			
Total	**51 667**	**0,08 %**	**83 414**	**0,09 %**	**35 600**	**33 600**	**27 200**

(1) Actions détenues au nominatif 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 2016-2019, 2017-2020 et 2018-2021 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) MM. Didier, Eric et Julien Deconinck et Eric La Bonnardière sont actionnaires directement et indirectement de la Société Investissement Deconinck – SID, qui détient elle-même 32 075 071 actions de la Société. D'autre part, M. Didier Deconinck est associé des sociétés DDA et DDA Bis qui détiennent respectivement, au 31 décembre 2018 157 614 et 49 987 actions Tarkett. M. Eric Deconinck est associé de la Société Demunich qui détient 8 800 actions au 31.12.2018.
(4) Les actions gratuites initialement attribuées à M. Glen Morrison ont été annulées suite à la fin de son mandat au titre de Président du Directoire au 18 septembre 2018.

2.4.2 Options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2018, aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance 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 2018, 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 2016-2019, 2017-2020 et 2018-2021, correspondant à l'année au cours de laquelle le plan a été mis en place et à l'année de son acquisition.

Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions (nomenclature AMF)

	Plan n° 6 LTIP 2016-2019	**Plan n° 7 LTIP 2017-2020**	**Plan n° 8 LTIP 2018-2021**
Date d'assemblée	26 av. 2016	27 av. 2017	26 av. 2018
Date de la décision du Directoire	27 juill. 2016	25 juill. 2017	25 juill. 2018
Nombre d'actions potentiellement attribuées (1)	325 000	325 000	400 000
Nombre d'actions attribuées à :			
– Michel Giannuzzi (2)	*19 890*	*0*	*0*
– Glen Morrison (3)	*0*	*0*	*0*
– Fabrice Barthélemy	*13 600*	*20 000*	*22 000*
– Sharon MacBeath	*13 600*	*13 600*	*13 600*
Date d'acquisition des actions	1er juillet 2019	1er juillet 2020	1er juillet 2021
Date de fin de période de conservation	1er juillet 2019	1er juillet 2020	1er juillet 2021
Conditions de performance	(4)	(4)	(4)
Nombre d'actions acquises à la date de dépôt du présent document de référence	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	**68 620**	**43 400**	**37 500**
Actions de performance restantes au 31 décembre 2018	**243 575**	**277 715**	**329 600**

(1) Le nombre d'actions potentiellement attribué correspond à l'enveloppe globale approuvée par le Conseil de surveillance 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) En cas de cessation de fonction avant la fin de la période d'acquisition, les actions pourront être attribuées, dans certaines circonstances, sur la base d'une attribution *prorata temporis*. Concernant le départ de M. Michel Giannuzzi au 31 août 2017, le Conseil de surveillance du 26 juillet 2017, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a proposé de lui maintenir le bénéfice des deux derniers plans d'attribution d'actions de performance non encore acquises ; au prorata du temps de présence effectif pour le plan LTI 2016-2019, soit 39 % (14 mois sur 36 mois). L'attribution initiale du plan LTI 2016-2019 était de 51 000 actions de performance,ce chiffre a donc été revu à 19 890 actions de performance.
(3) Les actions de M. Glen Morrison, relatives aux plans 2016-2019 (20 000 actions), 2017-2020 (32 000 actions) et 2018-2021 (32 000 actions) ont été annulées en totalité lorsqu'il a été mis fin à son mandat de Président du Directoire en date du 18 septembre 2018.
(4) Les conditions de performances sont indiquées aux Sections 2.5.1 « LTIP 2016-2019 », 2.5.2 « LTIP 2017-2020 » et 2.5.3 « LTIP 2018-2021 » ci-après.

Obligation de conservation

M. 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 du plan d'intéressement à long terme dit « *Long Term Incentive Plan* » (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 devront conserver un nombre d'actions de la Société correspondant à 33 % des actions de la Société attribuées (après paiement de l'impôt et des charges salariales) pendant toute la durée de leurs fonctions respectives.

2.5.1 LTIP 2016-2019

Le LTIP 2016-2019, tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2016, 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 attributions d'actions seront attribués définitivement en juillet 2019, sous réserve de conditions de présence et de performance (atteinte des objectifs du plan stratégique entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2018). Ces attributions seront effectives en juillet 2019, sans condition de conservation, sauf obligation de conservation partielle pour les membres du Comité exécutif tel qu'indiqué précédemment.

Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application du LTIP 2016-2019 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 2016-2019 représentait 20.6 % du nombre total d'actions potentiellement attribuées en juillet 2016.

2.5.2 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.

Cette attribution gratuite porte sur des actions qui devront être existantes au jour de l'attribution définitive, le 1er juillet 2020, 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 2016 et le 31 décembre 2019).

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.

Il est précisé que le règlement de ce plan prévoit expréssement, 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 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 Tarkett 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 en juillet 2018. Suite à la fin du mandat de Président du Directoire de Glen Morrison au 18 septembre 2018, il représente 9.7 % du nombre total d'actions potentiellement distribuées.

Il est précisé que le règlement de ce plan prévoit expréssement, 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 dirigeants mandataires sociaux

2.6.1 Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (vote « ex ante » – résolutions n° 13 à 15 de l'AGM du 26 avril 2019)

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, d'autant que les femmes représentent 50 % du Directoire au 31 décembre 2018, et 27.3 % des membres 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 de surveillance, 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, Mme MacBeath ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat de membre du Directoire et perçoit sa rémunération au titre de son contrat de travail.

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.

2.6.1.2.1.1 Rémunération fixe

La rémunération fixe est arrêtée par le Conseil de surveillance, 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).

2.6.1.2.1.2 Rémunération variable

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 dix 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 de surveillance.

  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.

2.6.1.2.1.3 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.

M. Fabrice Barthélemy étant Président du Directoire par intérim depuis le 18 septembre 2018 en plus de ses fonctions existantes de Président de la Division EMEA et Amérique latine, une rémunération annuelle exceptionnelle d'un montant de 120.000 euros lui sera payée (*prorata temporis*), au titre des responsabilités additionnelles qu'il a dû assumer en qualité de Président du Directoire durant cette période transitoire. Le versement de la rémunération annuelle exceptionnelle octroyée à M. Fabrice Barthélemy (*prorata temporis*) est subordonné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.

2.6.1.2.1.4 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 pour le plan 2018-2021. Il est envisagé de mettre en place en 2019 un LTIP similaire au plan 2018-2021.

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 pour 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 de surveillance 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.

2.6.1.2.1.5 Indemnités liées à la prise ou cessation des fonctions

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

2.6.1.2.1.6 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.

2.6.1.2.1.7 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.

2.6.1.2.1.8 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 2019 du Président du Directoire

Les éléments de la rémunération annuelle du Président du Directoire par intérim ont été revus par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 18 septembre 2018, sur recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et sont répartis comme suit :

- une **rémunération annuelle fixe** de 450 000 euros ;
- une rémunération exceptionnelle d'un montant annuel de 120 000 euros qui sera payée à M. Fabrice Barthélemy (*prorata temporis*), au titre des responsabilités additionnelles qu'il doit assumer en qualité de Président du Directoire durant cette période transitoire ;
- une **rémunération variable**, divisée en deux sous-parties :
  - la première, assise sur des objectifs quantifiables représente 70 % de la rémunération annuelle fixe et est 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.
    Au titre de l'exercice 2018, les indicateurs composants les objectifs quantifiables de la rémunération variable du Président du Directoire sont pondérés de la façon suivante en fonction de l'EBITDA ajusté à hauteur de 40 % et du niveau de flux de trésorerie opérationnels à hauteur de 30 %, chacun affecté d'un coefficient de 0 % à 200 %,
  - la seconde assise sur des objectifs qualitatifs définis en début d'exercice, représente 30 % de la rémunération annuelle fixe et est 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 2019, les objectifs qualitatifs du Président du Directoire M. Fabrice Barthélemy incluent :
    - le renforcement de la culture sécurité du Groupe, avec audit de certification à l'appui,
    - le développement et la communication de la stratégie de transformation du Groupe, formalisés de manière à créer une cohérence forte dans nos priorités futures en interne, tout en prenant en compte les enjeux de la performance financière à plus court terme,
    - la création d'une culture plus agile et tournée vers les clients et les produits,
    - en matière de RSE et d'économie circulaire, l'atteinte des objectifs de recyclage déjà fixés et la définition des objectifs RSE 2030 et du plan d'actions associé.

Les éléments de la rémunération annuelle du Président du Directoire ont été revus par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 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 M. Fabrice Barthélemy, nouveau Président du Directoire de la Société à compter du 14 janvier 2019.

Il est précisé que le Conseil de surveillance a décidé de maintenir pour M. Fabrice Barthélemy des principes et une structure de rémunération comparables à ceux de M. Glen Morrison, tels qu'approuvés par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

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 de surveillance, 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 de surveillance, 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.

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 Tarkett.
- **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 M. Fabrice Barthélemy une couverture en cas de rupture de son mandat social.
- **Mutuelle** : Bénéfice de la mutuelle existante au sein de Tarkett.
- **Prévoyance** : Bénéfice du régime collectif de prévoyance (décès, incapacité, invalidité) applicable aux salariés de Tarkett.

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 M. 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 de surveillance 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 de surveillance 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 M. 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 M. 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 de surveillance, 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 M. 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 de surveillance, quelle que soit la forme de la cessation du mandat (révocation ou non-renouvellement).

Aucune indemnité de départ ne pourra être versée si M. 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 M. 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

M. 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 Tarkett.

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 2019-2022 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 2019, serait de 32 000 actions à l'atteinte de l'objectif.

Le Président du Directoire ne perçoit pas de jetons de présence 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

2.6.1.3.1 Principes

Le Conseil de surveillance effectue une répartition des jetons de présence entre les membres, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, sur la base d'un montant global alloué par l'Assemblée Générale.

La répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance 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 de surveillance d'utiliser la moitié du montant de leurs jetons de présence perçus chaque année afin d'acquérir et de conserver au moins 1 000 actions de la Société.

2.6.1.3.2 Application

Le montant maximal de jetons de présence autorisé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 est de 500 000 euros.

La politique de répartition des jetons de présence est restée inchangée depuis le 9 octobre 2013.

Après avoir constaté (i) que le montant des jetons de présence 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, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, a décidé lors de sa réunion du 7 février 2019 de modifier, avec effet au 1er janvier 2019, la politique de réparitition des jetons de présence comme suit :

- 35 000 euros annuels sont versés à chaque membre du Conseil ;
  - en cas d'absence à une réunion du Conseil dûment convoquée, une pénalité de 3 000 euros est appliquée ;
- 35 000 euros annuels supplémentaires sont versés au Président du Conseil,
- 10 000 euros annuels supplémentaires sont versés au Vice-Président ;
- 7 000 euros annuels sont versés à chaque membre des Comités spécialisés (ce montant était jusqu'alors de 5 000 euros) ;
  - en cas d'absence à une réunion d'un Comité spécialisé dûment convoquée, une pénalité de 1 000 euros est appliquée ;
- 15 000 euros annuels supplémentaires sont versés aux Présidents des Comités spécialisés ; et

- 60 000 euros annuels supplémentaires sont répartis entre les membres du Conseil de surveillance 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 de surveillance. Le montant à verser à ce titre, réparti proportionnellement au nombre de réunion et au temps accordé, sera décidé par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Cette nouvelle politique de répartition des jetons de présence entrera en vigueur au 1er janvier 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.

Par ailleurs, comme cela a été précisé lors de la réunion du Conseil de surveillance 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 de surveillance et portées à la connaissance de la Société tardivement, le Conseil de surveillance peut estimer qu'il est légitime de ne pas appliquer la condition de présence effective.

2.6.2 Consultation sur les éléments de rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (vote « ex post » – résolutions n° 9 à 12 de l'AGM du 26 avril 2019)

2.6.2.1 Éléments de rémunération versée ou attribuée à M. Glen Morrison (Président du Directoire jusqu'au 18 septembre 2018 inclus) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (résolution n° 9 de l'AGM du 26 avril 2019)

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	**Montant ou valorisation comptable soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Rémunération fixe	465 833	Soit 650 000 sur une base annuelle.
Rémunération variable annuelle non encore versée	67 493	Pour mémoire, les objectifs qualitatifs 2018 étaient les suivants : › la révision du plan stratégique afin d'accélérer la croissance du groupe ; › l'amplification de la croissance externe grâce à l'identification systématique de cibles à haut potentiel ; › le déploiement de l'approche « *Customer Centric Innovation* » pour une meilleure expérience client ; › la poursuite des efforts constants en matière d'excellence opérationnelle et de développement durable.
Rémunération variable différée	NA	
Rémunération variable pluriannuelle	NA	
Rémunération exceptionnelle	NA	
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Options = NA	Absence d'attribution d'option. Les 32 000 actions de performance attribuées dans le cadre du plan LTI 2018-2021 ont été supprimées à la fin du mandat de M. Glen Morrison en septembre 2018.
Jetons de présence	NA	M. Glen Morrison ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	74 778	Véhicule de fonction et mise à disposition provisoire d'un logement meublé en région parisienne.

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre des conventions et engagements réglementés	**Montant soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Indemnité de départ [1]	931 645	M. Glen Morrison a bénéficié d'une indemnité de départ contraint suite à la fin de son mandat en tant que Président du Directoire au 18 septembre 2018. Cette indemnité de départ, prévue dans le cadre de son mandat de Président du Directoire était soumise à des conditions de performance. La performance est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels et servant de calcul à la rémunération variable, et est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par le Président du Directoire sur les trois années civiles précédant son départ. Le montant de l'indemnité de départ due à M. Glen Morrison s'établit à 931.645 euros en tenant compte d'un taux de réalisation des objectifs égal à 59,76 % (correspondant au taux de réalisation des objectifs annuels de l'exercice 2017 en tant que Président du Directoire).
Indemnité de non-concurrence [1]	0	L'indemnité de non concurrence de M. Glen Morrison a été levée.
Régime de retraite supplémentaire	NA	Aucun régime de retraite supplémentaire.

(1) En cas de cumul de l'application de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ, le montant total perçu à ce titre sera plafonné à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant le départ.

2.6.2.2 Éléments de rémunération versée ou attribuée à M. Fabrice Barthélemy (Président du Directoire par interim à compter du 18 septembre 2018) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (résolution n°10 de l'AGM du 26 avril 2019)

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	**Montant ou valorisation comptable soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Rémunération fixe	127 500	Soit 450 000 euros sur une base annuelle à compter du 18 septembre 2018
Rémunération variable annuelle au titre de son mandat de Président du Directoire par interim, non encore versée	47 723	Rémunération calculée sur la période du 18 septembre au 31 décembre 2018
Rémunération variable différée	NA	
Rémunération variable pluriannuelle	NA	
Rémunération exceptionnelle	34 300	Il s'agit de la rémunération annuelle exceptionnelle d'un montant de 120.000 euros (*prorata temporis*), non encore payée, au titre des responsabilités additionnelles que M. Barthélemy a dû assumer en qualité de Président du Directoire durant la période transitoire (soit du 18 septembre au 31 décembre 2018 pour l'année 2018). Le versement de la rémunération annuelle exceptionnelle octroyée à M. Fabrice Barthélemy (*prorata temporis*) est subordonné à l'approbation de l'Assemblée Générale de la Société.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Options = NA	Absence d'attribution d'option
	22 000 actions (valeur 436 700 euros)	Montant cible de l'attribution d'actions de performance, dans le cadre du plan LTI 2018-2021
Jetons de présence	NA	M. Fabrice Barthélemy ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	2 943	Véhicule de fonction

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre des conventions et engagements réglementés	**Montant soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Prime de rétention	NA	
Indemnité de départ [1]	0	M. Fabrice Barthélemy ne bénéficiait pas d'indemnité de départ dans le cadre de son mandat de Président du Directoire par intérim (suspension du contrat de travail)
Indemnité de non-concurrence [1]	0	L'indemnité de non-concurrence au titre de son contrat de travail suspendu était égale à 50 % de sa rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant le départ payable en 24 mensualités tout au long de l'engagement de non concurrence. La Société se réservait le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	NA	Aucun régime de retraite supplémentaire

(1) En cas de cumul de l'application de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ, le montant total perçu à ce titre sera plafonné à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant le départ.

2.6.2.3 Éléments de rémunération versée ou attribuée à M. Didier Deconinck en sa qualité de Président du Conseil de surveillance (jusqu'au 26 avril 2018) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (résolution n° 11 de l'AGM du 26 avril 2019)

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	**Montant ou valorisation comptable soumis au vote** *(en euros)*	**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	
Jetons de présence	22 247	Voir Section 2.3.10
Valorisation des avantages de toute nature	NA	

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre des conventions et engagements réglementés	**Montant soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Indemnité de départ	NA	
Indemnité de non-concurrence	NA	
Régime de retraite supplémentaire	NA	

2.6.2.4 Éléments de rémunération versée ou attribuée à M. Eric La Bonnardière en sa qualité de Président du Conseil de surveillance (à compter du 26 avril 2018) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (résolution n° 12 de l'AGM du 26 avril 2019)

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	**Montant ou valorisation comptable soumis au vote** *(en euros)*	**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	
Jetons de présence	47 754	Voir Section 2.3.10
Valorisation des avantages de toute nature	NA	

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre des conventions et engagements réglementés	**Montant soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Indemnité de départ	NA	
Indemnité de non-concurrence	NA	
Régime de retraite supplémentaire	NA	

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 notamment la création de valeur. 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 2018, 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 se présentent comme suit :

Identification du déclarant	**Fonctions exercées au sein de la Société à la date de l'opération**	**Nature de l'opération**	**Lieu**	**Description et nombre d'instrument financier**	**Date**	**Montant** *(en euros)*
DDA	Personne morale liée à Didier Deconinck, Président du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	27 604 actions	9 janvier 2018	952 338
Nicolas Deconinck	Censeur	Acquisition	Euronext Paris	3 000 actions	26 avril 2018	72 587
Demunich	Personne morale liée à Eric Deconinck, membre du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	8 800 actions	27 avril 2018	225 564
Eric Deconinck	Membre du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	14 560 actions	27 avril 2018	356 321
Fabrice Barthélemy	Membre du Directoire	Acquisition d'actions attribuées dans le cadre d'un LTI	Euronext Paris	15 120 actions	28 juillet 2018	0
Glenn Morrison	Président du Directoire	Acquisition d'actions attribuées dans le cadre d'un LTI	Euronext Paris	18 900 actions	28 juillet 2018	0
Nicolas Deconinck	Censeur	Acquisition	Euronext Paris	2 250 actions	25 septembre 2018	49 727
Eric La Bonnardière	Président du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	16 350 actions	26 octobre 2018	297 045
DDA	Personne morale liée à Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	21 063 actions	26 octobre 2018	382 561
DDA	Personne morale liée à Didier Deconinck, Vice-Président du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	551 actions	29 octobre 2018	9 936
Bernard-André Deconinck	Censeur	Acquisition	Euronext Paris	10 000 actions	5 novembre 2018	198 000
Société Sprl Heritage Fund	Personne morale liée à Bernard-André Deconinck, Censeur	Acquisition	Euronext Paris	10 000 actions	5 novembre 2018	198 000
SID	Personne morale liée à Bernard-André Deconinck, Censeur	Acquisition	Euronext Paris	100 000 actions	7 novembre 2018	1 970 000

2.9 Principales opérations avec les apparentés

Les opérations importantes conclues ou qui se sont poursuivies entre la Société et des personnes physiques ou morales apparentées concernent les opérations suivantes.

2.9.1 Garanties

La Société :

- a accordé une contre garantie « *General Indemnity Agreement* » à hauteur d'un montant maximum de 75,0 millions de dollars 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 55,8 millions de dollars ;
- 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 194,7 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 1,2 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 4,2 millions d'euros à la clôture ;
- a accordé des suretés sur comptes bancaires à affectation spéciale à la banque opératrice de la ligne de cession de créances européennes, cependant non tirée à la clôture. De même, Tarkett a accordé sa garantie en tant que Société mère aux banques de certaines filiales, notamment Tarkett Limited (Royaume-Uni), Desso Holding (Pays-Bas), Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd (Chine) et Tarkett Industrial (Beijing) Co Ltd (Chine), pour obtenir des lignes de financement ou d'émission de lettres de crédit pour un montant global maximum équivalent à 41,8 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 11,6 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 10,1 millions d'euros à la clôture.

2.9.2 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), avec effet au 1er janvier 2014, 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 initialement de 75 000 euros hors taxes. Les prestations de secrétariat juridique de la SID ont été transférées à un cabinet externe. En conséquence, compte tenu de la réduction des prestations de services réalisées, et conformément à la décision du Conseil de surveillance du 26 juin 2018, les prestations au profit de la SID effectuées par la Société sont désormais facturées sur la base d'un montant de 55 000 euros hors taxes à compter du 1er janvier 2018.

2.9.3 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 500 000 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. Compte tenu du changement des modalités et de la réduction de la fréquence des réunions d'animations, il a été décidé de réduire en conséquence la base annuelle forfaitaire due par la Société à la SID à 300 000 euros hors taxes (contre 500 000 euros précédemment), avec effet rétroactif au 1er janvier 2018, conformément à la décision du Conseil de surveillance du 26 juin 2018.

2.9.4 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.

2.9.5 Contrats de prestations de services

La Société a conclu avec certaines de ses filiales de production françaises ou étrangères des contrats de prestations de services. Ces contrats ont notamment pour objet la fourniture des prestations de services suivants : services de gestion généraux, services financiers, services juridiques, Ressources Humaines, opérations et communication. Ces contrats ont représenté un montant global de 13,3 millions d'euros en 2018.

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 29,6 millions d'euros en 2018.

3 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

3.1	**Le modèle d'affaires de Tarkett**	**92**
3.2	**L'ambition et les engagements RSE de Tarkett**	**94**
3.2.1	Le Mot du Président	94
3.2.2	Notre démarche RSE au service de nos clients	95
3.2.3	Notre performance RSE et nos progrès par rapport à nos Objectifs 2020	96
3.3	**Gouvernance de la RSE**	**98**
3.3.1	Une gouvernance de la RSE intégrée à tous les niveaux du Groupe	98
3.3.2	Un processus de reporting robuste pour piloter la performance RSE	98
3.3.3	Une démarche RSE en ligne avec les standards mondiaux	99
3.3.4	Un engagement pour des standards éthiques élevés	99
3.4	**Risques et opportunités liées à la RSE**	**101**
3.4.1	Notre processus d'identification et d'évaluation des risques	101
3.4.2	Cartographie des principaux défis, risques et opportunités	102
3.4.3	Notre processus de gestion des risques	104
3.4.4	Notre matrice de matérialité	105
3.5	**Plan de vigilance**	**106**
3.6	**Dialogue avec les parties prenantes**	**107**
3.7	**Eco-concevoir pour la vie et boucler la boucle : une approche de l'économie circulaire saine au service de nos clients**	**109**
3.7.1	Notre approche collaborative de l'éco-conception et de l'économie circulaire	110
3.7.2	Notre choix raisonné des matériaux et évaluation de nos produits	111
3.7.3	Nos revêtements de sol contribuant à des espaces de vie sains et de qualité	114
3.7.4	Notre engagement à réduire nos déchets et à boucler la boucle	116
3.7.5	Préserver le capital naturel : eau & énergie	120
3.7.6	Nos émissions de gaz à effet de serre et notre engagement pour lutter contre le réchauffement climatique	121
3.8	**Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés**	**124**
3.8.1	Une gestion responsable et collaborative de la chaîne d'approvisionnement	124
3.8.2	Nos impacts et notre soutien envers les communautés locales	125
3.9	**Développer nos talents**	**128**
3.9.1	Faire de la sécurité de nos employés notre engagement premier	129
3.9.2	Assurer la santé et le bien-être au travail	131
3.9.3	Promouvoir l'équité, la diversité et la non-discrimination	131
3.9.4	Reconnaître et développer les talents	131
3.9.5	S'impliquer dans un dialogue social proactif	135
3.10	**Rapport Social et Environnemental**	**137**
3.10.1	Tableau de bord des indicateurs RSE	137
3.10.3	Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF	150
3.10.4	Rapport d'Organisme Tiers Indépendant	154

3.1 Le modèle d'affaires de Tarkett

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 135 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 ". Le modèle d'affaires de Tarkett est résumé ci-dessous. Pour plus de détails, consultez le Chapitre 1 « Présentation du Groupe ».

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

Notre contribution pour un capital durable

Capital financier
- Coté à la Bourse de Paris (SBF120)
- Actionnariat familial (50,8%)
- Actionnariat flottant (48,7%)
- Financement dette

Capital industriel
- 36 sites de production dans 17 pays (Europe, Amérique du Nord, CEI, Chine, Brésil, Australie)
- 7 centres de recyclage

Capital intellectuel
- Marques reconnues (Tarkett, FieldTurf...)
- 15 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 : 13 000 dans 30 pays, 40 nationalités
- Clients diversifiés B2B2C dans plus de 100 pays (forces de ventes, showrooms...)
- Fournisseurs diversifiés, des producteurs mondiaux de matières premières stratégiques (PVC, plastifiants...) aux fournisseurs locaux
- Communautés locales : coopération étroite avec nos sites

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

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

Notre mission
*Faire de chaque surface un espace unique.**

Nos valeurs
Engagement
Collaboration
Créativité
Bienveillance

Notre culture
One Tarkett, agile & axé sur la performance

NOTRE PROMESSE CLIENT

Tarkett aide à créer des espaces de qualité et facilite l'expérience client en comprenant et en répondant à leurs attentes, en offrant un savoir-faire nourri de 135 années d'expérience et en faisant preuve d'exigence dans la réalisation.

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

SEGMENTS

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

- Habitat
- Bureaux
- Santé
- Education
- Hôtellerie, Magasins
- Sport

CANAUX

Un service de proximité, adapté aux différentes catégories de clients et régions :
- Prescripteurs (architectes, designers)
- Installateurs, maîtres d'œuvre
- Distribution, chaînes de magasins de bricolage
- Grands comptes
- Utilisateurs, gestionnaires de bâtiments

*Great Spaces. One surface at a time.

et de nos parties prenantes

Nos résultats pour une performance durable

Partager la valeur

2 836 M€ Chiffre d'affaires

49 M€ Résultat net (part du Groupe)

128 M€ Investissements

25 M€ Impôt sur les sociétés payé

249 M€ EBITDA ajusté

671 M€ Rémunérations

0,60 € dividende par action — Actionnaires

0,8 M€ Soutien aux communautés locales (Tarkett Cares)

Croître et renforcer nos positions

2,1 % 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

Sécurité
2,14 FR1t (taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt pour les employés et les travailleurs externes dans nos usines)

Formation
60 % des employés formés pendant l'année

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

Diversité
27 % des postes de management occupés par des femmes

Performance
53 % des employés permanents ont bénéficié d'une « Revue de Développement et Performance »

Reconnaissance
>200 projets Nombre de projets présentés aux Tarkett Awards

Eco-concevoir et préserver le capital naturel

- **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** (70% - renouvelables, abondantes ou recyclées)
- **Réduire les émissions de gaz à effet de serre** (Scope 1 & 2, 27% énergies renouvelables)
- **Equiper nos usines de circuit d'eau en boucle fermée** (68%).

Boucler la boucle vers un modèle d'économie circulaire

- **Utiliser des matériaux recyclés** (134 000 tonnes, 10% de matières premières achetées)
- **Recycler nos déchets** de production en interne et externe
- **Collecter les revêtements de sol via le programme ReStart®** (102 000 tonnes entre 2010 et 2018)
- **Concevoir** des produits et des modes d'installation pour **être facilement recyclables**.

Favoriser l'approche collaborative

- **Engager nos fournisseurs** (programme « achats responsables », 76% respectant le Pacte Mondial des Nations Unies, éco-conception C2C)
- **Partager nos informations produits avec nos clients** (Material Health Statements - MHS, Environmental Product Declarations - EPD)
- **Soutenir nos communautés locales via Tarkett Cares** et l'implication des salariés.
- **Former les professionnels et élèves** aux métiers de solier ou aux techniques de pose via Tarkett Academy (23 000 personnes de 2012 à 2018).

3.2 L'ambition et les engagements RSE de Tarkett

3.2.1 Le mot du Président

Fabrice Barthélemy,
Président du Directoire

« Chez Tarkett, nous nous engageons à servir nos clients grâce à notre capacité d'innovation ainsi que notre engagement et nos réalisations de longue date en matière de développement durable. Nous sommes profondément convaincus qu'il est urgent de modifier les modèles actuels pour préserver les ressources naturelles limitées et le capital de la planète. Notre objectif pour les prochaines années est de construire une économie circulaire saine dans l'industrie du revêtement de sol. Nous invitons nos parties prenantes à joindre leurs efforts dans cette voie. En 2018, nous avons non seulement réduit notre empreinte écologique, mais nous avons également contribué positivement aux défis sociétaux mondiaux, inspirés par les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies et par les 10 principes du Pacte mondial de l'ONU. »

Consultez l'intégralité du Mot du Président en page XX

3.2.2 Notre démarche RSE au service de nos clients

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 ancré au cœur de notre stratégie. 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 vite, collecter et recycler les chutes de pose et les revêtements usagés ;
- architectes et designers : choisir des matériaux qui répondent à des certifications et labels de plus en plus exigeants notamment en matière de qualité de l'air intérieur, d'espaces sains et de recyclage, et comprendre la composition des produits en toute transparence ;
- 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 : Eco-concevoir pour la vie, Boucler la boucle, Favoriser l'approche collaborative, Soutenir les communautés et Développer nos talents.

Des Objectifs de Développement Durable ont été définis par les Nations unies en 2015. Ils fournissent un cadre global pour définir et mettre en œuvre la transition écologique, sociale et humanitaire à l'échelle mondiale, en réponse aux grands enjeux que sont l'éradication de la pauvreté, la protection de l'environnement et un développement économique qui profite à tous, partout. Tarkett, à travers sa démarche RSE ambitieuse et mise en place depuis 2010, contribue à plusieurs des Objectifs de Développement Durable de l'ONU.

Tarkett contribue aux Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations unies par notre démarche « Faire Bien. Ensemble. » (« Doing Good. Together. »)

- **Éco-concevoir pour la vie :** 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 :** 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 :** 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 :** 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 :** 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).

3.2.3 Notre performance RSE et nos progrès par rapport à nos Objectifs 2020

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

97 %

de nos revêtements de sol ont de faibles niveaux d'émissions de Composés Organiques Volatils [1], soit 10 à 100 fois inférieurs aux standards les plus stricts (Objectif 2020 : 100 %).

Environnement intérieur sain

100 %

de nos sites de production de vinyle en Europe, en Amérique du Nord, en Serbie et en Chine utilisent à fin 2018 une technologie de plastifiant sans phtalate [2]. Au niveau du Groupe, 65 % de nos revêtements de sols en vinyle sont sans phtalate [3] (Objectif 2020 : 100 %).

Lutte contre le réchauffement climatique

Énergie renouvelable

27 %

de notre consommation d'énergie est issue d'énergies renouvelables.

Émissions de gaz à effet de serre

- 8,5 %

des émissions de GES (par m² de produit fabriqué) par rapport à 2010 : 0,92 kgCO2e (scope 1 + 2)/m² (Objectif 2020 : - 20 % par rapport à 2010).

Respect des ressources et économie circulaire

Sélection des matériaux

70 %

de nos matières premières ne contribuent pas à l'épuisement des ressources, étant abondantes dans la nature, rapidement renouvelables ou recyclées) (Objectif 2020 : 75 %).

Ressources recyclées

134 000 tonnes

de matériaux recyclés [3] sont utilisées comme matières premières, soit 10 % des volumes de matières premières achetées.

Collecte de revêtements de sol

102 000 tonnes

de revêtement de sols de 2010 à 2018 dans le cadre du programme de collecte ReStart® en Europe et en Amérique du Nord (récupération post-installation et post-utilisation de revêtements de sol vinyle, linoléum et moquette). En 2018, 3 300 tonnes ont été collectées (Objectif 2020 : 38 000 tonnes par an – soit le double du volume collecté en 2010).

Déchets de production

67 %

de nos déchets industriels sont effectivement recyclés.

Consommation d'eau

68 %

de nos usines sont équipées de circuits d'eau en boucle fermée ou ne consomment pas d'eau dans leur processus de fabrication (Objectif 2020 : 100 %).

(1) Composés Organiques Volatils totaux < 100 µg / m³, (% de m² produits, revêtements de sol uniquement).
(2) Produits sans phtalate : excepté contenu recyclé pour certains produits.
(3) 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.

Respect et développement de nos équipes

Sécurité

2,14

taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt dans nos usines (FR1t [1]), contre 1,87 en 2017 (Objectif 2020 : 0 accident de travail avec arrêt). [2]

Diversité

27 %

des membres du Comité exécutif sont des femmes ; 27 % des postes de management sont occupés par des femmes.

Formation

60 %

des employés ont bénéficié d'au moins 1 jour de formation pendant l'année.

Dialogue social

88 %

de participation à l'enquête interne de satisfaction bisannuelle.

Soutien aux communautés locales

Tarkett Cares

2

jours de volontariat possibles pour tous les employés pour des initiatives de soutien à des associations caritatives ou aux communautés locales.

1 300

salariés impliqués

170

initiatives

800 K€

de contribution [3] à des initiatives de soutien aux communautés.

Tarkett Academy

23 000

professionnels ou élèves formés aux métiers de soliers ou aux techniques de pose de 2012 à 2018.

(1) Nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou inférieur à 24 h par million d'heures travaillées pour les employés et les travailleurs externes dans les usines de Tarkett.
(2) Malgré les efforts réalisés en termes de sécurité depuis 2010, nous déplorons un accident mortel sur un de nos sites de production.
(3) Valeur des dons produits et financiers et des heures des salariés.

3.3 Gouvernance de la RSE

3.3.1 Une gouvernance de la RSE intégrée à tous les niveaux du Groupe

Chez Tarkett, nous sommes convaincus que la réussite de la transition du Groupe vers l'économie circulaire et la mise en œuvre de notre stratégie de développement durable dépendra essentiellement de deux facteurs : d'une part l'engagement de l'ensemble des employés, et d'autre part l'intégration au quotidien des considérations RSE à tous les niveaux du Groupe, au sein de chacune des divisions et des fonctions transversales, ainsi que des sites de production.

Plusieurs instances, réseaux et parties prenantes sont ainsi impliqués dans la gouvernance RSE/développement durable :

- **notre stratégie RSE est établie et suivie par le Président du Directoire et le Comité exécutif**, impliquant les Présidents de divisions (EMEA & Amérique latine, Amérique du Nord, Europe de l'Est, Sports) et les Directeurs de fonctions. Le Comité exécutif se réunit une fois par mois pour revoir la performance opérationnelle et financière du Groupe et discuter des projets stratégiques et sujets clés, incluant le cas échéant les problématiques RSE/développement durable et la revue des objectifs 2020 dans ce domaine ;
- **cette stratégie est déclinée, conduite et mise en place au niveau des divisions, 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 divisons concernés et des objectifs 2020 du Groupe ;
- **le comité dédié à l'environnement**, créé en 2011 et dirigé par la Directrice Recherche, Innovation & Environnement (membre du Comité exécutif), 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) et se réunit une fois par mois. Les propositions de ce comité, notamment en termes d'objectifs et d'indicateurs, sont présentées au Comité exécutif pour validation ;
- la stratégie RSE, ainsi que les progrès réalisés et les objectifs, sont **partagés avec les collaborateurs du Groupe**, notamment via la lettre d'information interne (numéro spécial sur le développement durable en octobre 2018), 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 ;
- 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 (Rapport RSE, Rapport d'Activité et du développement durable 2017, Tarkett en bref).

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 opérationnel, 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. À titre d'exemple, en 2018, un des quatre objectifs principaux du Président du Directoire consistait au renforcement du leadership dans le domaine du développement durable, tandis que d'autres membres du Comité exécutif avaient des objectifs, en fonction de leurs domaines de responsabilité, liés à la sécurité, la conformité, la gestion des talents, l'économie circulaire, le déploiement des principes *Cradle to Cradle®* et la contribution aux objectifs environnementaux 2020.

3.3.2 Un processus de *reporting* robuste pour piloter la performance RSE

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 Opérations/WCM, RH, Juridique, Recherche & Innovation & Environnement...), des divisions et des sites. Le Rapport RSE, géré par la direction de la Communication & RSE, est intégré dans le document de référence. Le *reporting* des indicateurs ainsi que le Rapport RSE sont audités par un tiers indépendant (voir Section 3.10.4 « 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, comité environnement, etc.).

3.3.3 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, 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 – anciennement connu sous le nom de Grenelle II) ;
- 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 3.10.3 « 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.

3.3.4 Un engagement pour des standards éthiques élevés

3.3.4.1 Notre approche de l'éthique et de l'intégrité

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 éthique** 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 ;
- **la Politique Concurrence** complète le Code éthique sur le sujet de la conformité au droit de la concurrence. Elle fournit les principes essentiels et 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. ;
- **le Code de conduite anticorruption** a quant à lui été déployé en 2018 en remplacement de la Politique Anticorruption qui était en vigueur depuis 2012 (voir Section 3.3.4.2 « La prévention de la corruption »).

Afin de nous assurer que tous les collaborateurs de Tarkett connaissent bien et respectent les valeurs et les comportements que nous souhaitons partager, nous avons mis en place **différents programmes de formation et de suivi** :

- **formation conformité** : nous avons initié en 2018 un nouveau programme de formation conformité focalisé sur le droit de la concurrence et la lutte contre la corruption. Ce programme consiste en six modules e-learning spécifiques qui doivent être complétés chaque année par tous les employés ayant accès à un ordinateur (ce qui couvre environ 5 000 employés dans le monde). Un investissement significatif a été effectué pour le développement des nouveaux modules « e-learning » (apprentissage en ligne). Les formations en présentiel ont également été renforcées via la réalisation d'ateliers de conformité ciblés et adaptés à des publics plus exposés aux risques précités, notamment les fonctions ventes et achats, ou devant effectuer des contrôles renforcés, comme par exemple l'équipe d'Audit interne ;
- **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 développées en 2018 et intégrées aux formations ;
- **formation Code éthique** : Les nouvelles formations e-learning viennent en complément du programme de formation déjà existant sur le Code éthique, lequel doit être complété tous les deux ans par l'ensemble des collaborateurs (soit en e-learning soit en présentiel) ;
- **formation cybercriminalité et fraude** : Nous avons également mis en place des formations pour sensibiliser et responsabiliser les équipes à la cybercriminalité et à la fraude ;
- **« Compliance Hotline »** : Alors qu'un dispositif d'alerte professionnel existait déjà pour nos activités en Amérique du Nord, nous avons mis en place en 2018 un deuxième outil de ce type, dénommé la « Compliance Hotline ». Ce système permet à nos salariés et partenaires dans le monde entier de nous faire part et/ou nous alerter sur leurs préoccupations ou infractions potentielles qu'ils pourraient rencontrer au sein de Tarkett, y compris de manière anonyme s'ils le souhaitent.

Exemple

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

- Facilement accessible par internet 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 par ailleurs 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.

Les risques de non-conformité ont été intégrés aux contrôles et programmes de travail de l'Audit interne, et en 2018 tous les contrôleurs et auditeurs internes ont été formés aux problématiques de conformité.

Confidentialité des données : le Groupe est soucieux de garantir une utilisation responsable des 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 »). À ce titre, le Groupe a développé un plan d'action supervisé par la direction juridique du Groupe, dont les principaux éléments sont présentés dans le Chapitre 6 « Facteurs de risques et contrôles internes » du document de référence 2018.

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 de référence 2018.

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 cinq 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 65 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 quatre pays (Hong Kong, Serbie, Suisse et Turquie) et d'une filiale de production en Serbie. La liste de ces pays, mise à jour au 4 décembre 2018, est disponible au lien suivant : https://ec.europa.eu/taxation-customs/sites/taxation/files/eu-list-update- 04-12-2018-en.pdf.

Au sein de l'Union Européenne, Tarkett opère au Luxembourg depuis 1961 (où il dispose d'un site de production de revêtement de sol vinyle et d'un centre de recherche et d'innovation 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.

3.3.4.2 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 ;
- **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 (paiement illégaux, paiements de facilitation et contributions politiques), celles que Tarkett souhaite encadrer (cadeaux et invitations, dons à des associations caritatives, activité de représentation d'intérêt et/ou de lobbying), et les pratiques nécessaires en interne (bonne tenue et exactitude des comptes, déclaration de conflit 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) ;
- **la « Compliance Hotline »** mise en place en 2018, et la « Ethics Hotline » mise en place en 2016 aux États-Unis et au Canada, soutenues par la Procédure d'Alerte, permettent à nos employés et partenaires commerciaux de remonter toute préoccupation liée à la corruption ;
- **l'évaluation de nos fournisseurs** est réalisée à la fois dans le cadre de notre **Programme d'Achats Responsables** (voir Section 3.8.1.1 « Associer les fournisseurs à notre démarche d'achats responsables ») et dans le cadre de la mise en place de procédures de due diligence telles qu'évoquées dans le nouveau Code de conduite anticorruption de Tarkett ;
- **des procédures de contrôle** sur le risque de corruption sont incluses dans le programme de travail de l'Audit interne ;
- **le nouveau programme de formation conformité**, lancé en 2018 pour 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 de l'une quelconque des dispositions prévues au Code de conduite anticorruption pourra donner lieu à des **sanctions disciplinaires** pouvant aller jusqu'au licenciement.

3.4 Risques et opportunités liées à la RSE

À notre échelle et avec nos moyens, nous sommes engagés à contribuer de manière positive aux transformations et défis de demain :

Les évolutions du monde	Les défis auxquels Tarkett peut contribuer
D'ici 2050, plus du tiers de la population mondiale sera âgée de 60 ans et plus, selon le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), et près des deux tiers de cette même population vivra en ville, 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 milliards d'individus en 2050, selon le WBCSD, et aspirant à une meilleure qualité de vie, la pression va continuer à croître sur l'exploitation des ressources naturelles, déjà inquiétante de nos jours. L'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) estime que la consommation de matières premières à l'échelle mondiale devrait doubler d'ici 2060 par rapport au niveau actuel.	**Raréfaction des ressources naturelles et gestion des déchets**, enjeux qui remettent en question le modèle d'économie linéaire (basé sur un cycle fabrication, utilisation puis destruction d'un produit) pour **développer un modèle d'économie circulaire**, où le déchet devient ressource, et où le produit peut être réutilisé ou transformé plusieurs fois.
La COP21 a fixé un cap pour maintenir la trajectoire du dérèglement climatique sous la barre des deux degrés. Or, cet engagement exige de réduire de manière drastique l'utilisation des ressources fossiles et d'imaginer des énergies alternatives.	**Réduire les émissions de gaz à effet de serre** non seulement dans notre cycle de production, mais également tout au long de la chaîne de valeur, **notamment en utilisant des matières recyclées** moins « énergivores » que l'exploitation et la transformation de matières vierges, en favorisant le recyclage des déchets, et en disposant de sites de production proches des clients (réduisant ainsi les besoins de transport).
La Société est en constante évolution, et ses attentes le sont également : changement générationnel avec les générations Y et Z, demande de transparence accrue, importance de la diversité, insertion dans le tissu économique, etc.	**Jouer un rôle d'acteur économique responsable**, en respectant les valeurs éthiques et de conformité, et en favorisant la transparence et la proximité avec les communautés locales, et la diversité et le développement des talents.

En tant qu'un des leaders mondiaux des revêtements de sol, Tarkett s'engage à apporter une contribution, à son échelle, aux transformations que ces défis imposent, qui représentent autant de risques que d'opportunités.

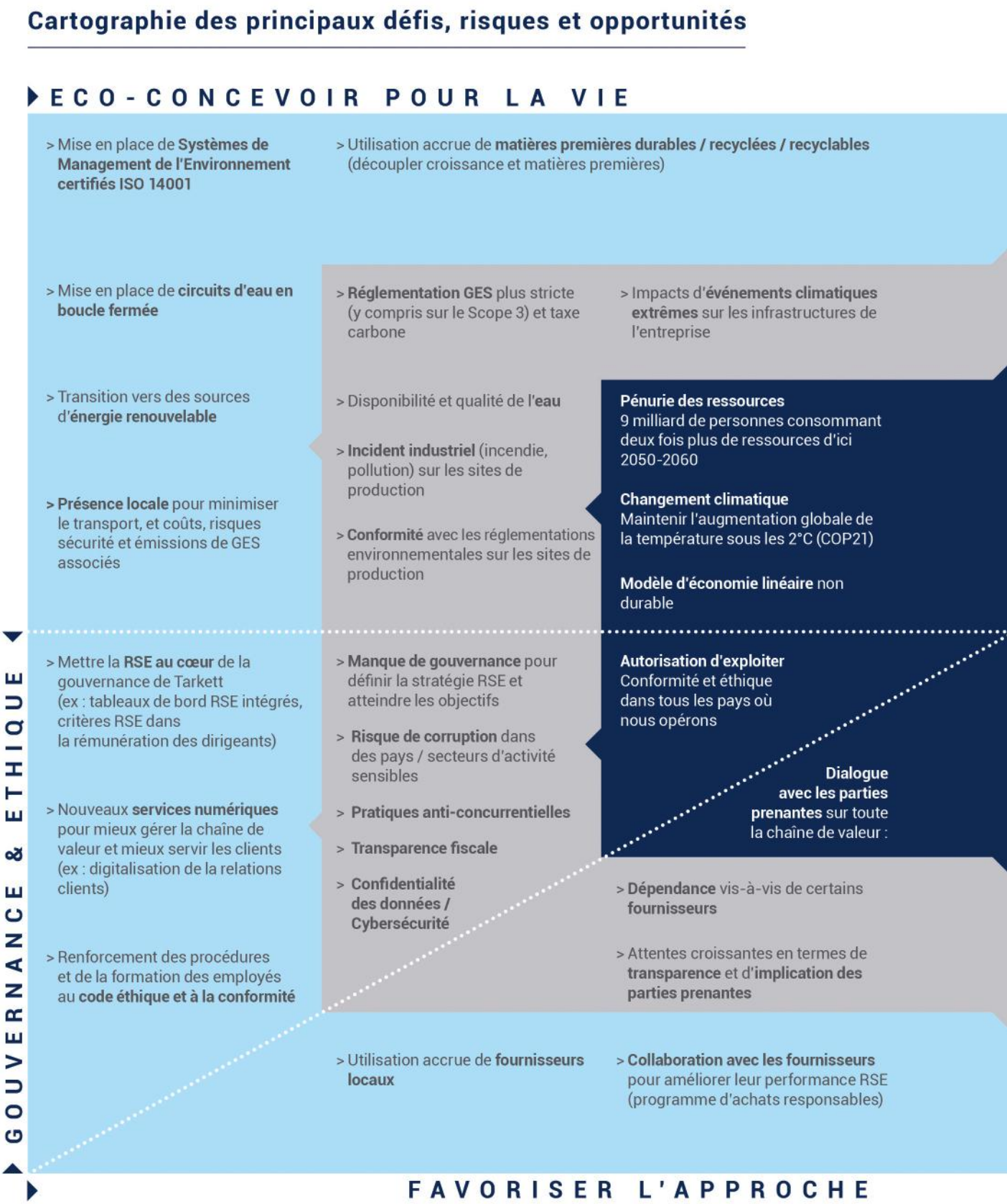
3.4.1 Notre processus d'identification et d'évaluation des risques

Notre principale méthode d'identification des risques RSE est la Cartographie des Risques de Tarkett réalisée par le Département Audit interne, qui couvre l'ensemble des risques financiers et extra-financiers applicables à nos activités. Cette cartographie a été initiée en 2011 avec le soutien et l'expertise d'un cabinet d'audit et de conseil international et est mise à jour tous les deux ans. Elle est élaborée en interrogeant des parties prenantes internes clés à tous les niveaux du Groupe (25 personnes couvrant l'ensemble des divisions et Fonctions du Groupe interrogées pour la dernière mise à jour en 2017), et en utilisant les résultats d'autres travaux d'identification et d'évaluation des risques réalisés à divers niveaux du Groupe :

- 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), 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 initiée en 2018 en partenariat avec Ecovadis (voir Section 3.8.1.1 « Associer les fournisseurs à notre démarche d'achats responsables ») ;
- une cartographie spécifique au risque de corruption a été élaborée en 2017 et poursuivie en 2018 dans le cadre de la Loi Sapin 2 (telle que décrite précédemment en Section 3.3.4.2 « La prévention de la corruption ») ;
- enfin, Tarkett a participé à une analyse de sa performance réalisée par Trucost (S&P Global) 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.

La méthodologie d'élaboration de la Cartographie des Risques de Tarkett est revue tous les deux ans. Cela a par exemple conduit en 2017 à améliorer la méthode de quantification des risques afin de la rendre plus objective et directe : l'évaluation des risques est désormais basée sur l'importance du risque (niveau d'impact en termes stratégique, financier, opérationnel, conformité et réputation) et le niveau de contrôle en place afin de réduire le risque. À l'issue de la dernière mise à jour en 2017, un total de 40 risques financiers et extra-financiers ont été identifiés et évalués, dont une douzaine sont directement liés à des enjeux RSE, tels que la sécurité, la conformité des produits, les accidents environnementaux, la corruption, la gestion des talents, l'accès aux matières premières, les catastrophes naturelles ou le changement climatique.

3.4.2 Cartographie des principaux défis, risques et opportunités



Les principaux défis mondiaux et risques RSE applicables à Tarkett (tels qu'identifiés par la Cartographie des Risques de Tarkett et autres travaux d'identification et d'évaluation des risques décrits précédemment), ainsi que les opportunités en découlant, sont résumés dans le schéma ci-dessus.

Défis mondiaux | Risques pour Tarkett | Opportunités pour Tarkett

BOUCLER LA BOUCLE

> Développement de **produits innovants** anticipant les normes et attentes des clients en constante évolution, basé sur l'**éco-conception et l'économie circulaire** (ex : produits à faible intensité carbone, certifications Cradle to Cradle®, faible niveaux de COV, sans phtalate, etc.)

> **Partenariats pour la collecte et le recyclage** des revêtements de sol (programme ReStart®), et de déchets d'autres industries

> Fluctuations des prix et de la disponibilité des **matières premières** et de l'**énergie**

> Manque de **recyclabilité et recyclage** des revêtements de sol post-utilisation

> Développement de produits contribuant à **réduire la consommation d'eau et d'énergie pendant leur phase d'utilisation** (ex : gazon synthétique, système "dry buffing")

Urbanisation croissante
70% de la population en ville d'ici 2050

Population vieillissante
Plus d'un tiers de la population aura plus de 60 ans en 2050

Environnement intérieur sain
Nous passons 90% de notre temps à l'intérieur

> Evolution des **normes santé & environnement** et/ou des attentes des clients (ex: phtalate, PVC, COV, etc.)

Changement générationnel
Nouvelles attentes des générations Y et Z

Intérêt et exigence accrue pour les problématiques RSE

> **Perte de talents** / de compétence

> **Incident sécurité** sur les sites de production

> Exposition des employés à des **substances dangereuses**

> **Esclavage moderne** (ex: main d'œuvre de migrants, saisonnière)

> **Discrimination** et non-égalité de traitement

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

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

> Renforcer la **culture sécurité** et WCM

> Promouvoir la **diversité** et l'**égalité de traitement** hommes-femmes

> Favoriser l'**intégration des travailleurs en situation difficile**

> **Fournisseurs** non conformes à nos **exigences RSE**

> Attentes et exigences de la **société civile** et des **communautés locales**

> **Communication produit transparente**, proactive et auditée (ex : MHS, EPD)

> **Collaboration accrue avec les parties prenantes** sur les enjeux, difficultés et solutions (ex : clients, fournisseurs, experts, ONGs, autorités publiques, etc.)

DÉVELOPPER LES TALENTS

COLLABORATIVE

3.4.3 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 Compliance, qui a la charge de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel ;
- 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, le programme ReStart® pour l'économie circulaire, ou la démarche de Talent Philosophy pour la gestion des talents.

Nos politiques et initiatives destinés 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 2018, à savoir :

- Section 3.3 « Gouvernance de la RSE », pour les risques et enjeux liés à la gouvernance et l'éthique ;
- Section 3.7 « Éco-concevoir pour la vie et boucler la boucle : une approche de l'économie circulaire saine au service de nos clients », 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 3.8 « 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 3.9 « Développer les talents » : pour développer notre capital humain, pour les risques et enjeux liés à nos employés.

Exemple

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

Depuis plusieurs années, le Groupe a mis en place le programme WCM destiné aux sites de production. Ses objectifs principaux sont d'améliorer la sécurité des collaborateurs, de renforcer la qualité et le service client, de réduire l'impact des opérations du Groupe sur l'environnement tout en optimisant la gestion des ressources, et d'améliorer la performance de l'outil industriel.

Une équipe dédiée au niveau du Groupe définit les objectifs et apporte le support nécessaire au réseau WCM pour le déploiement sur les sites. Elle favorise également le partage d'expérience et des meilleures pratiques. La réalisation d'audits WCM internes permet aux équipes de suivre la progression des sites de production et de définir des plans d'actions.

3.4.4 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, impact environnemental 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 lors de l'analyse de matérialité en 2016 sont couverts et cohérents avec l'identification de nos risques et opportunités RSE.

3.5 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. 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 3.4 « Risques et opportunités liées à la RSE ». La Cartographie des Risques de Tarkett couvre d'une manière générale les risques liés à l'environnement, la santé et la sécurité, et les droits humains. De manière plus spécifique :

- 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 : OHSAS18001 pour les aspects santé et sécurité, ISO14001 et ISO50001 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 initiée en 2018 en partenariat avec Ecovadis, et inclut entre autres les risques environnementaux, santé et sécurité, et ceux liés à une potentielle atteinte aux droits humains (voir Section 3.8.1.1 « Associer les fournisseurs à notre démarche d'achats responsables »).

Procédures d'évaluation
Au niveau de nos sites de production, l'évaluation de la situation en termes de gestion des risques et performance HSE est réalisée en interne de manière continue via notre programme WCM (voir Section 3.4.3 « 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'OHSAS18001, ISO14001 et/ou ISO50001.

Au niveau de la chaîne d'approvisionnement, l'évaluation de la situation de nos fournisseurs sera initiée à partir de 2019 dans le cadre de notre programme d'achats responsables sur la base des résultats de la cartographie des risques RSE achats, en parallèle du déploiement d'un nouveau Code de Conduite Fournisseurs (voir Section 3.8.1.1 « Associer les fournisseurs à notre démarche d'achats responsables »).

Mécanisme d'alerte
La « Compliance Hotline » mise en place en 2018 et accessible depuis 103 pays, ainsi que la « Ethics Hotline » mise en place en 2016 aux États-Unis et au Canada, permettent à nos salariés et partenaires commerciaux (dont nos 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 3.3.4.1 « Notre approche de l'éthique et de l'intégrité »).

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 2018, à savoir :

- Section 3.7 « Éco-concevoir pour la vie et boucler la boucle : Une approche de l'économie circulaire saine au service de nos clients », 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 3.8 « Favoriser l'approche collaborative au sein de la chaîne de valeur et des communautés », pour les risques liés à nos fournisseurs ;
- Section 3.9 « Développer les talents », pour les risques liés à la santé et sécurité de nos employés.

3.6 Dialogue avec les parties prenantes

Favoriser l'approche collaborative est une valeur clé de notre démarche RSE « Faire Bien. Ensemble. » (« Doing Good. Together. ») : nous cherchons à favoriser l'approche collaborative en interne et en externe, notamment en construisant des partenariats permettant d'accélérer la réalisation de nos objectifs et en associant les parties prenantes clés, tels que les ONG, les experts et les institutions publiques, afin de répondre aux enjeux mondiaux et trouver des solutions innovantes.

Cette approche de dialogue et de collaboration avec nos différentes parties prenantes est résumée dans le tableau ci-dessous pour l'année 2018.

Parties Prenantes	Exemples de dialogue et de collaboration en 2018 sur les sujets RSE	Section du Rapport RSE
Actionnaires/ Investisseurs	> Assemblée Générale annuelle des actionnaires > Résultats financiers/document de référence > Rencontres régulières (« roadshows ») et présentations auprès de sociétés de gestion d'actifs, telles que Française Asset Management, Sycomore, Amundi	-
Communauté ISR	> Participation aux analyses des agences de notation ISR : Vigeo, Gaïa, MSCI, etc. > Participation à l'évaluation Trucost (S&P Global) sur les ODD des Nations unies > Réponse au questionnaire du Carbon Disclosure Project (CDP)	-
Employés	> Enquête interne de satisfaction bisannuelle > Intranet Groupe Tarkett-Inside > Application web d'outil de pilotage développement durable pour Tarkett Europe de l'Est > Newsletter interne Experiences (dont un numéro spécial sur le développement durable en octobre 2018) > 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	3.9.4.4. 3.9.5.1
Clients/Utilisateurs	> Information transparente sur nos produits, via les Material Health Statements (MHS), déclarations environnementales spécifiques (EPD en Europe, FDES en France, PhD en Australie), « étiquettes 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) et Otradny (Russie) > Showrooms, tels que l'Atelier Tarkett à Paris (France) ou à San Francisco (États-Unis) > Participation à des conférences et expositions, par exemple Greenbuild à Chicago (États-Unis), Sustainable Brands New Metrics 2018 à Philadelphie (États-Unis), EuPC Building & Construction Forum 2018 à Milan (Italie) dans le cadre de la « Green Week » de l'Union Européenne, salon du mobilier à Stockholm (Suède), conférence Building Green à Oslo (Norvège), symposium sur la qualité de l'air intérieur dans le cadre de l'exposition FRONT Construction à Sydney (Australie), exposition Revestir (Brésil) > Programme ReStart® pour la collecte des chutes de pose et des revêtements usagés > Récompenses clients, par exemple « ReStart® Reclamation Awards » pour le tri et le recyclage des revêtements de sol usagés aux États-Unis, parrainage des « Architecture & Design Sustainability Awards » pour le segment commercial en Australie > En Australie, « Centre Loop » de démonstration et de formation sur l'économie circulaire à Adelaïde ou encore partenariat avec « Supply Chain Sustainability School », un Forum d'apprentissage en ligne destiné à aider les secteurs de l'immobilier et de la construction à améliorer leurs connaissances en termes de développement durable > Participation avec Progroup à NESTO, un projet collaboratif de logement social construit suivant les principes de l'économie circulaire et utilisant des revêtements de sol Tarkett	3.7.2.2. 3.7.4.3 3.8.2.2
Fournisseurs	> Programme d'achats responsables > Implication dans la sélection des matériaux, par exemple travail auprès de fournisseurs afin qu'ils proposent des plastifiants sans phtalate aux États-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 de l'ensemble du portefeuille encres et pigments avec des fournisseurs clés en 2018 ; partenariat entre un fournisseur stratégique et l'EPEA pour développer un outil d'évaluation C2C pour le design de nouveaux matériaux	3.7.2.2. 3.8.1.1 3.8.1.2
Partenaires Industriels	> Achat de déchets ou de matières transformées à base de recyclat pour utilisation comme matières premières, 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 recyclé issu de pare-brises et de verre de sécurité usagés aux États-Unis et en Europe > Partenariat pour la mise en œuvre de la logistique du programme ReStart®, par exemple avec Veolia en France et en Allemagne	3.7.4.2. 3.7.4.3

Parties Prenantes	Exemples de dialogue et de collaboration en 2018 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 (commission AFNOR) sur des sujets tels que les substances dangereuses, les déchets ou les plastiques dans l'économie circulaire > Contribution à la feuille de route « économie circulaire » pilotée par le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire en France > Contribution au rapport du groupe de travail du Centre des études politiques européennes (CEPS) sur « Le rôle des entreprises dans l'économie circulaire – Marchés, processus et politiques incitatives » > Participation à un groupe de travail développant des lignes directrices sur les indicateurs liés à l'économie circulaire avec l'Institut National de l'Économie Circulaire et l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement en France > Participation à la COP24 (24e conférence des Nations unies sur les changements climatiques) à Katowice (Pologne) pour promouvoir la REDD+ Business Initiative > Contribution à la mission du gouvernement Suédois sur l'impact environnemental des plastiques > Participation à la semaine d'Almedalen, le plus grand rendez-vous politique en Suède, au cours duquel le développement durable et le changement climatique ont été au centre des débats > Discussions avec la ville de San Francisco aux États-Unis sur leurs normes pour l'achat de moquettes	3.7.3.1. 3.8.2.4
Instituts Académiques/ Experts	> Travail avec l'institut scientifique EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency) pour l'évaluation des matériaux et les certifications C2C	3.7.2.2 3.7.2.3
Associations/ Organisations	Tarkett est un membre actif de plusieurs associations/organisations, au sein desquelles nous participons à des discussions et groupes de travail sur le développement durable et l'économie circulaire : > Forum économique mondial : participation au Forum 2018 de Davos et à l'« Alliance of CEO Climate Leaders » > Initiative « Circular Economy 100 » (CE100) de la Fondation Ellen MacArthur > 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 > GLOBE EU, un think tank de parlementaires européens menant des réflexions et étant force de propositions politiques sur l'environnement > 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 moquette et tapis > Présidence de l'initiative de recyclage du PVC V-Cycle du « Vinyl Sustainability Council » aux États-Unis, soutenant les efforts de recyclage le long de la chaîne de valeur > U.S. Green Building Council (USGBC), une organisation engagée pour améliorer la manière dont les bâtiments sont conçus, construits et exploités, au travers de LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), le système de notation le plus utilisé au monde pour les bâtiments verts > Groupe d'Oslo pour les énergies renouvelables et l'environnement (OREEC) en Norvège > Circular Sweden et Cireko, deux réseaux pour la promotion du recyclage et de l'économie circulaire en Suède	-
Organisations Non Gouvernementales (ONGs)	> Tarkett a co-financé une étude par l'ONG Healthy Building Network (HBN) sur les fournisseurs et les technologies utilisées pour la production de chlore et de PVC > Dialogue engagé avec les organisations Changing Markets et Zero Waste sur les thématiques de la composition des moquettes et leur recyclage, et les outils réglementaires nécessaires pour la mise en place de systèmes de responsabilité étendue des producteurs de moquette dans les états membres de l'UE	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 États-Unis, donations de revêtements de sol en Serbie et au Canada, plantations d'arbres au Brésil, formation et assistance autour des problèmes liés à l'asthme et aux allergies en Australie, Journée Tarkett Cares à Sedan (France) > Soutien à des projets de développement dans le Monde, par exemple projet REDD+ Tambopata en Amazonie Péruvienne, partenariat avec EarthEnable en zone rurale d'Ouganda et du Rwanda	3.8.2.3. 3.8.2.4
Écoles/Universités/ Candidats au Recrutement	> Partenariats « campus recrutement » avec des écoles/universités locales, par exemple entre l'École des Mines de Nancy et notre site industriel de Clervaux (Luxembourg) > Participations à des salons de l'emploi, par exemple Expo CIEE 2018 (Brésil) > « Tarkett Positive Legacy Design Award » avec l'Université de Melbourne (Australie) récompensant le projet le plus durable de l'année développé par les étudiants de l'université > Publicité, par exemple annonces de recrutement, spots publicitaires télévisuels diffusés en Russie sur le thème du développement durable chez Tarkett	3.9.4.1.

3.7 Eco-concevoir pour la vie et boucler la boucle : une approche de l'économie circulaire saine au service de nos clients

Nos politiques et actions, ainsi que leurs objectifs et résultats/indicateurs clés de performance, destinés à gérer les risques et répondre aux opportunités liés aux impacts de nos produits sur l'environnement et la santé tout au long de la chaîne de valeur (tels qu'identifiés en Section 3.4 « Risques et opportunités liées 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	2018	2017	Objectif 2020	Section du Rapport RSE
Conformité avec les réglementations environnementales sur les sites de production. Incident industriel (incendie, pollution) sur les sites de production	› Programme World Class Manufacturing (WCM) › Système de Management de l'Environnement certifié ISO 14001 (transition vers la version 2015) › 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	89 %	89 %	-	-
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) › Maximisation de la part des matériaux recyclés dans nos produits : chutes de pose/revêtements usagés ; déchets issus d'autres industries	Pourcentage des matières premières ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées)	70 %	71 %	75 %	3.7.2.1.
		Pourcentage de matières premières recyclées [1]	10 %	12 %	-	3.7.4.2
	› 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	4,29 kWh/m²	4,17 kWh/m²	-	3.7.5.2
	› Développement des énergies issues de sources renouvelables sur les sites de production	Pourcentage de la consommation d'énergie issue d'énergies renouvelables	27 %	28 %	-	3.7.5.3
Disponibilité et qualité de l'eau	› 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 fermé (ou ne consommant pas d'eau dans leur processus de fabrication)	68 %	67 %	100 %	3.7.5.1.
Réglementation GES plus stricte (y compris sur le Scope 3) et taxe carbone. Impacts d'événements climatiques extrêmes sur nos infrastructures	› Émissions de GES Scope 1 et 2 : projets d'amélioration de l'efficacité énergétique, développement des énergies renouvelables › Émissions de GES Scope 3 : analyse du Scope 3, sélection des matières premières, collecte et recyclage des revêtements de sol post-utilisation (programme ReStart®) › 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 de réduction des émissions de GES Scope 1 et 2 par m² de produits fabriqués par rapport à 2010	- 8,5 %	- 8,9 %	- 20 %	3.7.6.
Recyclabilité et recyclage des revêtements de sol 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®)	Tonnes de revêtements de sol post-installation et post-utilisation collectées par le programme ReStart®	3 300 tonnes	4 100 tonnes	38 000 tonnes	3.7.4.3.
Évolution des normes et/ou des attentes des clients sur les revêtements de sol (par exemple plastifiants sans phtalate, alternative au PVC, niveaux d'émission de COV (2), etc.).	› Évaluation 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 %	96 %	100 %	3.7.2.2. 3.7.2.3
Attentes croissantes en termes de transparence sur les produits	› 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	97 %	96 %	100 %	3.7.3.1
	› Utilisation de technologie de plastifiants sans phtalate pour nos revêtements de sol en vinyle	Pourcentage de revêtements de sol en vinyle sans phtalate [3]	65 % [4]	57 %	100 %	3.7.3.1

(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) Composés Organiques Volatils.
(3) Excepté contenu recyclé pour certains produits.
(4) 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 à fin 2018.

3.7.1 Notre approche collaborative de l'éco-conception et de l'économie circulaire

Engagé en faveur d'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.

Exemple

Le processus de développement des nouveaux produits

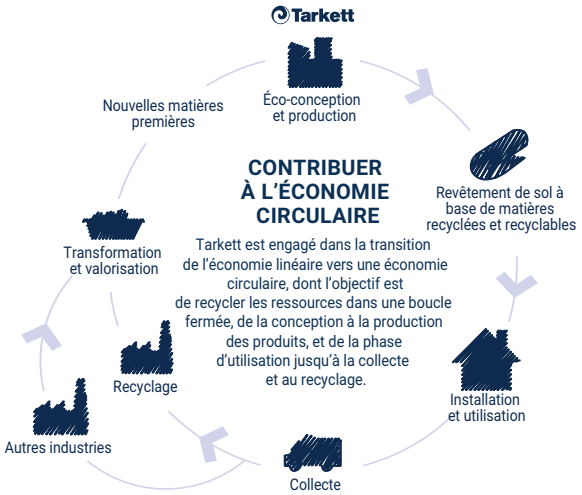
Notre processus de développement des nouveaux produits (New Product Development Process – NPDP) est en place depuis plusieurs années. Certains critères de développement durable et d'économie circulaire en ligne avec la méthodologie *Cradle to Cradle®* ont été intégrés dès la phase de conception et de 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 processus NPDP est inclus dans notre programme *World Class Manufacturing* (WCM), et a été amélioré en 2018 afin de renforcer encore davantage son champ d'application et son efficacité, permettant ainsi de faciliter la communication et la coordination entre les différentes équipes impliquées dans le développement d'un nouveau produit (recherche et développement, marketing, RSE, achats, opérations, etc.), tout en garantissant une démarche qualité depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre.

Nous utilisons également **dans certains cas 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. En 2018, pour renforcer notre capacité et pour répondre à la demande croissante des clients et donneurs d'ordre, la zone EMEA s'est équipée d'un logiciel pour effectuer des ACV systématiques et réaliser des déclarations environnementales produits spécifiques.

Tous ces principes 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 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 (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.

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

Exemple

Notre nouveau revêtement de sol iD Revolution, un exemple de notre approche complète d'éco-conception

En septembre 2018, Tarkett a lancé en Europe iD Revolution, un revêtement de sol modulaire et résilient composé à 83 % de matériaux ne contribuant pas à l'épuisement des ressources : des matières minérales abondantes telles que le carbonate de calcium, des bioplastiques, et des matières recyclées. Pour créer ce produit innovant, Tarkett utilise entre autres des films PVB recyclés issus de pare-brise et verres de sécurité afin de les intégrer à la formulation du produit.

Non seulement la composition du produit iD Revolution est durable, mais son processus de fabrication respecte également le capital naturel de la planète : 99 % de l'eau utilisée durant la production est recyclée, et 50 % de l'électricité consommée est issue de sources renouvelables, tandis que les 50 % restants sont compensés par l'achat de crédits carbone via Tambopata, un projet de soutien à la biodiversité en Amazonie. Ne contenant pas de phtalate ni solvants, la gamme iD Revolution contribue également à une bonne qualité de l'air intérieur dans la mesure où ses faibles niveaux d'émissions de Composés Organiques Volatils (COV) sont inférieurs aux standards les plus stricts.

Afin de boucler la boucle, le produit a été conçu pour être 100 % recyclable en fin d'usage. Via notre programme de collecte ReStart®, les revêtements de sol iD Revolution usagés pourront être collectés et renvoyés au site de production afin d'être transformés en un nouveau produit.

iD Revolution, avec sa composition à base de matières naturelles et de matériaux recyclés, est ainsi le premier revêtement de sol modulaire et résilient à obtenir la certification *Cradle to Cradle®* niveau Or.

Peu après son lancement, iD Revolution a reçu en France le prix « Innovation Team Best Practices 2018 » décerné par l'Université Panthéon Sorbonne et le Club de Paris des Directeurs de l'Innovation. Par ailleurs au Royaume-Uni, le prix « Green World Award » a été décerné à iD Revolution, qui a reçu la distinction « Global Gold Winner » dans la catégorie Innovation. Ces prix démontrent l'engagement des équipes Tarkett à concevoir des revêtements de sol durables et innovants.

Dans un secteur hautement compétitif comme celui des revêtements de sol, cette stratégie et cette évolution s'accompagnent de nombreux défis techniques, logistiques et bien sûr économiques. Au regard de l'ambition que Tarkett affiche sur le sujet de l'économie circulaire, et de la complexité des projets à mener, nous avons fait le choix d'adopter une approche collaborative, en nous engageant aux côtés de partenaires liés à notre chaîne de valeur.

Nous travaillons ainsi en étroite collaboration avec des institutions telles que la Fondation Ellen MacArthur et son programme Circular Economy 100, l'institut scientifique EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency), et des entreprises et organismes spécialisés sur le sujet, telle que Veolia en France et en Allemagne 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 moquette et tapis dont Tarkett est membre fondateur.

3.7.2 Notre choix raisonné des matériaux et évaluation de nos produits

3.7.2.1 Sélection des matériaux de qualité

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 souhaite favoriser les matières premières issues de sources minérales 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 pour nos produits ne contribuent pas à l'épuisement des ressources.

À titre d'exemple, Tarkett Sports propose une large gamme de remplissage pour le gazon synthétique FieldTurf, soit à partir de billes de caoutchouc recyclé, issus de pneus qui auraient sinon été mis en décharge, soit à base de matières naturelles recyclées ou rapidement renouvelables : PureFill avec des granulés de liège et du sable, PureSelect avec des noyaux d'olives issus de l'agriculture locale aux États-Unis et PureGeo des copeaux de noix de coco.

Un autre exemple est le revêtement de sol en caoutchouc Eco Shell développé en Amérique du Nord, qui inclut dans sa composition des déchets de coquilles de noix issues de l'agriculture locale.

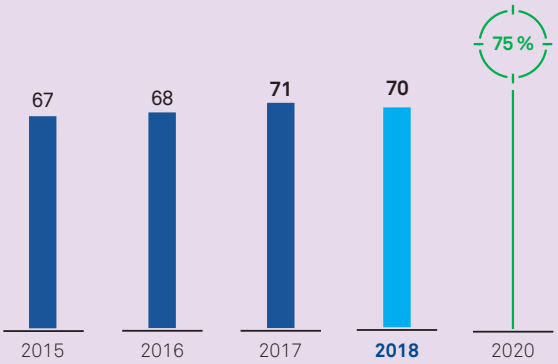
Nous achetons par ailleurs à plusieurs partenaires industriels des déchets ou des matières transformées à base de recyclat, que nous utilisons comme matières premières (pour plus de détails, voir Section 3.7.4.2 « Utiliser des matières recyclées issues d'autres industries »).

Zoom sur les indicateurs clés

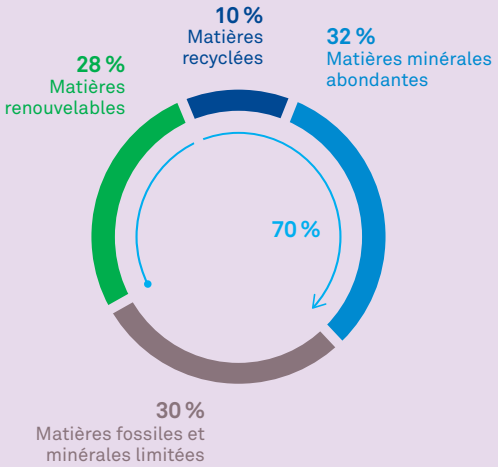
Sélection de matériaux de qualité

En 2018, 70 % de nos matières premières n'ont pas contribué à l'épuisement des ressources (étant abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées).

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



Répartition des matières premières utilisées en 2018 (%)



Un sujet parfois discuté quand il s'agit de sélection des matériaux est l'utilisation responsable du 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 sur le sujet 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®.

Tarkett se préoccupe également plus en amont de la production du PVC, une de nos principales matières premières. En 2018, Tarkett a co-financé une étude par l'ONG Healthy Building Network (HBN) sur les fournisseurs et les technologies utilisées pour la production de chlore et de PVC (technologies avec/sans mercure ou amiante), afin de mieux comprendre quels fournisseurs de PVC utilisent quels types de technologie, d'engager les fournisseurs à améliorer leurs technologies, et d'orienter dans le futur les achats de matières premières. Une des principales conclusions de cette étude est que, si la majeure partie du chlore produit en Europe est issue de technologies membranaires plus récentes, environ 45 % de la capacité de production de chlore en Amérique utilise encore des technologies de membranes à base d'amiante, dont 8 des 12 plus grandes usines en activité.

3.7.2.2 Évaluation des matériaux et de leurs impacts sur la santé et l'environnement

Tarkett travaille en étroite collaboration avec l'EPEA (*Environmental Protection and Encouragement Agency*), un institut de recherche fondé en 1987, **qui promeut la démarche *Cradle to Cradle®***. Le but est d'évaluer nos produits et matériaux sur des critères de santé et d'impacts environnementaux, afin d'optimiser la composition et la fabrication de nos produits. 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.

Avec 36 usines à travers le monde et un portefeuille actif de nouveaux produits et de produits existants régulièrement améliorés, il y a toujours de nouveaux matériaux à évaluer. Par exemple en 2018, nous avons complété l'évaluation de notre portefeuille encres et pigments avec des fournisseurs clés, ainsi que de plus de 60 accessoires utilisés pour l'installation et la maintenance de parquets en Europe de l'Est.

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®*, ce qui nous rapproche de l'objectif du Groupe d'atteindre 100 % en 2020.

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 liées aux substances chimiques et sources scientifiques de données toxicologiques utilisées par l'EPEA ;

(1) REACH : Registration, Évaluation, 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.

- évaluation 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 informations éco-toxicologiques, littérature scientifique, données des fournisseurs et résultats d'analyses. Le rôle de chaque substance dans le produit fini et ses effets en cas d'exposition sont également évalués ;
- vérification : les MHS sont vérifiées par un organisme tiers indépendant ;
- optimisation : nous nous efforçons alors de reformuler les produits selon les principes *Cradle to Cradle®* en sélectionnant des matériaux plus sûrs, sains et bénéfiques pour la santé humaine et l'environnement, et pouvant être recyclés.

L'outil MHS a été développé dans le but de promouvoir la transparence des produits, en mettant à disposition de nos clients des outils d'information faciles à lire et à comprendre.

À fin 2018, nous avons publié en Amérique du Nord des MHS pour une variété de produits et références, incluant les revêtements de sol en vinyle, les lames et dalles de vinyle, la moquette, le linoléum et le caoutchouc. Après l'Amérique du Nord, cet outil d'information MHS est en cours de déploiement à l'échelle mondiale, avec la zone EMEA qui a publié des MHS pour 12 produits à fin 2018.

Comprendre et utiliser nos MHS

Formulation du produit

Numéro unique d'identification attribué par le CAS (Chemical Abstracts Service) à chaque substance chimique décrite dans des publications scientifiques

Part du composant dans la formulation

Code couleur donné par l'EPEA
- Pas de préoccupation
- Préoccupation modérée
- Préoccupation élevée – Besoin d'optimisation
- Préoccupation inconnue – Besoin de développer la connaissance

Commentaire de l'EPEA sur l'utilisation ou l'exposition à cette substance

'GreenScreen List Translator Score' (GS-LT) et 'GreenScreen Benchmark Score' (GS-BM) selon Toxnot, une classification américaine des produits chimiques (https://toxnot.com/)

Fonction	Composant	CAS	Teneur	Code couleur	Commentaire	GS-LT GS-BM	REACH
Remplissage	Carbonate de calcium	1317-65-3	< 50%			LT-UNK	✓
Polymères	Polybutyral vinylique	27360-07-2	< 40%		Polymères contribuant à la constitution des différentes couches, dont certains utilisés dans de précédentes applications	LT-UNK	✓
	Acide polylactique	9051-89-2				N.I.	✓
	Autres polymères à contribution mineure	Proprietary 2				N.I.	✓
						LT-UNK	✓
Plastifiants	Diester acide 2-éthylhexanoïque avec triéthylène glycol	94-28-0	< 10%		Plastifiants et additifs avec un rôle annexe de plastifiant sont en partie d'origine agricole et en partie utilisés dans de précédentes applications	LT-UNK	✓
	Glycérides d'huile de ricin hydrogénées, acétate	736150-63-3				N.I.	✓
	Huile de soja époxidée	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 de iD Revolution

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, et en 2018 Tarkett a commencé à développer des EPDs spécifiques pour ses produits afin de fournir des informations plus précises et transparentes : à fin 2018, 13 EPDs spécifiques ont été publiées pour certains de nos revêtements de sol vinyle, linoléum, parquet, stratifié et moquette ;
- en France, les EPDs se déclinent en Fiches de Déclaration Environnementale et Sanitaire (FDES), qui incluent des informations sur la santé en plus des données environnementales ;
- en Australie, Tarkett utilise le Global GreenTag Product Health Declaration™ PhD, un outil de certification qui reconnaît les fabricants qui publient en toute transparence les informations sur la toxicité de leurs produits ;
- depuis 2011, la plupart de nos produits en Europe portent par ailleurs un système d'« étiquette environnementale » qui précise pour chacun d'entre eux le pourcentage de contenu recyclé, l'utilisation ou non de plastifiant avec phtalate, ainsi que le niveau d'émissions totales de COV.

3.7.2.3 Nos 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. À 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. Notre dernier produit à avoir obtenu la certification C2C niveau Or est le nouveau revêtement de sol modulaire et résilient iD Revolution lancé en septembre 2018.

En 2018, Tarkett détenait 22 certifications C2C, le plus grand nombre de certifications C2C du secteur des revêtements de sol, couvrant une large gamme de catégories de produits, dont la moquette, le linoléum, le caoutchouc, le bois, le gazon synthétique et les adhésifs. 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

La certification Living Product Challenge Imperative obtenue en Amérique du Nord

Le Living Product Challenge (LPC) est un système de certification rigoureux incitant les fabricants à utiliser des matériaux sains, optimiser la composition des produits, créer des environnements favorisant le bien-être, encourager une économie circulaire, et soutenir un monde juste et durable. Le LPC est organisé en sept domaines de performance appelés Pétales : Espace, Eau, Énergie, Santé & Bien-Être, Matériaux, Equité, et Beauté. Chaque Pétale contient un certain nombre d'exigences, appelées Impératifs. La certification Imperative requiert de respecter au moins sept des vingt impératifs.

Notre gamme de revêtements de sol en caoutchouc, et toutes nos moquettes utilisant la base ethos® Modular, ont obtenu de l'International Living Future Institute (ILFI) la certification LPC Imperative, ces deux gammes de produits respectant douze des vingt impératifs. **En Amérique du Nord, Tarkett est ainsi le premier fabricant de revêtements de sol à avoir obtenu la certification LPC Imperative à la fois pour des produits de sol résilients et souples.**

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

3.7.3.1 Contribution 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 (I.D. 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.

(1) Total COV à 28 jours < 100 µg/m³ voire < 10 µg/m³.
(2) REACH : Registration, Évaluation, 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.

Tarkett a proactivement recherché des alternatives, 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. 100 % de nos sites de production de vinyle en Europe, en Amérique du Nord, en Serbie et en Chine utilisent à fin 2018 une technologie de plastifiant sans phtalate [1]. Sur certains sites, nous pouvons aussi utiliser des contenus recyclés en complément des matières premières vierges pour certains produits qui peuvent alors contenir des traces de plastifiants avec phtalate. Les sites de la zone EMEA ont cependant cessé d'intégrer des matériaux recyclés contenant des traces de phtalate au courant de l'année 2018, et produisent à fin 2018 100 % de revêtements de sol en vinyle sans phtalate, contenu recyclé inclus. Cette technologie de plastifiant sans phtalate a été progressivement déployée au Brésil, en Ukraine et en Serbie depuis 2016 et des tests de développement sont en cours pour le site d'Otradny en Russie.

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 ont fait évoluer leurs exigences vis-à-vis de leurs fournisseurs en excluant les produits avec phtalates.

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 2018, le pourcentage de m² produits présentant un faible taux d'émission de COV a légèrement augmenté pour atteindre 97 %, nous rapprochant ainsi de notre objectif 2020.

Revêtements de sol sans phtalate :
Notre objectif pour 2020 est d'atteindre 100 % de revêtements de sol en vinyle sans phtalate (sauf contenu recyclé). 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 à fin 2018. Au niveau mondial, nous avons atteint 65 % en 2018, contre 57 % en 2017, le déploiement dépendant aussi de la disponibilité des alternatives de plastifiants (en volumes 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 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

Ville de San Francisco – Mettre la barre plus haut en termes de moquettes durables

En 2018, la ville de San Francisco a développé des spécifications détaillées sur les moquettes, incluant des exigences sur le taux minimum de contenu recyclé et interdisant l'utilisation d'une longue liste de substances dangereuses, en particulier les composants hautement fluorés. Les nouvelles exigences très strictes de la ville de San Francisco couvrent chaque étape du cycle de vie des moquettes, de la fabrication à l'installation et la maintenance. Tarkett, avec sa moquette ethos® Modular with Omnicoat Technology™, sans PVC, à faibles émissions de COV et certifiée *Cradle to Cradle®*, est l'un des deux seuls fabricants de revêtements de sol à pouvoir respecter, et voire même dépasser, chaque critère.

Exemple

Airmaster identifié comme l'une des rares gammes de moquettes pour lesquelles aucune trace de produit toxique n'a été détectée selon un rapport de la Fondation Changing Markets

Le rapport intitulé « À la recherche des toxiques – En Europe les produits chimiques présents dans les moquettes sont un danger pour la santé et un frein pour l'économie circulaire » publié en octobre 2018 par la Fondation Changing Markets, en collaboration avec des chercheurs et universitaires indépendants, met en exergue les problématiques spécifiques liées à la fabrication et au recyclage des moquettes en Europe. Selon ce rapport, seuls trois des 15 échantillons de moquette testés ne révèlent pas de traces de produit toxique, dont la moquette Desso Airmaster de Tarkett. Changing Markets conclut que « *il est encourageant de constater que des moquettes plus saines sont déjà commercialisées. Par ailleurs, deux des trois moquettes* [dont la collection Desso de Tarkett] *contiennent des matériaux recyclés et sont commercialisées comme des produits compatibles avec l'économie circulaire. Cela renforce l'idée que les objectifs d'économie circulaire et de non-toxicité peuvent être atteints en parallèle.* »

3.7.3.2 Contribution au bien-être

Les produits Tarkett présentent des caractéristiques permettant de créer des espaces agréables, améliorant le bien-être et le confort des personnes.

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

(1) Produits sans phtalate : excepté contenu recyclé pour certains produits.

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].

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].

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 [3] 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. À 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 vinyle homogène 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.

3.7.4 Notre engagement à réduire nos déchets et à boucler la boucle

3.7.4.1 Gérer nos déchets de production

Tarkett s'engage à éviter autant que possible la production de déchets, et à boucler la boucle en récupérant et en recyclant les déchets. Dans cette optique, nous avons développé divers systèmes de réduction, de valorisation et de recyclage de nos déchets de production.

Nous avons installé sur plusieurs sites des systèmes de collecte et de recyclage des déchets de fabrication issus de nos différentes usines, qu'il s'agisse de produits non conformes ou de chutes de production. Les déchets ainsi collectés sont soit recyclés directement dans l'un de nos sept centres de recyclage et réintégrés dans notre cycle de fabrication, soit envoyés vers d'autres industries pour un recyclage externe. Les autres types de déchets industriels issus de nos sites de production (tels que métaux, papiers, cartons, déchets électroniques, huiles usagées, etc.) sont triés et gérés selon la hiérarchie des « 4 Rs » (réduction, réutilisation, recyclage, récupération – valorisation), la mise en décharge étant utilisée en dernier recours.

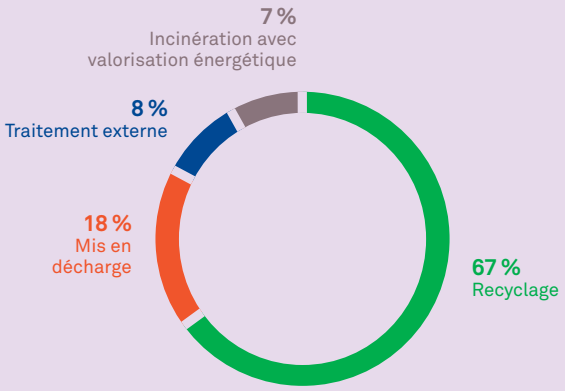
Zoom sur les indicateurs clés

Déchets
67 % de nos déchets industriels sont effectivement recyclés, et 12 sites de production ne mettent déjà plus aucun déchet de production en décharge.

Par rapport à 2017, notre production de déchets industriels (incluant les déchets dangereux) mis en décharge a augmenté de 26 % en 2018, passant de 13 600 tonnes à 17 000 tonnes, principalement du fait de difficultés d'efficacité opérationnelle et de recyclage rencontrées sur l'un de nos sites en Amérique du Nord (notamment en lien avec des stocks de matériaux obsolètes). Si l'on exclut ce site particulier (qui génère à lui seul 74 % des déchets du Groupe mis en décharge), le total des déchets industriels mis en décharge par l'ensemble des autres sites de production du Groupe a diminué de 26 % entre 2017 et 2018 (passant de 6 000 tonnes à moins de 4 500 tonnes), et seulement 6 % des déchets industriels de ces sites sont mis en décharge, tandis que 76 % sont envoyés en recyclage.

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 de production (recyclés et non recyclés) par typologie de traitement (%)



(1) http://kidsstudy.tarkett.co.uk/.
(2) https://media.tarkett.com/ docs/ PR_FR_structures_daccueil_alzheimer.pdf.
(3) Une réduction du niveau sonore de 10 dB est ressentie par l'ouie humaine comme une division du bruit par deux.

3.7.4.2 Utiliser des matières recyclées issues d'autres industries

Nous achetons à plusieurs partenaires industriels des déchets ou des matières transformées à base de recyclat, que nous utilisons comme matières premières. Un exemple emblématique de cette approche est la moquette Desso que nous fabriquons en Europe :

- nous achetons à Aquafil, une entreprise italienne, les fibres Econyl® qui sont composées de fils nylon 100 % régénérés à partir de filets de pêche usagés et de déchets de fibres usagés issus des moquettes Desso ;
- nous avons développé, en partenariat avec une entreprise de distribution d'eau potable aux Pays-Bas, une technique de valorisation du carbonate de calcium issu du traitement de l'eau : ce carbonate de calcium est utilisé comme matière première pour les sous-couches de moquette EcoBase®.

En Amérique du Nord, la sous-couche de moquette modulaire ethos® est faite à base de films PVB (polybutyral vinylique) recyclés issus de pare-brises et de verre de sécurité usagés. Entre 2004 et 2018, près de 23 500 tonnes de films PVB issus de 22,8 millions de pares-brises ont ainsi été réutilisés.

Exemple

Transformer les déchets en ressources au Brésil

Sur notre site de Jacarei au Brésil, nous avons commencé à étudier des sources alternatives de matériaux dès 2012. Après plusieurs séries d'essais, nous avons confirmé la possibilité d'utiliser les emballages blister pour médicaments et les cartes SIM usagées, et nous avons commencé à incorporer ces composants à la formulation du produit VCT (dalle vinyle composite) et dans la couche centrale des dalles LVT (dalles PVC haut de gamme). Aujourd'hui, nous disposons d'un approvisionnement régulier de la part de deux producteurs locaux situés à moins de 100 km de notre usine. Ces matières sont quatre fois moins chères que les matières premières vierges, et nous pouvons inclure jusqu'à 50 % de contenu recyclé dans nos produits, tout en évitant la mise en décharge de 960 tonnes de déchets par an.

L'un des enjeux majeurs de ces initiatives d'utilisation de matériaux recyclés consiste à tracer la composition précise des matières que nous incorporons dans nos procédés de fabrication, et nous assurer de leur qualité environnementale et sanitaire. En dehors du recyclage de nos propres produits, nous ne travaillons qu'avec des partenaires capables de nous fournir cette traçabilité et de nous garantir un niveau de qualité constant et conforme à nos spécifications.

Zoom sur les indicateurs clés

Matériaux recyclés

En 2018, nous avons utilisé près de 134 000 tonnes de matériaux recyclés[1] permettant d'éviter l'achat de matières vierges, ce qui représente plus de 10 % des matières premières en volumes achetés.

3.7.4.3 Recycler les chutes de pose et les revêtements usagés

Intégrer les déchets de revêtements de sols dans nos produits

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

Exemple

Certification EuCertPlast de notre centre de recyclage de Clervaux

Notre centre de recyclage à Clervaux a obtenu la certification EuCertPlast, qui reconnaît le caractère écologique et la traçabilité du processus de recyclage des plastiques. Une preuve pour nos fournisseurs et nos clients que les chutes de vinyles récupérées dans le cadre de notre programme de collecte ReStart®, comme d'autres matières recyclées issues de diverses sources, sont traitées selon les meilleures pratiques en matière de développement durable.

Collecter pour recycler les chutes de pose et les revêtements usagés : le programme ReStart®

Programme phare de Tarkett sur le sujet de la collecte, ReStart® répond à un double objectif :

- augmenter la collecte de produits post-utilisation et post-installation des revêtements de sols de Tarkett (ou dans certains cas en provenance d'autres fabricants), afin d'utiliser moins de ressources vierges et de développer un modèle circulaire avec des produits de qualité et viable économiquement ; et
- proposer à nos clients une solution responsable de gestion de leurs déchets évitant ainsi le recours à l'incinération et 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 lorsque cela est pertinent. Par exemple en Australie, nous participons avec Vinyl Council Australia et d'autres fabricants de revêtements de sol à un projet de recyclage financé par le gouvernement, dont l'objectif est de pouvoir réutiliser des granulés issus de sols en vinyle homogène usagés comme matières premières pour la maçonnerie.

(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.

Aujourd'hui, le programme ReStart® existe sous plusieurs formats dans différents pays en Europe (France, pays nordiques, Royaume-Uni, Belgique, Allemagne, Espagne, Pays-Bas, Italie, Portugal) et en Amérique du Nord :

- en Suède, un dispositif de collecte des chutes de pose, gratuit pour le client, existe depuis les années 90 pour les revêtements en vinyle ;
- en France, ReStart® est en place depuis 2010. Depuis 2016, un partenariat a été mis en place avec Veolia, afin d'optimiser la logistique de collecte et le tri des chutes d'installation des produits en vinyle et en linoléum ;
- en 2018, ReStart® a été lancé pour les revêtements de sol en vinyle en Italie, Espagne et Allemagne, en collaboration avec des partenaires locaux tels que Geodis en Espagne ou Veolia en Allemagne ;
- en Belgique et aux Pays-Bas, un système de palette pour récupérer les dalles de moquette – RollerDoc™ – a été spécifiquement développé, afin de simplifier les étapes de désinstallation, de manutention et de collecte, et est particulièrement adapté aux chantiers de rénovation ;
- en Amérique du Nord, le programme existe depuis la fin des années 1990 pour la collecte et le recyclage de dalles de moquettes, et a été élargi aux revêtements de sol en vinyle depuis 2010.

Zoom sur les indicateurs clés

Le programme ReStart® pour la collecte de revêtements de sol

De 2010 à 2018, Tarkett a collecté plus de 102 000 tonnes de revêtements de sols (récupération post-installation et post-utilisation de revêtements de sol vinyle, linoléum ou moquette). Cependant en 2018, seulement 3 300 tonnes de chutes d'installation et de revêtements de sols usagés ont été collectées à travers le programme ReStart®, loin de notre objectif de collecter 38 000 tonnes par an d'ici 2020, soit le double du volume collecté en 2010.

Les principales raisons de cette baisse sont d'ordre commerciale (fin de certains contrats de clients incluant des activités de collecte et recyclage en Amérique du Nord) et technique (difficulté de séparation des différents matériaux à recycler, traçabilité du recyclat...), ainsi que d'ordre structurel (logistique inversée, réglementation peu incitative, niveau de maturité des clients...) – voir ci-dessous plus d'explications et les défis de l'économie circulaire.

En dépit de l'engagement de Tarkett en faveur de l'économie circulaire, les volumes collectés en 2018 sont comparables à 2017 et représentent une baisse significative par rapport aux années précédentes, ce qui nous éloigne de notre objectif 2020 de doubler les volumes collectés (38 000 tonnes) par rapport à 2010 (18 900 tonnes).

Cette situation s'explique par des phénomènes d'ordre techniques, mais également par des défis structurels liés aux enjeux de l'économie circulaire :

- tout d'abord, la principale diminution de volume concerne l'Amérique du Nord, où les produits collectés après plusieurs années d'usage (essentiellement les moquettes) ne correspondent plus aux matériaux utilisés dans la fabrication des nouvelles moquettes ethos®. En résumé, les anciennes moquettes ne sont plus compatibles avec les compositions des nouvelles moquettes. Cette tendance devrait malheureusement persister quelques années encore, avant de fortement s'inverser au profit de produits plus récents et dont nous maîtrisons plus efficacement le recyclage (techniquement et économiquement) ;
- en Europe, nous avons réduit la collecte de moquettes utilisées en raison de difficultés techniques de recyclage. Les technologies de séparation des différentes couches et matériaux employées sont en cours d'amélioration via notre unité de recyclage Refinity® qui permet de séparer les fibres de la sous-couche. Par ailleurs, nous déployons sur l'ensemble de nos gammes de dalles de moquettes la sous-couche éco-conçue EcoBase, permettant un recyclage complet et plus facile de ces produits lorsqu'ils arriveront en fin d'usage ;
- enfin, le programme ReStart® pour les sols vinyles et linoléum a été redéployé en 2018 en France et dans d'autres pays européens. Nous espérons ainsi accélérer l'engagement des clients en leur proposant un service de logistique inversée qui soit à la fois incitatif et économiquement viable, tout en étant simple à mettre en œuvre.

Nous expérimentons aussi des modèles alternatifs tels que des solutions d'usage (au lieu des solutions d'achat) pour les produits à cycle de vie court (typiquement 4-5 ans), permettant d'assurer que Tarkett, qui reste propriétaire du produit, pourra collecter les revêtements de sol en fin d'utilisation.

Exemple

Recycler les parquets : le projet Lignum Aeternam

Les parquets ne sont aujourd'hui pas inclus dans notre programme ReStart®, et les parquets en fin d'usage sont largement incinérés plutôt que recyclés. En 2018, nous avons conduit un projet pilote de recyclage des parquets en collaboration avec Bouygues à l'occasion du démantèlement de l'ancien entrepôt des 3 Suisses dans le Nord de la France. Nous avons collecté 1 000 m² de parquet en chêne usagé, l'avons retraité et reconçu pour en faire un nouveau parquet, testant et démontrant ainsi la faisabilité de recycler des parquets dans nos procédés de fabrication. Nos clients des pays nordiques, aussi bien côté projet que distribution, sont particulièrement intéressés par ce nouveau type de parquet recyclé, que nous avons baptisé Twirl. Nous travaillons désormais à la mise en place d'un processus robuste de collecte afin de pouvoir obtenir de plus larges volumes de parquet usagé à l'avenir, avec l'objectif d'entrer en production sur les sites d'Orzechowo (Pologne) et Hanaskog (Suède) à partir de 2019.

Exemple

Remplacement et recyclage des moquettes pour le bâtiment de l'Agence de Protection de l'Environnement (Environmental Protection Agency – EPA) en Californie aux États-Unis

En 1999-2000, notre moquette Tandus ER3 a été sélectionnée par l'État de Californie pour son bâtiment de l'EPA. 18 ans après, le bâtiment est prêt à être rénové, et notre moquette ethos® a été choisie pour son contenu recyclé et sa recyclabilité. En 2018, nous avons ainsi commencé à déposer les 65,000 m² de moquette ER3 usagée et à l'envoyer à notre centre de Dalton pour recyclage, pendant que nous installons notre nouveau produit ethos® dans le bâtiment de l'EPA.

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.

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. Cementi Click, notre nouvelle gamme de dalles et planches minérales contenant 95 % d'argile, utilise également un tel système de clipsage pour une installation et une dépose facile. Tarkett a lancé en Amérique du Nord la gamme modulaire ProGen™, un revêtement de sol de nouvelle génération 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 nouveau 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

De par son expérience de plusieurs années du programme ReStart® et d'initiatives d'économie circulaire, Tarkett a pu identifier les principaux enjeux et défis en matière de collecte et de réutilisation de revêtements de sol :

- **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 cet optique que Tarkett a développé les MHS (voir Section 3.7.2.2 « Évaluation des matériaux et de leurs impacts sur la santé et l'environnement ») et se positionne en faveur de la mise en place de « **passeport produits** » ;
- **mettre en place une logistique inversée** avec un maillage serré de points de collectes, proches des chantiers de construction ou de rénovation, afin de faciliter la vie du client qui doit trier et apporter les chutes de pose ou post-usage ;
- **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 en 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,
  - développer des programmes de recherche et d'échange inter-industries dans l'objectif de transformer les déchets des uns en ressources de qualité pour les autres.

3.7.5 Préserver le capital naturel : eau & énergie

3.7.5.1 Réduire la consommation d'eau

Conscient de l'enjeu majeur que représente la préservation de cette ressource vitale, Tarkett gère l'eau de manière responsable sur ses sites de production depuis de nombreuses années dans le cadre de son programme *World Class Manufacturing*. 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 2018, nous avons poursuivi l'optimisation de notre gestion de l'eau et avons augmenté le nombre de circuits d'eau en boucle fermée sur nos sites de production, par exemple :

- le site de vinyle de Jacarei (Brésil) a réduit sa consommation d'eau de 46 % entre 2017 et 2018 en mettant en place un réseau complet de débitmètres électroniques dans l'ensemble de l'usine, permettant ainsi d'améliorer le suivi de la consommation d'eau et de rapidement identifier et corriger toute fuite ou consommation excessive. Ce projet a permis au site de Jacarei d'atteindre un taux de réutilisation d'eau de l'ordre de 98 %, l'objectif de boucle fermée ;
- le site de moquette de Dalton (États-Unis) a réduit sa consommation d'eau de 26 % entre 2017 et 2018 en éliminant son procédé de teinture par jet d'encre et en améliorant le suivi de sa consommation d'eau.

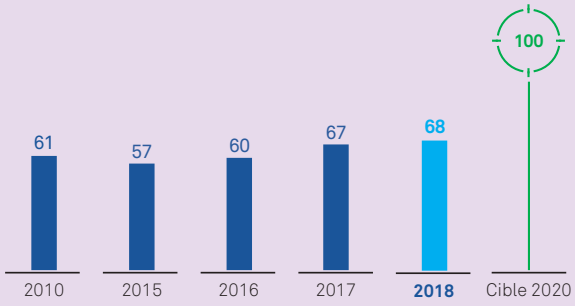
Zoom sur les indicateurs clés

Consommation d'eau

La proportion de sites utilisant des circuits d'eau en boucle fermée ou ne consommant pas d'eau dans leurs processus de fabrication a progressé ces dernières années, passant de 57 % en 2015 à 68 % en 2018. L'objectif du Groupe est d'atteindre 100 % en 2020.

Grâce à ces actions, Tarkett a ainsi pu réduire de 11 % sa consommation d'eau en valeur absolue entre 2017 et 2018 (0,85 millions de m³ en 2018, contre 0,96 millions de m³ en 2017), et a amélioré de 5,6 % sa consommation d'eau rapportée au m² de produits fabriqués (2,91 l/m² en 2018, contre 3,09 l/m² en 2017).

Part des sites ayant mis en place un circuit d'eau en boucle fermé, ou ne consommant pas d'eau dans leur processus de production (%)



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.

À titre d'exemple, le nettoyage des sols vinyle de la gamme iQ en utilisant notre système de « dry buffing » (polissage à sec) permet de réduire la consommation d'eau de 18 % et de diviser par 2,3 les besoins en détergents.

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.

3.7.5.2 Améliorer l'efficacité énergétique

Depuis 2011, la certification ISO 50001 reconnaît l'engagement des entreprises pour une meilleure gestion énergétique. En 2018, tous les sites européens de Tarkett employant plus de 250 personnes sont certifiés ISO 50001. Indépendamment des systèmes de certification, un certain nombre de nos sites appliquent déjà des pratiques répondant à des normes similaires aux normes ISO. Cela nous permet ainsi d'avoir notre propre retour d'expériences et d'identifier les meilleures pratiques à mettre en œuvre.

En 2018, nos sites de production ont continué, dans le cadre du programme WCM, 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 :

- sur le site de vinyle de Sedan (France), un programme de maintenance quotidien a été mis en place, permettant d'améliorer la performance de l'usine et l'efficacité énergétique ;
- sur le site de linoléum de Narni (Italie), l'optimisation du système de tri-génération et de la chaudière à biomasse, grâce à un effort partagé entre les équipes opérations et maintenance, a permis d'améliorer encore davantage l'efficacité énergétique ;
- sur l'usine de moquette de Dalton (États-Unis), le remplacement en cours de chariots élévateurs électriques par des chariots fonctionnant à l'hydrogène (11 chariots remplacés en 2018, environ 30 chariots encore à remplacer en 2019), ainsi que l'installation de minuteries et de systèmes d'éclairage à détecteur de mouvements, participent à la réduction de la consommation d'énergie du site.

Exemple

Optimiser l'énergie pour produire plus de fibres FieldTurf

Le processus de production des fibres synthétiques FieldTurf pour surfaces sportives dans notre usine d'Absteinach en Allemagne fait intervenir plusieurs procédés énergivores (processus d'extrusion). Dans le cadre de notre démarche de certification ISO 50001 de notre système de gestion de l'énergie, notre principal objectif est d'optimiser l'efficacité énergétique de nos procédés en augmentant la production de 200 kg à 500 kg de fibres pour la même consommation d'énergie. Au cours des sept dernières années, nous avons été capables de tripler notre production tout en réduisant notre consommation d'énergie de 20 % et nos coûts de production de 50 %.

Zoom sur les indicateurs clés

Efficacité énergétique

Depuis 2010, nous avons progressé en matière d'efficacité énergétique, avec une légère baisse de la consommation d'énergie moyenne par m² de produits fabriqué (- 1,1 % entre 2010 et 2018).

Entre 2017 et 2018, la consommation d'énergie par m² de produits fabriqués a cependant sensiblement augmenté (4,29 kWh par m² en 2018 contre 4,17 kWh en 2017), en lien avec la baisse des volumes de production au niveau Groupe qui induit automatiquement une dégradation de l'efficacité énergétique.

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. À titre d'exemple, le nettoyage des sols vinyle de la gamme iQ en utilisant notre système de « dry buffing » (polissage à sec) permet de réduire la consommation d'électricité de 20 %.

3.7.5.3 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 de notre production sont utilisés comme biomasse pour la production d'énergie dans neuf de nos usines ;
- les énergies géothermique et solaire sont utilisées dans un certain nombre de bâtiments administratifs et dans les usines, notamment sur les sites de moquette à Dendermonde (Belgique) et à Waalwijk (Pays-Bas), ainsi que sur le site de linoléum de Narni (Italie).

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.

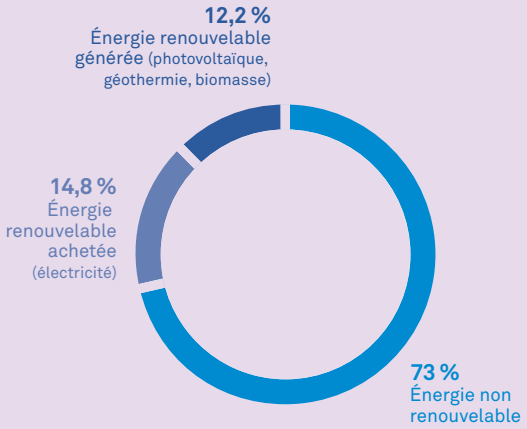
Au total dans le monde, sept usines achètent de l'électricité 100 % renouvelable : Chagrin Falls (États-Unis), Middlefield (États-Unis), Narni (Italie), Dendermonde (Belgique), Goirle et Waalwijk (Pays-Bas) et Jacarei (Brésil). Cela permet d'éviter 22 ktCO_2e par an (base 2018 pour ces usines) d'émissions de gaz à effet de serre.

Zoom sur les indicateurs clés

Énergies renouvelables

La part des énergies renouvelables a légèrement diminué entre 2017 et 2018, représentant 27 % de la consommation d'énergie totale du Groupe.

Part des énergies renouvelables dans la consommation d'énergie (%)



3.7.6 Nos émissions de gaz à effet de serre et notre engagement pour 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. Dans tous les scénarios décrits par les experts, une meilleure utilisation des ressources est un facteur clé pour atténuer le changement climatique.

Tarkett s'engage aussi dans le combat contre le réchauffement climatique, notamment dans le cadre de son programme WCM sur ses sites de production et de ses initiatives en faveur de l'économie circulaire, mais aussi par l'évaluation de l'impact positif et négatif de ses activités et de ses produits sur l'environnement.

3.7.6.1 Émissions de gaz à effet de serre sur nos sites de production (Scope 1 et 2)

Comme décrit en Sections 3.7.5.2 « Améliorer l'efficacité énergétique » et 3.7.5.3 « Développer les énergies renouvelables », notre approche pour réduire de façon continue nos émissions de GES 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 au travers de 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.

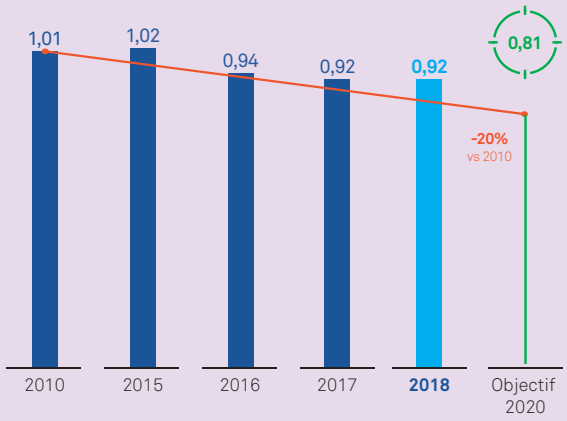
Zoom sur les indicateurs clés

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 269 627 tonnes CO_2e en 2018, en baisse de 5,2 % en valeur absolue par rapport à 2017.

L'objectif de Tarkett en matière de réduction de GES Scope 1 et 2 est de - 20 % en 2020 par rapport à 2010 (par mètre carré de produit fabriqué, kgCO2e/m²). En 2018, les émissions relatives de GES Scope 1 et 2 s'établissent à 0,92 kgCO2e/m², soit une réduction de 8,5 % par rapport à 2010. En appliquant de manière systématique les priorités listées précédemment sur nos sites de production, nous pensons être en bonne voie pour atteindre notre objectif GES 2020.

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



3.7.6.2 Émissions de gaz à effet de serre le long de la chaîne de valeur (Scope 3)

En 2018, nous avons réalisé une étude de nos émissions de GES Scope 3 afin d'obtenir une meilleure compréhension de notre impact sur le changement climatique sur l'ensemble 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.

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 d'identifier quatre postes principaux d'émissions de GES Scope 3 le long de la chaîne de valeur des produits, tels que résumés dans le tableau ci-dessous. Nos principaux efforts pour le Scope 3 se concentrent déjà, et vont continuer à se focaliser sur nos initiatives liées à l'économie circulaire :

- la sélection des matières premières (en particulier recyclées) ;
- l'éco-conception des produits pour assurer leur recyclabilité ;
- la collecte et le recyclage des revêtements de sol en fin d'usage.

Poste Scope 3	Émissions (tCO_2eq/an)	Part des Émissions Scope 3 (%)	Commentaires/Actions	Section du Rapport RSE
Utilisation de nos produits (phase d'usage)	2 900 000	49 %	› Les émissions de GES pendant la phase d'utilisation incluent les émissions liées à la consommation d'eau, de détergent et d'électricité pour le nettoyage, sur la base d'une durée de vie de 10 ans › Nous sommes conscients de l'importance des potentielles émissions de GES générées par le nettoyage de nos revêtements de sol pendant leur durée de vie, et certains de nos produits contribuent d'ailleurs à réduire la consommation d'eau et d'énergie pendant leur phase d'utilisation › Cependant, au vu des incertitudes concernant l'estimation des émissions (variabilité des facteurs de conversion, hypothèses sur la durée de vie des revêtements, absence de procédure de nettoyage standardisée, etc.) qui peuvent mener à des résultats très variables (niveaux d'émissions multipliés ou divisés par cinq selon les hypothèses), et dans la mesure où Tarkett n'a pas de contrôle et une influence limitée sur le type d'équipement et les procédures de nettoyage utilisées par les divers utilisateurs (le nettoyage des sols étant considéré comme un usage indirect de nos produits, et étant par ailleurs indispensable pour tous types de sols), 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	3.7.5
Achat de matières premières	1 200 00	20 %	En amont, Tarkett peut avoir une influence sur les émissions de GES liées aux matières premières en : › évaluant et en sélectionnant des matières premières moins contributrices en GES ; › 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 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)	-

3.8 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 liés à nos fournisseurs et nos activités au sein des communautés locales (tels qu'identifiés en Section 3.4 « Risques et opportunités liées 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	2018	2017	Section du Rapport RSE
> Respect de nos exigences RSE par nos fournisseurs > Dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs	> 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	76 %	74 %	3.8.1.
> Attentes et préoccupations des communautés locales	> 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)	808 k€	508 k€	3.8.2.

3.8.1 Une gestion responsable et collaborative de la chaîne d'approvisionnement

3.8.1.1 Associer les fournisseurs à notre démarche d'achats responsables

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. Pour cela, nous sélectionnons avec soin les fournisseurs avec lesquels nous pouvons nouer des partenariats et nous cherchons également à construire des relations commerciales de long terme avec des entreprises qui partagent nos valeurs d'éthique. En particulier :

- nous engageons 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™ (Program 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, 10 % du bois acheté est couvert par la certification FSC®. Enfin, en Amérique du Nord, sur la gamme ClutchCourt en bois d'érable, utilisé pour la fabrication des terrains de basket, nous proposons une version du produit certifiée FSC® ;
- nous avons obtenu la certification responsabilité sociale SA 8000 pour notre usine de fabrication de linoléum de Narni (Italie).

Zoom sur les indicateurs clés

Des fournisseurs responsables
En 2018, nous avons acheté 76 % de nos matières premières auprès de fournisseurs respectant les principes de l'UNGC (contre 74 % en 2017). Ils s'engagent à respecter ces principes notamment de manière formelle dans le cadre de nos conditions contractuelles.

Afin de renforcer cette démarche, nous avons engagé en 2018 une initiative pour formaliser et déployer un **programme d'achats responsables**, qui inclut les éléments suivants :

- **une cartographie des risques RSE achats couvrant la majorité de nos fournisseurs** (87 % de nos achats totaux en valeur) est en cours de réalisation, en partenariat avec Ecovadis. Cet exercice permettra d'identifier les principaux risques environnementaux, sociaux et éthiques dans l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement, selon les catégories d'achat, les pays où nous opérons, la disponibilité des produits/services, l'éventuelle dépendance de Tarkett à l'égard de certains fournisseurs, etc. Cette cartographie

constitue un nouveau point de départ permettant à Tarkett de développer et déployer un programme d'achats responsables, avec une attention particulière accordée aux fournisseurs identifiés à haut risque ;

- **le Code de Conduite pour les Fournisseurs de Tarkett** a été élaboré en 2018 et définit les attentes de Tarkett en matière de responsabilité sociale envers ses fournisseurs sur l'esclavage moderne, le travail des enfants, la liberté d'association, la discrimination, la santé et sécurité, les conditions de travail, l'éthique des affaires, et la conformité environnementale. Il est cohérent avec les principes de l'UNGC et les Normes Internationales du Travail telles que définies par l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Le Code de Conduite sera testé auprès de quelques fournisseurs et progressivement déployé en 2019 ;
- **les fournisseurs seront évalués** en utilisant divers outils tels que des questionnaires d'auto-évaluation ou des audits sur site. Ce processus d'évaluation devrait débuter en 2019 avec les fournisseurs identifiés à haut risque, et il constituera le socle permettant de déterminer les plans d'actions à mettre en place par nos fournisseurs, afin d'être conformes à nos exigences RSE et de s'assurer que les risques RSE le long de la chaîne d'approvisionnement sont convenablement maîtrisés ;
- **des systèmes d'alerte** sont en place via notre « Compliance Hotline » et notre « Ethics Hotline » (voir Section 3.3.4.1 « Notre approche de l'éthique et de l'intégrité »).

Exemple

Méthodologie et résultats de notre cartographie des risques RSE achats

Tarkett a mandaté Ecovadis, un consultant international reconnu dans le domaine des évaluations RSE, 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.

La méthodologie Ecovadis 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'achat et 150 pays.

Exemple

Progresser par les rapports des ONG et le dialogue

Nous collaborons avec certaines ONGs et sommes constamment attentifs aux rapports d'ONG pertinents pour nos activités, car ils nous permettent en particulier de mieux identifier, évaluer et maîtriser les risques RSE liés à nos fournisseurs et le long de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple en 2018, Tarkett a co-financé une étude par l'ONG Healthy Building Network (HBN) sur les fournisseurs et les technologies utilisées pour la production de chlore et de PVC, afin de mieux comprendre quels fournisseurs de PVC utilisent quels types de technologie (pour plus de détails, voir Section 3.7.2.1 « Sélection des matériaux de qualité »).

3.8.1.2 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.

Par exemple en 2018, nous avons travaillé étroitement avec certains fournisseurs clés afin d'évaluer et d'optimiser notre portefeuille encres et pigments, ainsi que plus de 60 accessoires utilisés pour l'installation et la maintenance de parquets en Europe de l'Est.

Tarkett a également joué un rôle clé dans la mise en place d'un partenariat entre un fournisseur stratégique de matières et l'EPEA pour développer un outil d'évaluation C2C pour le design de nouveaux matériaux utilisés comme matières premières pour nos revêtements de sol.

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 étroitement avec les intervenants de la chaîne d'approvisionnement, en particulier l'entreprise Royal Adhesives & Sealants, pour s'assurer que les adhésifs que nous fournissons sont évalués et certifiés selon la méthodologie C2C.

3.8.2 Nos impacts et notre soutien envers les communautés locales

3.8.2.1 Des activités ancrées localement

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 36 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 fabrication 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.

3.8.2.2 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 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.

Zoom sur les indicateurs clés

Tarkett Academy
De 2012 à 2018, Tarkett a formé plus de 23 000 professionnels ou élèves aux métiers de soliers ou aux techniques de pose dans le cadre de *Tarkett Academy*, dont 3 669 en 2018.

3.8.2.3 Engagement et aide aux communautés locales : Tarkett Cares

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

Les chiffres clés de Tarkett Cares en 2018 :

- 2 jours de volontariat possibles pour tous les employés pour des initiatives de soutien à des associations caritatives ou aux communautés locales ;
- près de 170 initiatives à l'échelle mondiale ;
- près de 1 300 salariés impliqués ;
- 978 jours de travail, correspondant à 6 846 heures de travail ;
- 17 560 m² de revêtements de sols en don ;
- une valeur totale de plus de 800 k€ (valeurs des dons produits et financiers et des heures des salariés).

En 2018, Tarkett Cares a soutenu de nombreuses communautés par le biais de différentes initiatives, dont voici quelques exemples :

- FieldTurf a renforcé le partenariat initié en 2016 avec la communauté de Longueuil à Montréal (Canada) en donnant et installant un nouveau gazon synthétique de 3 200 m² pour une école primaire ;
- des employés de Tarkett Serbie ont installé 600 m² de revêtements de sol en vinyle donnés à une garderie financée par la Fondation Novak Djokovic en Serbie. Un don d'ordinateurs a par ailleurs été réalisé en novembre 2018 au bénéfice de quatre écoles serbes pour faciliter l'accès des élèves à l'outil numérique ;
- à l'occasion de la Journée Mondiale de l'Environnement, plus de 40 volontaires ont participé à des activités « environnementales » (nettoyage de parc et aire de jeux, plantations de fleurs) proche du site de Bačka Palanka (Serbie) ;
- lors du séminaire annuel des forces de vente de Tarkett Amérique du Nord, reUNION 2018, organisé à la Nouvelle-Orléans (États-Unis), plus de 300 volontaires ont participé à une journée de bénévolat au profit de plusieurs organisations à but non lucratif aidant les familles et les enfants de la communauté locale ;
- aux Pays-Bas, des employés Tarkett ont participé au nettoyage de plage en coopération avec des associations, écoles et famille de la région de Katwijk aan Zee ;
- Tarkett a soutenu le « Tour de l'Amitié », un parcours cycliste de 1 000 km entre l'Allemagne et la France ayant pour but de collecter des fonds pour des projets humanitaires à Madagascar et en Argentine, et auquel l'un de nos employés a participé ;

- à La Défense (France), Tarkett recycle les ordinateurs en les distribuant à l'association « Travailler et Apprendre Ensemble » pour la réinsertion professionnelle. Les équipes ont aussi collecté des vêtements et accessoires pour l'association « La Cravate Solidaire » au profit des personnes en recherche d'emploi ;
- Tarkett Asie a fait un don à l'Île Mocaboc, une île située dans une zone très pauvre des Philippines où l'essentiel du revenu des habitants provient de la pêche et de la riziculture. La donation a permis d'acquérir un générateur pour fournir en permanence de l'électricité aux habitants de l'île. Notre équipe de Singapour a par ailleurs aidé l'association Willing Hearts pour préparer des repas pour des familles à faibles revenus. L'équipe des ventes en Inde a aussi donné et installé des revêtements LVT pour une école d'une petite ville himalayenne de Manali dans l'Himachal Pradesh ;
- les équipes de notre usine de Jacarei (Brésil) se sont engagées pour la plantation d'arbres et la rénovation et l'installation de revêtements de sol dans une crèche de Jacarei.

Exemple

Tarkett Amérique du Nord développe un partenariat avec « Habitat for Humanity » en donnant des revêtements de sol pour une valeur d'environ 400 000 US$

En 2018, Tarkett Amérique du Nord a donné des revêtements de sol pour une valeur d'environ 400 000 US$ à l'organisme d'habitation à but non lucratif « Habitat for Humanity » (Habitat pour l'Humanité) : une partie pour les efforts de reconstruction au Texas et en Floride (États-Unis) suite aux ouragans, et une autre partie dans le cadre de la semaine « Home Builders Blitz ». Des équipes Tarkett ont aussi participé à cette initiative « Home Builders Blitz » qui mobilise des milliers de professionnels de la construction pour aider des familles à réparer et rénover leurs maisons.

Exemple

Tarkett Sedan organise une journée Tarkett Cares afin d'aider des associations locales

Tarkett Sedan (France) a organisé en octobre 2018 un évènement Tarkett Cares d'une journée, afin d'aider des associations locales et de participer à des ateliers répartis dans 11 villes au profit de 14 associations. Plus de 140 employés se sont ainsi engagés auprès des communautés locales (personnes âgées, enfants...) pour des activités en faveur de Handi'sport, de la Sécurité Routière, du Centre Hospitalier de Sedan, d'une école primaire et de clubs sportifs.

3.8.2.4 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 est l'une des sept entreprises qui soutiennent 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 la biodiversité locale (qui inclut plus de 30 espèces de grande valeur écologique), préserver les forêts menacées sur une superficie de 591 000 ha 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 les autres entreprises de REDD+ Business Initiative achètent des crédits carbone dans le cadre de ce projet, qui devrait permettre d'éviter plus de 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 (Afrique). 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. Les sols proposés par EarthEnable, fabriqués à partir de matériaux naturels locaux, seront testés dans nos laboratoires de recherche et développement à Narni (Italie) et Wiltz (Luxembourg).

Exemple

Tarkett apporte son soutien à NESTO, un projet collaboratif de logement social construit suivant les principes de l'économie circulaire

Tarkett a participé à un projet innovant de logement social au Luxembourg, en aidant à créer un bloc d'appartements modulaire qui peut être désassemblé et reconstruit ailleurs lorsqu'il atteint la fin de sa durée de vie. L'immeuble de trois étages NESTO à Wiltz se compose de six appartements abordables pour familles défavorisées, et est le premier du genre à avoir été construit entièrement suivant les principes de l'économie circulaire. L'immeuble utilise deux produits Tarkett sains et respectueux de l'environnement. Tout d'abord, 330 m² d'iD Revolution, le premier revêtement de sol modulaire et résilient à être certifié *Cradle to Cradle®* niveau Or, et ensuite 230 m² de Cementi Click, notre nouvelle gamme de dalles minérales. NESTO a été développé par le spécialiste en énergie renouvelable Heliosmart et la Société d'ingénierie ProGroup. Son nom fait référence à la capacité des oiseaux à construire leurs nids en n'utilisant que les matériaux dont ils ont besoin dans la nature, et sans générer de déchets. En particulier, le projet a été conçu pour privilégier le bien-être des habitants, tout en respectant le capital naturel et en optimisant les coûts. La viabilité économique de l'immeuble a ainsi permis de louer NESTO à l'Agence Immobilière Sociale du Luxembourg en dessous du prix du marché.

3.9 Développer nos talents

Nos politiques et actions, ainsi que leurs objectifs et résultats/indicateurs clés de performance, destinés à gérer les risques et répondre aux opportunités liés à nos employés (tels qu'identifiés en Section 3.4 « Risques et opportunités liées 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	2018	2017	Objectif 2020	Section du Rapport RSE
Sécurité sur les sites de production Exposition des employés à des 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	69 %	69 %	-	3.9.1. 3.9.2
		Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt dans nos usines (FR1t) (1)	2,14	1,87	0	
Non-discrimination, diversité et égalité de traitement	› Politiques antidiscriminatoires › Favoriser l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes › Emploi des personnes handicapées	Pourcentage des postes de management occupés par des femmes	27 %	27 %	-	3.9.3.
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 professionnelle › Tarkett Awards › Enquête interne de satisfaction bisannuelle	Pourcentage des employés ayant bénéficié d'au moins 1 jour de formation pendant l'année	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	53 %	56 %	-	
		Pourcentage des postes de management ouverts pourvus par des candidats internes	53 %	52 %	-	
		Taux d'absentéisme (employés)	2,7 %	2,5 %	-	
		Taux de rotation du personnel permanent	16 %	13 %	-	

(1) Nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou inférieur à 24 h par million d'heures travaillées pour les employés et les travailleurs externes dans les usines de Tarkett.

« One 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 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.

3.9.1 Faire de la sécurité de nos employés notre engagement premier

Bien au-delà de la conformité réglementaire, le groupe Tarkett considère la sécurité comme un engagement premier, et se donne comme objectif zéro accident.

Depuis plus de 10 ans, Tarkett a réalisé des progrès importants en matière de sécurité et a réduit de manière très significative le nombre d'accidents sur les sites de production. Ces progrès sont le résultat de l'engagement de toutes les équipes depuis la direction et de l'encadrement jusqu'aux opérateurs, et de la mise en place du pilier sécurité du programme *World Class Manufacturing*, apportant méthodes, procédures, objectifs et indicateurs de performance. 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 très loin d'être suffisants.

En effet, en 2018, Tarkett a dû faire face à un accident mortel sur une unité de production du site de Ronneby en Suède. Suite à cet accident tragique qui a profondément marqué le Groupe, le Comité exécutif de Tarkett a décidé de mettre en place un plan d'action destiné à renforcer les mesures de sécurité et à mobiliser tous les salariés à la sécurité. Les principales mesures sont les suivantes :

- les 100 leaders du Groupe ont signé un « Engagement pour la Sécurité » lors du séminaire annuel en décembre 2018 : « La sécurité est notre engagement premier. À chaque instant. Partout » ;
- une Journée Mondiale pour la Sécurité a été organisée dans la plupart des usines Tarkett (en décembre 2018) avec une vidéo du Président du Directoire et du Directeur des Opérations (membre du Comité exécutif), des ateliers de formation, d'échanges et de partage d'expérience, et avec la signature dans chaque site de l'Engagement Sécurité. L'objectif est de mieux faire prendre conscience des risques des équipements et de responsabiliser les employés à identifier et à reporter les zones de risques pour chacun d'eux et pour leurs collègues ;
- 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 ;
- certaines procédures et standards de sécurité WCM ont été revus et renforcés, en particulier concernant les équipements de protection individuelle, les règles vestimentaires, les installations à risque et la protection des machines.

L'enjeu est de renforcer la culture de la sécurité dans les usines mais également pour tous les employés du Groupe (forces de vente, sièges...), de former et de responsabiliser chacun à adopter un comportement sécurité de tous les instants, dans chaque situation. En complément des plans d'actions spécifiques, Tarkett poursuit les mesures déjà mises en place à différents niveaux de l'organisation, dont :

- **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, des 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 sécurités spécifique 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 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 racines** (« 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.

À fin 2018, 69 % des sites du Groupe ont obtenu la certification de santé et sécurité OHSAS 18001, et ont engagé la transition vers la norme ISO 45001. Ces standards internationaux constituent des références en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Exemple

La Journée Mondiale pour la Sécurité de Tarkett

Suite à l'accident mortel sur le site de Ronneby en novembre 2018, le Comité exécutif a décidé, entre autres, de dédier une journée entière à la sécurité dans toutes les usines Tarkett afin de faire prendre conscience aux employés des risques liés à la sécurité.

À cette occasion, le Président du Directoire et le Directeur des Opérations ont tous deux souligné l'importance de la sécurité comme engagement premier chez Tarkett. Ils ont rappelé à tous qu'il n'y a pas de compromis en termes de sécurité, et que la sécurité est la responsabilité de chacun d'entre nous, d'abord pour nous-mêmes, mais aussi pour nos collègues, nos familles et nos amis. Le Président du Directoire a également invité tous les employés à se joindre aux 100 leaders du Groupe qui ont signé l'« Engagement pour la Sécurité » de Tarkett : « La sécurité est notre engagement premier. À chaque instant. Partout ».

Au cours de cette Journée Mondiale pour la Sécurité qui s'est tenue le 14 décembre 2018 dans la plupart de nos usines, nos employés ont participé à de nombreuses activités et ont été formés à des sujets sécurité : les équipements présentant des risques (tels que les chariots élévateurs, les rouleaux...), la nouvelle politique de sécurité en matière d'équipements de protection individuelle, la méthodologie WCM d'évaluation des risques et la connaissance par les opérateurs des risques au poste de travail. Ils ont également assisté à des témoignages d'employés ayant subi un accident.

Exemple

Mise en place d'une nouvelle procédure d'isolation des énergies sur nos sites de production

Une nouvelle procédure d'isolation des énergies (« lock-out tag-out » – LOTO) en 7 étapes a été élaborée et déployée pour les activités de maintenance sur équipement énergisé sur nos sites de production, afin de s'assurer que les sources d'énergie (électrique, pneumatique, hydraulique, etc.) sont correctement identifiées, coupées, verrouillées et isolées avant de commencer tout travail. Toutes nos usines ont déjà mis en place ou sont en cours de déploiement de cette nouvelle procédure LOTO, ce qui implique la réalisation d'un inventaire et une analyse de risques de tous les équipements et activités concernés, une mise à jour des procédures de travail et de maintenance, et la formation du personnel en conséquence.

Exemple

Journée Famille sur le thème de la sécurité à Bačka Palanka (Serbie)

Sur le thème « La Sécurité – Ma Priorité », notre usine de Bačka Palanka en Serbie a organisé sa première Journée Famille en septembre 2018. Plus de 460 visiteurs, composés d'employés et de leurs familles, ont reçu des informations sur les activités de Tarkett et notre engagement en faveur de la sécurité, et ont participé à différentes activités sur les thèmes de la santé et la sécurité au cours de la journée.

Zoom sur les indicateurs clés

Sécurité

En 2018, nous avons enregistré un accident mortel dans une de nos usines (Suède).

Le taux de fréquence des accidents avec arrêts de travail FR1t pour les usines de Tarkett (nombre d'accidents avec arrêts de travail supérieur ou inférieur à 24h par million d'heures travaillées pour les employés et les travailleurs externes dans les usines de Tarkett) s'est par ailleurs établi à 2,14 (contre 1,87 en 2017), soit une détérioration de 14 % par rapport à 2017, mais une amélioration de 64 % par rapport à 2013.

Le taux de fréquence des accidents avec arrêts de travail FR1t pour l'ensemble des employés du groupe Tarkett (usines, forces de vente, sièges...) s'est quant à lui établi à 2,18 (contre 2,07 en 2017).

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. Dans la zone EMEA, une communauté sécurité dédiée pour les forces de vente et les bureaux a été créée sur l'intranet pour partager les informations sécurité. En Amérique du Nord, une équipe de sécurité dédiée aux forces de ventes a également été créée afin de piloter les initiatives de sécurité. Ce travail se poursuivra au cours des prochaines années, Tarkett cherchant à développer la même culture de sécurité en dehors de ses sites de production.

3.9.2 Assurer la santé et le bien-être au travail

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 déployés sur nos sites de production. Le taux de fréquence des maladies professionnelles pour les employés de Tarkett a significativement diminué en 2018 (s'élevant à 0,13, contre 0,90 en 2017).

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.

Exemple

Prévention médicale à Jaslo (Pologne)

Une campagne d'information de prévention médicale a été organisée pour les employées femmes sur notre site de Jaslo (Pologne) en 2018. Des brochures et documents informatifs ont été distribués, et les femmes ont été invitées à participer à une présentation par une spécialiste sur les problèmes de santé féminine et à des ateliers sur le sujet de la prophylaxie médicale pour les femmes, incluant des dépistages du cancer du sein et du cancer du col de l'utérus. En outre, toutes nos employées ont été invitées à suivre un examen médical pris en charge par Tarkett.

Un questionnaire médical a par ailleurs été envoyé à tous les employés du site, ce qui a conduit à l'achat d'équipement médical (dont un appareil de mesure de la tension artérielle) mis à libre disposition des employés.

3.9.3 Promouvoir l'équité, la diversité et la non-discrimination

Les principes fondamentaux de non-discrimination et d'égalité sont intégrés au Code éthique de Tarkett et aux politiques de Ressources Humaines afin que chaque collaborateur les mette en pratique au quotidien. Ces principes couvrent notamment les sujets de l'égalité hommes/femmes, le respect du handicap, la diversité des âges, les droits et allocations de maternité, ainsi que la non-discrimination sur la base de l'orientation sexuelle, l'appartenance ethnique, la nationalité ou la religion.

Tarkett attache une grande importance au principe de la diversité et de l'inclusion, et défend l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes.

Nous cherchons continuellement à appliquer des mesures concrètes sur le terrain pour promouvoir le rôle des femmes au sein de l'entreprise, notamment par la mobilité interne ou lors du processus de recrutement externe. Nous suivons les progrès en mesurant la part des femmes dans différentes populations de cadres.

Zoom sur les indicateurs clés

La parité entre hommes et femmes

Plusieurs indicateurs nous permettent de suivre le nombre de femmes parmi les cadres. Après une certaine stabilité ces dernières années, on note depuis 2017 une augmentation de la part des femmes parmi les cadres dirigeants (27 % en 2018, soit 22 femmes parmi 82 « top senior executives » pour les postes du Comité exécutif et ceux leur reportant directement, contre 24 % en 2017 et 18 % en 2016).

Pour la population des managers, la part des femmes s'établit à 27 % (soit 468 femmes parmi 1 759 managers), une tendance stable (27 % en 2017, 26 % en 2016), sachant que les secteurs industriels et de la construction attirent généralement moins de femmes que d'autres secteurs.

Il est à noter que la part des femmes dans les instances dirigeantes est restée stable, avec 44 % de femmes au Conseil de surveillance (en conformité avec la règlementation française et les principes Afep-Medef) et 27 % de femmes au Comité exécutif en 2018.

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 2018, la part de salariés Tarkett déclarés handicapés était de 1,2 %.

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. À titre d'exemple, le site de Sedan (France) a adapté certains espaces de travail afin de permettre aux travailleurs handicapés de réaliser le même travail que d'autres employés, tout en limitant la manutention nécessaire. Par ailleurs, certaines entités collaborent avec des entreprises qui favorisent l'emploi de personnes handicapées. Depuis 2010, notre usine d'Eiweiler en Allemagne travaille avec l'association AWO, au sein de laquelle 17 personnes en situation de handicap effectuent environ 700 découpes d'échantillons de sol stratifié chaque jour.

3.9.4 Reconnaître et développer les talents

3.9.4.1 Identifier et promouvoir les talents

Tarkett connaît une croissance continue depuis maintenant 10 ans. Parce que les près de 13 000 collaborateurs constituent un atout essentiel et les premiers acteurs de cette croissance, la fonction Ressources Humaines est 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 structurant **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.

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 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 client, 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.

Le développement durable, qui fait partie intégrante de l'expérience de travail chez Tarkett et de notre marque, devient un élément de différenciation sans cesse plus important pour attirer et retenir les talents. En Russie, nous avons produit et diffusé des spots publicitaires télévisuels uniquement sur le thème du développement durable chez Tarkett, alors qu'en Australie nos annonces de recrutement mettent clairement en exergue l'accent mis par Tarkett sur le développement durable.

Exemple

Notre programme de recrutement avec l'École des Mines de Nancy à Clervaux (Luxembourg)

Au Luxembourg, Tarkett a adopté depuis 2013 une politique de stages consistant à proposer à des étudiants en fin de cycle d'études de conduire un des projets de nos divers plans d'amélioration, avec la finalité de proposer aux meilleurs d'entre eux d'intégrer le Groupe. En tant qu'entreprise industrielle, nous avons ciblé en priorité les grandes écoles d'ingénieurs et en particulier l'École des Mines de Nancy en raison de sa réputation et de sa position géographique. Après avoir accueilli plusieurs promotions d'élèves et avoir apprécié la qualité de leur travail, nous avons souhaité aller plus loin dans la démarche en acceptant de devenir partenaire privilégié : notre intention est d'aller au-delà du seul recrutement de stagiaires en partageant notre expérience industrielle au travers de conférences, de l'accueil de groupes de professeurs et d'élèves pour des visites, et le cas échéant la réalisation de projets en commun. Depuis 2013 nous avons accueillis 87 stagiaires longue durée issus de différentes écoles d'ingénieurs dont les Mines de Nancy, parmi lesquels 16 ont été embauchés sous contrat à durée indéterminée. Notre démarche a par ailleurs été étendue à d'autres usines de Tarkett telles que Sedan (France), Konz (Allemagne) et Lenham (Royaume-Uni) en zone EMEA, et des programmes comparables existent par ailleurs en Europe de l'Est et aux États-Unis.

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 (RDP)** : 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 RDP. Simple d'utilisation, cette plateforme permet de suivre et de gérer la RDP 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 2018, 1 490 collaborateurs ont été intégrés au processus de la revue des talents réalisés avec les équipes RH et le responsable hiérarchique. Des Forums Talent axés sur la mobilité internationale ont en particulier été organisés pour toutes les fonctions au niveau du Groupe en 2018 et se finaliseront en janvier 2019, avec pour objectif que les divisions et les fonctions échangent sur les opportunités d'emploi et de mobilité à court et moyen terme ;
- **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
53 % des employés permanents de Tarkett ont bénéficié d'une Revue de Développement et de Performance (ou équivalent) en 2018, contre 56 % en 2017.

3.9.4.2 Renforcer les programmes de formation et développement professionnel

Qu'ils soient destinés aux employés expérimentés ou aux nouveaux arrivants, nous sommes convaincus que les programmes de formation doivent être adaptés aux besoins spécifiques des personnes. Plusieurs programmes de formation et de développement professionnel ont été nouvellement développés ou renforcés en 2018, par exemple :

- **le programme BusinessLeader@Tarkett**, lancé en 2016 en partenariat avec la London Business School (LBS), a pour objectif de 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 alterne une semaine complète de formation à la LBS, des sessions plénières et des ateliers en groupe : par exemple en 2018, des ateliers d'exécution stratégique ont été organisés au sein de la division Tarkett Europe de l'Est. À fin 2018, 137 personnes venant de 22 pays différents ont suivi 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 et le programme COACH pour l'encadrement intermédiaire (environ 1 400 managers impliqués, essentiellement sur les sites de production) ou le programme « Operations Leadership » pour les futurs directeurs d'usine. En outre, des programmes ciblés sur le développement du leadership et le lancement de carrière ont été développés en 2018 et vont être initiés 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 au sujet du développement durable**, principalement pour nos équipes de vente, afin de valoriser au mieux notre démarche et les caractéristiques durables de nos produits. Au sein de la division EMEA, nous avons ainsi mis en place un programme de conférences en ligne, de formations et de présentations, et avons formé en 2018 plus de 260 employés à des thématiques liées au développement durable, tels que les principes *Cradle to Cradle®*, la transparence sur nos produits, ou encore les avantages de nos produits en matière de développement durable – une initiative qui se poursuivra en 2019. Tarkett Amérique du Nord a de son côté formé 12 commerciaux afin qu'ils deviennent des ambassadeurs développement durable ;
- un nouveau programme de **formation conformité** focalisé sur le droit de la concurrence et la lutte contre la corruption a été lancé, composé de six modules e-learning spécifiques qui doivent être complétés chaque année par tous les employés ayant accès à internet (voir Section 3.3.4 « Un engagement pour des standards éthiques élevés ») ;
- 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 3.9.4.4 « Partager l'expertise et reconnaître les initiatives réussies »).

Exemple

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

Des directeurs d'usine de Tarkett de différents pays 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 du 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
60 % des employés de Tarkett ont bénéficié d'au moins 1 jour de formation en 2018, contre 56 % en 2017.

3.9.4.3 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.

Zoom sur les indicateurs clés

La mobilité interne
53 % des postes de management ouverts ont été pourvus par des candidats internes en 2018, contre 52 % en 2017 et 45 % en 2016.

3.9.4.4 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 aux 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 fabrication 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, des 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 Tarkett Expert Network, mis en place depuis 2015, valorise au mieux l'expertise technique de nos services Recherche & Innovation et Opérations. Notre objectif est de capitaliser sur le savoir-faire de nos experts techniques, et de les aider dans le développement de leur carrière à long terme, via le tutorat, la formation et le partage des connaissances.

Tarkett met également à l'honneur ses équipes, les initiatives réussies et les meilleures pratiques à travers son programme reconnu des **Tarkett Awards**, mis en place depuis 2010. L'objectif est d'encourager les réalisations exceptionnelles et les grands projets de chaque équipe.

L'édition 2018 a particulièrement distingué la dimension humaine et la collaboration. Sur plus de 200 projets soumis, sept équipes ont été récompensées pour leurs réalisations impressionnantes et inspirantes, telles que :

- la mise en place d'une plateforme de réalité virtuelle « Virtual Reality Empathy Platform », un outil destiné aux architectes et designers pour mieux comprendre la perception des espaces par les personnes âgées et ainsi les aider à créer des espaces adaptés ;
- l'organisation d'une Journée Famille sur le site de Jacarei au Brésil, ayant accueilli plus de 600 participants dans le but de promouvoir et renforcer l'esprit d'équipe et l'implication des employés.

3.9.5 S'impliquer dans un dialogue social proactif

3.9.5.1 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.

3.9.5.2 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.

Au sein de la division Tarkett Europe de l'Est, des représentants du syndicat JSO Tarkett (Serbie) ont participé à deux conférences nationales soutenues par la Fondation Friedrich Ebert. Le principal objectif était de partager les meilleures pratiques entre la Suède, la Serbie et d'autres pays afin d'améliorer le dialogue social et de prendre en considération la migration de la main d'œuvre en tant qu'important sujet d'actualité.

3.9.5.3 Les 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.

3.9.5.4 L'évolution et l'ajustement des effectifs à l'activité locale

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).

En 2018, Tarkett a procédé à certains ajustements des effectifs en fonction de l'activité locale. Du fait de la baisse significative du marché du vinyle et de sa rentabilité en Ukraine, le site de Kalush a licencié 63 salariés en 2018 et début 2019. En Serbie, le recul du marché du textile a conduit le site de production de Bačka Palanka à licencier 31 employés en 2018 afin de maintenir sa rentabilité. Au Royaume-Uni, dans le cadre du transfert du service client d'Abingdon (ex-Desso) à Lenham, il a été proposé aux salariés d'Abingdon d'effectuer leur transfert vers Lenham, mais la plupart ont refusé du fait de la distance, et ont ainsi vu leurs contrats se terminer à fin 2018 ou début 2019. Une assistance a été fournie aux 11 employés concernés pour la recherche d'un nouvel emploi. En Pologne, l'automatisation d'une ligne de fabrication sur le site de production d'Orzechowo a conduit à des réductions d'emploi, qui ont principalement été gérées via l'arrêt de contrats intérimaires et en réintégrant des activités externalisées. Pris dans leur ensemble, ces départs ont été la principale cause de la dégradation du taux de rotation du personnel permanent en 2018 (16 % en 2018 contre 13 % en 2017).

3.10 Rapport Social et Environnemental

3.10.1 Tableau de bord des indicateurs RSE

Indicateurs Sociaux

GRI	Indicateur	Variation 2018 vs. 2017	Variation 2018 vs. année de référence	2018	2017	2016
	Effectifs					
102-7a	Effectif total (au 31/12)	3,4 %	-	13 255	12 819	12 428
102-8a	Nombre total d'employés féminins en contrat permanent	9,3 %	-	3 520	3 221	
102-8a	Nombre total d'employés masculins en contrat permanent	3,3 %	-	8 855	8 576	
102-8a	Part d'employés en contrat permanent	+ 1,3pts	-	93 %	92 %	
102-8a	Nombre d'employés féminins en contrat à durée déterminée	- 44 %	-	215	385	
102-8a	Nombre d'employés masculins en contrat à durée déterminée	4,4 %	-	665	637	
102-8a	Part d'employés en contrats à durée déterminée	- 1,3pts	-	7 %	8 %	
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	4,9 %	-	12 375	11 797	
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	- 13,9 %	-	880	1 022	
102-8d	Nombre de travailleurs externes (équivalent temps plein – ETP)	50 %	-	572	381	
102-8d	Part de travailleurs externes (% ETP)	+ 1,4pts	-	4,3 %	3,0 %	
–	Total des rémunérations et avantages sociaux (millions d'euros)	- 0,1 %	-	671	672	639
	Embauches et Taux de Rotation des Effectifs					
401-1a	Nombre d'embauches	- 0,8 %	-	2 690	2 713	1 883
401-1a	Taux d'embauche	- 0,1pts	-	21 %	21 %	
–	Nombre de contrats à durée indéterminée résiliés par le salarié (par exemple démission, départ à la retraite)	22 %	-	1 311	1 073	1 102
–	Nombre de contrats à durée indéterminée terminés par l'employeur (par exemple licenciement)	32 %	-	624	474	589
–	Taux de rotation du personnel permanent	+ 3,1pts	-	16 %	13 %	14 %
401-1b	Nombre de départs	16 %	-	2 873	2 470	
401-1b	Taux de rotation du personnel total	+ 3,2pts	-	22 %	19 %	
	Diversité					
405-1a	Pourcentage d'administrateurs féminins au sein du Conseil de surveillance de Tarkett	+ 0,0pts	-	44 %	44 %	33 %
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett ayant moins de 30 ans	+ 0,0pts	-	0 %	0 %	
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett ayant entre 30 et 50 ans	+11pts	-	22 %	11 %	
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett ayant plus de 50 ans	-11pts	-	78 %	89 %	
405-1b	Pourcentage de femmes au Comité exécutif de Tarkett	- 2,7pts	-	27 %	30 %	20 %
405-1b	Pourcentage de femmes dirigeants (Comité exécutif et N-1)	+ 3,0pts	-	27 %	24 %	18 %
405-1b	Pourcentage de femmes cadres supérieurs (Comité exécutif à N-2)	+ 0,4pts	-	25 %	24 %	28 %
405-1b	Pourcentage de femmes managers	- 0,6pts	-	27 %	27 %	26 %
405-1b	Pourcentage de femmes parmi les autres employés	- 0,5pts	-	28 %	28 %	
405-1b	Pourcentage d'employés féminins	- 0,5pts	-	28 %	28 %	28 %

GRI	Indicateur	Variation 2018 vs. 2017	Variation 2018 vs. année de référence	2018	2017	2016
405-1b	Pourcentage d'employés ayant moins de 30 ans	- 0,8pts	-	14 %	15 %	14 %
405-1b	Pourcentage d'employés ayant entre 30 et 49 ans	+ 0,1 pts	-	56 %	56 %	57 %
405-1b	Pourcentage d'employés ayant plus de 50 ans	+ 0,7pts	-	30 %	29 %	29 %
405-1b	Pourcentage d'employés déclarés handicapés	- 0,1 pts	-	1,2 %	1,3 %	1,4 %
	Formation et Développement des Compétences					
–	Part d'employés ayant bénéficié de formations [année de référence 2011]	+ 3,9pts	+ 23,3pts	60 %	56 %	54 %
–	Nombre d'heures de formation (en milliers d'heures) [année de référence 2013]	- 22,1 %	34,4 %	268	345	255
412-2a	Nombre total d'heures de formation des employés sur le Code d'éthique	9,9 %	-	11 422	10 396	
412-2b	% d'employés qui ont bénéficié de la formation Code éthique	+ 4,1pts	-	45 % (1)	41 %	99 %
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par employé	- 22 %	-	21	27	
404-3	Part des employés ayant suivi une « revue de performance et développement » ou équivalent	- 3,0pts	-	52 %	55 %	
–	Part des employés permanents ayant suivi une « revue de performance et de développement » ou équivalent	- 3,3pts	-	53 %	56 %	56 %
–	Pourcentage des postes de management pourvus par un candidat interne	+ 0,8pts	-	53 %	52 %	45 %
203-2	Nombre de personnes externes qui ont bénéficié de formations à la Tarkett Academy	35 %	-	3 669	2 723	3 575
	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]	-6pts	+ 0,5pts	54,0	-	60,0
–	Progrès sur « Communication proactive envers tous les employés » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence : 2010]	+ 4,3pts	+ 10,3pts	66,0	-	61,7
	Santé et Sécurité au Travail					
403-9a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] – Tous les employés	- 6,1 %	-	1,46	1,55	1,25
403-9a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrable (arrêt de travail et absence < 24h)[FR1t] – Tous les employés	5,7 %	-	2,18	2,07	
403-9a	Taux de gravité des accidents avec arrêt de travail [TG0t] – Tous les employés	- 25 %	-	0,055	0,073	0,045
403-10a	Taux de fréquence des maladies professionnelles - Tous les employés	- 86 %	-	0,13	0,90	
403-9a	Taux d'absentéisme – Tous les employés	+ 0,2pts	-	2,7 %	2,5 %	2,3 %
403-9a	Taux d'absentéisme – employés et travailleurs externes – Usines seulement [année de référence 2014]	+ 0,2pts	+ 0,5pts	2,8 %	2,6 %	2,5 %
403-9a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] – Employés et travailleurs externes – Usines seulement [année de référence 2010]	2,2 %	- 67 %	1,41	1,38	1,4

(1) L'objectif est de former la totalité des employés au Code d'éthique sur 2 ans et les nouveaux arrivants dès la 1re année.

GRI	Indicateur	Variation 2018 vs. 2017	Variation 2018 vs. année de référence	2018	2017	2016
403-9a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrable (arrêt de travail et absence < 24h)[FR1t] – Employés et travailleurs externes – Usines seulement [année de référence 2013]	14 %	- 64 %	2,14	1,87	3,68
403-9a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail total [FR2t] (arrêt de travail et arrêt < 24h et soins de premiers secours) – Employés et travailleurs externes – Usines seulement [année de référence 2013]	- 13 %	- 49 %	12,38	14,32	18,98
403-9a	Taux de gravité des accidents suite à arrêt de travail – Employés et travailleurs externes – Usines seulement [année de référence 2013]	- 26 %	- 13 %	0,066	0,088	0,059
403-9a	Nombre d'accidents mortels	-	-	1	0	0
403-9b	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] – Travailleurs externes	19 %	-	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]	+ 6,5pts	+12pts	68,0	-	61,5
	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)	19 %	-	168	141	
203-1	Nombre d'employés impliqués dans des initiatives soutenues par Tarkett Cares	- 8 %	-	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)	40 %	-	978	700	
203-1	Quantité de produits Tarkett donnés aux initiatives communautaires (m²)	8 %	-	17 560	16 322	
203-1	Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires Tarkett Cares (en k€)	59 %	-	808	508	

Indicateurs Environnementaux

GRI	Indicateur	Variation 2018 vs. 2017	Variation 2018 vs. année de référence	2018	2017	2016
	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]	+ 2,4pts	+91pts	98 %	96 %	95 %
–	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]	- 0,3pts	- 0,7pts	70 %	71 %	68 %
301-1	Part des matières premières renouvelables et recyclées (% d'achat de matières premières)	- 1,0pts	-	38 %	39 %	31 %
301-2	Part de matières recyclées (% d'achat de matières premières)	- 1,4pts	-	10 %	12 %	6 %
	Gestion Raisonnée des Ressources					
303-5	Consommation d'eau (litres/m²)[année de référence 2010]	- 5,6 %	- 43 %	2,91	3,09	3,33
303-5	Consommation d'eau (millions de mètres cubes)	- 11 %	-	0,85	0,96	1,00
–	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]	+1pts	+7pts	68 %	67 %	60 %
302-3	Intensité énergétique (kWh/m²)[année de référence 2010]	2,8 %	- 1,1 %	4,29	4,17	4,09
302-1a	Consommation d'énergie combustible non renouvelable (GWh)	- 1,0 %	-	577	583	
302-1b	Consommation d'énergie combustible renouvelable (GWh)	- 4,2 %	-	153	160	
302-1c	Consommation d'électricité achetée (GWh)	- 3,9 %	-	526	547	
302-1d	Électricité produite et vendue (GWh)	-	-	5	0	
302-1e	Consommation totale d'énergie (GWh)	- 3,0 %	-	1 251	1 290	
305-4a	Intensité des émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 & 2) (kgCO2e/m²)[année de référence 2010]	0,4 %	- 8,5 %	0,92	0,92	0,94
305-1a	Émissions brutes directes de gaz à effet de serre (Scope 1) (tCO2équivalent)	- 0,8 %	-	112 108	112 972	
305-1c	Émissions de CO_2 biogénique (tCO2)	- 5,3 %	-	53 071	56 057	
305-2a	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2/location-based) (tCO2équivalent)	- 10,9 %	-	198 159	222 479	
305-2b	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2/market-based) (tCO2équivalent)	- 8,2 %	-	157 519	171 549	
	Des Espaces de Vie Sains et de Qualité					
416-1	Produits sans phtalate (% de m² produits, revêtements en vinyle uniquement)[année de référence 2010]	+8pts	+65pts	65 %	57 %	57 %
416-1	Produits à faibles émissions de COV (% de m² produits, revêtements de sol uniquement)[année de référence 2010]	+1pts	+76pts	97 %	96 %	92 %

GRI	Indicateur	Variation 2018 vs. 2017	Variation 2018 vs. année de référence	2018	2017	2016
	Recyclage et Réutilisation					
–	Déchets non recyclés (g/m²)[année de référence 2015]	24 %	- 14 %	108	86	105
306-2a	Déchets dangereux (milliers de tonnes)	7 %	-	10,1	9,5	
306-2b	Déchets non dangereux (milliers de tonnes)	26 %	-	84,1	66,6	
306-2	Déchets envoyés en décharge (milliers de tonnes) [année de référence 2015]	26 %	- 16 %	17,0	13,6	18,4
306-2	Part du total des déchets envoyés en décharge (%)	+ 0,2pts	-	18 %	18 %	
306-2	Part du total des déchets envoyés en recyclage externe (%)	+ 1,8pts	-	67 %	65 %	
306-2	Part du total des déchets envoyés en valorisation énergétique (%)	- 0,9pts	-	7 %	8 %	
306-2	Part des déchets non recyclés envoyés en décharge [année de référence 2015]	+3pts	-9pts	54 %	51 %	58 %
301-3	ReStart® – Quantité de chutes d'installation et de produits usagés collectés (en tonnes)[année de référence 2010]	- 20 %	- 83 %	3 300	4 100	8 900

Autres Indicateurs RSE

GRI	Indicateur	Variation 2018 vs. 2017	Variation 2018 vs. année de référence	2018	2017	2016
–	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]	+ 2,2pts	+33pts	76 %	74 %	64 %
–	Entités auditées [année de référence 2011]	-10pts	+34pts	86 %	96 %	97 %

Indicateurs Sociaux par Région

GRI	Indicateur	2018	Europe [1]	Amérique du Nord [2]	Reste du Monde [3]
	Effectifs				
102-7a	Effectif total (au 31/12)	13 255	36 %	34 %	30 %
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	12 375	4 495	4 162	3 718
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	880	326	331	223
	Embauches et Taux de Rotation des Effectifs				
401-1a	Nombre de nouvelles embauches	2 690	756	1 302	632
401-1a	Taux d'embauche des employés	21 %	16 %	32 %	16 %
401-1b	Nombre de départs	2 873	727	1 381	765
401-1b	Taux de rotation de l'effectif	22 %	15 %	34 %	19 %
	Santé et Sécurité au Travail				
403-2a	Taux de fréquence d'accidents avec arrêt de travail enregistrable [FR1t] – Tous les employés	2,18	3,80	1,22	1,32
403-2a	Taux de gravité des accidents [TG0t] – Tous les employés	0,055	0,065	0,061	0,036
403-2a	Taux de fréquence de maladies professionnelles – Tous les employés	0,13	0,24	0,14	0,00
403-2a	Taux d'absentéisme (%) – Tous les employés	2,7 %	3,3 %	2,0 %	2,5 %
403-2b	Taux de fréquence des accidents avec arrêts de travail [FR0t] – Travailleurs externes	7,90	12,35	2,77	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.

3.10.2 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 de référence (DDR). 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 chaque indicateur.

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 de développement durable du Groupe : chaque initiative stratégique s'appuie sur un ou plusieurs indicateurs quantifiés, dont certains font l'objet d'objectifs à long terme (2020) ;
- la Directive de l'Union Européenne 2014/95/EC et la réglementation française en termes de communication extra-financière, connues sous le nom de Déclaration de Performance Extra-Financière : les informations sociales, environnementales et sociétales requises par l'article L.225-102-1 du Code de commerce français sont incluses sous la forme d'indicateurs ou de statistiques quantifiées dans le tableau de bord (les informations qualitatives sont présentées dans d'autres rubriques du Rapport d'Activité) ;
- le Pacte Mondial des Nations-Unies : en lien avec l'engagement du Groupe, le tableau de bord représente un outil de gestion de la performance sur toutes les dimensions du Pacte Mondial ;
- les standards du référentiel international du Global Reporting Initiative (GRI) de 2016. Le rapport de Tarkett fait état autant que possible du référentiel « GRI Standard : core option » (option de base). Une table de concordance GRI (voir Section 3.10.3 « Tableau de concordance avec la GRI et la DPEF ») 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

En 2017, Tarkett a examiné et amélioré la documentation relative à ses procédures de *reporting* RSE. Ce travail avait pour objectif d'harmoniser davantage ses rapports avec le référentiel « GRI Standard : core option » et à intégrer les leçons tirées de sa campagne de *reporting* de 2016. Le nouveau 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*.

Le Manuel de Reporting RSE a été préparé en consultation avec les différents responsables internes de domaines de la RSE. Il intègre également les commentaires et retours recueillis lors d'une phase de test (« pre-closing ») effectuée sur les résultats à fin juin 2017. La version finale du manuel a été présentée et approuvée par le Comité exécutif. Le manuel fait l'objet d'une révision annuelle qui tient compte des commentaires et de tout changement dans les exigences ou les objectifs de *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 2018 au 31 décembre 2018.

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). Suite à la mise en œuvre du nouveau manuel de *reporting* RSE, Tarkett réalise un exercice complet de *reporting* intermédiaire à la fin du mois d'octobre. Cette démarche permet de préparer la campagne de fin d'année.

Périmètre de *reporting*
Le périmètre de *reporting* s'étend à l'ensemble du Groupe et couvre la totalité des activités contrôlées par le Groupe, à l'exception du site de Cuzorn dont la production a cessé en 2014. Ceci inclut, avec certaines limitations détaillées ci-dessous, les entités suivantes acquises en 2018 : Lexmark Carpets en Géorgie, aux États-Unis, Tennis et Track dans l'Utah aux États-Unis et Grassman à Sydney en Australie.

La dimension sociale couvre :

- les travailleurs (salariés et prestataires externes) de toutes les entités du périmètre financier consolidé : il s'agit de toutes les usines de fabrication, du réseau de vente et des bureaux administratifs ;
- la sécurité et l'absentéisme sont reportés sur deux dimensions :
  1) les Usines = toutes les usines suivies par le programme industriel Tarkett WCM (*World Class Manufacturing* – toutes les opérations de fabrication) incluant les employés salariés de Tarkett et les prestataires externes travaillant dans les usines,
  2) Groupe = tous les employés de Tarkett (sauf lorsque des limites spécifiques sont imposées au périmètre de *reporting*).

La dimension environnementale couvre :

- les activités de fabrication dans toutes les usines du périmètre financier consolidé, à l'exception de l'usine de Lexmark et de l'usine de Grassman nouvellement acquises ;
- les produits finis de revêtement de sol et de revêtement sportif fabriqués dans toutes les usines du périmètre financier consolidé.

Règles pour les coentreprises et les participations inférieures à 100 %
À l'heure actuelle, Tarkett a une participation inférieure à 100 % et une co-entreprise (Laminate Park). Pour le *reporting* de la dimension sociale, les deux entités sont consolidées à 100 % (les chiffres de l'effectif dans les autres chapitres du Rapport d'Activité de Tarkett excluent les effectifs de Laminate Park). Pour le *reporting* de la dimension environnementale à l'usine de Laminate Park à Eiweiler, en Allemagne, la ligne MDF est consolidée au niveau de sa part relative de la production. Cela signifie que les indicateurs environnementaux de cette usine pour la ligne de MDF sont consolidés au prorata de la part détenue par Tarkett dans le volume de production de produits en MDF semi-finis. Les indicateurs environnementaux de l'usine pour la ligne de produits stratifiés dans la même usine sont consolidés à 100 %, ce qui correspond à la part détenue par Tarkett de 100 % relative au volume de production de produits finis stratifiés.

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 Opérations/WCM, RH, Juridique, Recherche & Innovation & Environnement...), 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 des déchets post-installation, post-consommation et post-fabrication et réutilisation 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.

Limites spécifiques du périmètre de *reporting*

Manager : exclusion de Lexmark.

Embauches, départs et taux de rotation : exclusion de Lexmark.

Sécurité : exclusion du Réseau FieldTurf Amérique du Nord & Réseau commercial, du Réseau commercial FieldTurf USA, du réseau de vente Beynon, Tennis & Track et Lexmark (ces entités représentent environ 9 % 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, Tennis & Track et Lexmark (ces entités représentent environ 9 % des effectifs du groupe).

Heures de formation : exclusion de FieldTurf EMEA siège & Réseau commercial et Lexmark. Toutes les heures de formation n'ont pas été suivies et enregistrées en 2018 par le réseau suédois des ventes et par les entités de Tarkett aux Pays-Bas (Goirle, Waalwijk & Oss). Ces entités travaillent à améliorer leur suivi des heures de formation.

Part des salariés recevant une formation : exclusion de FieldTurf EMEA siège & Réseau commercial et Lexmark.

Revue de performance et de développement annuelle : exclusion de FieldTurf EMEA siège & Réseau commercial et Lexmark (ces entités représentent environ 5 % des effectifs du groupe).

Postes internes de management pourvus en interne : exclusion de FieldTurf EMEA siège & Réseau commercial et Lexmark.

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 produits finis externalisés, des produits chimiques de traitement et des emballages.

Indicateurs environnementaux de fabrication : 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*.

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, volume de production pour l'industrie automobile à Clervaux, France, et les sols stratifiés de marque Hornitex et Easium par Laminate Park.

Engagement des fournisseurs envers le Pacte Mondial des Nations unies : toutes les matières premières achetées pour tous les sites dans le monde pour la production de produits de revêtement de sol finis et semi-finis, notamment les matériaux d'emballage inclus dans la nomenclature, y compris les produits finis externalisés (LVT), à l'exclusion des revêtements de surface sportive.

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). À 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).

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 Tarket 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.

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 fréquence des accidents – AdT prolongé, AdT < 24 heures et premiers secours [FR2t] : Nombre d'AdT+ Nombre d'accidents avec AdT < 24 heures + Nombre d'accidents avec premiers secours 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. [Retraitement des données : valeurs de 2017 (Groupe et usines seulement) revues pour inclure les jours perdus en raison d'un accident survenu avant 2017 dans une usine]

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. À 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).

% 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 : 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.

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 21 %) 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, notamment les déchets de sols post-consommation et post-installation collectés par Tarkett (p. ex., *ReStart®*) et recyclés efficacement et réutilisés dans les produits Tarkett, les déchets post-fabrication recyclés (y compris ceux du re-broyage) de Tarkett utilisés dans la production de Tarkett les déchets de consommation et/ou de post-production) achetés par Tarkett auprès d'autres secteurs industriels 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. Hors consommation d'eau de pluie (21,7 k mètres cubes).

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. À 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 (0,3 %) 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 (actuellement une quantité négligeable).

Consommation totale d'énergie : carburant renouvelable + carburant non renouvelable + consommation d'électricité achetée. La consommation de vapeur est exclue (15 GWh en 2018 dans une usine).

Déclaration des émissions de gaz à effet de serre (GES) : Depuis 2017, Tarkett a harmonisé son inventaire des émissions de GES sur les normes GHG Protocol et GRI 2016. En tant que tel, il inclut désormais les émissions de biomasse CH_4 et N20 de catégorie 1 ainsi que les émissions de CO_2 biogéniques hors périmètre. En outre, les émissions de GES de catégorie 2 basées sur le marché et celles basées sur la localisation font maintenant l'objet d'une déclaration (qui comprend également désormais les émissions de CH_4 et de N20 ainsi que les émissions de CO_2).

Émissions de GES directes brutes (catégorie 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 N20 de catégorie 1, émissions de CO_2 biogéniques hors catégorie sont rapportées séparément).

Émissions de CO_2 biogénique (hors catégorie) : émissions de CO_2 résultant de la combustion de biomasse ou de biocarburant sont déclarées en dehors des émissions de GES de catégorie 1, catégorie 2 et scope 3. Ces émissions sont déclarées hors catégorie parce que l'impact de la catégorie 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 (catégorie 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 (catégorie 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 kgCO2e/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 catégorie 1 et biogéniques hors catégorie (kgCO2e par kWh) proviennent des critères Defra de 2018 sur des facteurs de conversion GHG du gouvernement du Royaume-Uni pour les rapports d'entreprise. Les facteurs d'émission basés sur la localisation 2 (kgCO2e par kWh) proviennent de 3 sources : Defra 2018 pour l'électricité achetée au Royaume-Uni ; US EPA : eGRID 2014v2. Émissions de sous-région : gaz à effet de serre pour l'électricité régionale achetée aux États-Unis et IEA « Facteurs d'Émissions (édition 2018 considérant les résultats 2016) », 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 artificiels 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, y compris les déchets envoyés à d'autres usines de Tarkett pour le recyclage interne. Cette catégorie comprend également les déchets de tapis envoyés à l'industrie du ciment comme une source de carbonate de calcium ainsi que le remplacement des combustibles fossiles.

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 mis au rebut (p. ex., les anciens produits récupérés du sol lors d'un projet de rénovation, éventuellement avec du béton et/ou de la colle) et d'autres déchets (p. ex., résine de polyvinylbutyral (PVB) provenant de pare-brise de véhicules recyclés). Déchets de planchers post-installation produits lors de l'installation de revêtements de sol et de produits de surface de sport (p. ex., morceaux de plancher propres non utilisées, récupérées auprès des installateurs lors de l'installation). Collecté par le biais de la collecte organisée par Tarkett des déchets post-consommation ou post-installation (p. ex., par le biais 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 ou des clauses du Pacte Mondial de l'ONU avec Tarkett sont considérés comme ayant adhéré aux principes du Pacte Mondial des Nations unies.

Audit interne : part des actifs opérationnels audités sur ce domaine au cours des 4 dernières années.

Risques environnementaux : montant (en millier d'euros) des provisions et garanties pour risques liés à l'environnement (sous réserve que la publication de ces informations ne soit pas de nature à créer un préjudice grave à la Société dans le cadre d'un potentiel litige en cours).

3.10.3 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	
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	3.10.1	Art. R225-105 II. A. 1° a)
102-9	Chaîne d'approvisionnement	3.8.1	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	3.6	
102-13	Adhésion à des associations	3.3.3, 3.6	
	Stratégie		
102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé	3.2.1	
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	3.6	
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	

Éléments/Description du GRI Standard		Sections du document de référence	Correspondance DPEF
102-35	Politiques de rémunération	2.3, 2.6	
102-36	Procédure de détermination de la rémunération	2.2, 2.6	
102-37	Implication des parties prenantes dans la rémunération	2.6	
	Implication des Parties Prenantes		Art. R225-105 II. A. 3° a)
102-40	Liste des groupes de parties prenantes	3.6	
102-41	Accords de négociation collective	3.9.5.3, 3.10.1	Art. L225-102-1 III.
102-42	Identification et sélection des parties prenantes	3.6	
102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	3.6	
102-44	Enjeux et préoccupations majeurs soulevés	3.6	
	Pratique de Reporting		
102-45	Entités incluses dans les états financiers consolidés	3.10.2, 5	Art. L225-102-1 III.
102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres de l'enjeu	3.10.2	
102-47	Liste des enjeux pertinents	3.4.4	
102-48	Réaffirmation des informations	3.10.1, 3.10.2	
102-49	Modifications relatives au *reporting*	3.3.2, 3.10.2	
102-50	Période de *reporting*	3.10.2	
102-51	Date du rapport le plus récent	3.10.2	
102-52	Cycle de *reporting*	3.10.2	
102-53	Point de contact pour les questions relatives au rapport	3.10.2	
102-55	Index du contenu GRI	3.10.3	
102-56	Vérification externe	3.10.4	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	3.4	Art. L225-102-1 III.
203	Impacts Économiques Indirects		
203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	3.8.2	
203-2	Impacts économiques indirects significatifs	3.8.2	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	3.3.4.2, 3.4	
205-2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	3.3.4.2	

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	3.7.2.1, 3.10.1	
301-2	Matières recyclées utilisées	3.7.4.2, 3.10.1	
301-3	Produits et matériaux d'emballage valorisés	3.7.4.3, 3.10.1	
302	Énergie		Art. R225-105 II. A. 2° c) ii)
302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.7.5.2, 3.10.1	
302-3	Intensité énergétique	3.7.5.2, 3.10.1	
302-4	Réduction de la consommation énergétique	3.7.5.2	
302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	3.7.5.2	
303	Eau et Effluents		
303-5	Consommation d'eau	3.7.5.1, 3.10.1	Art. R225-105 II. A. 2° c) ii)
305	Émissions		Art. R225-105 II. A. 2° b) & d)
305-1	Émissions directes de GES (Scope 1)	3.7.6.1, 3.10.1	
305-2	Émissions indirectes de GES (Scope 2)	3.7.6.1, 3.10.1	
305-3	Autres émissions indirectes de GES (Scope 3)	3.7.6.2, 3.10.1	
305-4	Intensité des émissions de GES	3.7.6.1, 3.10.1	
305-5	Réduction des émissions de GES	3.7.6	
306	Déchets		Art. R225-105 II. A. 2° c) i)
306-2	Déchets par type et méthode d'élimination	3.7.4.1, 3.10.1	
308	Évaluation Environnementale des Fournisseurs		Art. R225-105 II. A. 3° b)
308-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	3.8.1.1	
308-2	Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.8.1.1	

Éléments/Description du GRI Standard		Sections du document de référence	Correspondance DPEF
400	**Social**		Art. L225-102-1 III.
401	Emploi		
401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	3.10.1	Art. R225-105 II. A. 1° a)
402	Relations Employés/Direction		
402-1	Périodes minimales de préavis pour les modifications opérationnelles	3.9.5.4	
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	3.9.1	
403-2	Identification des dangers, évaluation des risques, et analyse des incidents	3.4, 3.9.1	
403-3	Services de médecine du travail	3.9.2	
403-5	Formation des employés sur la santé et la sécurité au travail	3.9.1, 3.9.4.2	
403-6	Promotion de la santé des employés	3.9.2	
403-8	Employés couverts par un système de management de la santé et de la sécurité	3.9.1	
403-9	Accidents du travail	3.9.1, 3.10.1	Art. R225-105 II. A. 1° c)
403-10	Maladies professionnelles	3.9.2, 3.10.1	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	3.10.1	
404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	3.9.4.2	
404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	3.9.4.1, 3.10.1	
405	Diversité et Égalité des Chances		Art. L225-102-1 III. Art. R225-105 II. A. 1° f)
405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	3.9.3, 3.10.1	
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	3.9.5.3	
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	3.3.4, 3.10.1	
413	Communautés Locales		Art. R225-105 II. A. 3° a)
413-1	Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement	3.8.2, 3.10.1	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	3.8.1.1	
414-2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.8.1.1	
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	3.7.2, 3.7.3, 3.10.1	
417	Commercialisation et Étiquetage		
417-1	Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.7.2.2	

3.10.4 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 figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société Tarkett S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L.225 102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

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 la Société (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la Société.

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 règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

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 la Société des autres dispositions légales et réglementaires applicables le cas échéant, en matière notamment de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- 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 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des Droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- 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 le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entreprises 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, au regard des informations prévues au I de l'article R.225-105, ainsi que les politiques, les procédures de diligence raisonnable et les résultats, incluant les indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 ;
- nous avons apprécié le processus d'identification, de hiérarchisation et de validation des principaux risques ;

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des résultats des politiques et des indicateurs clés de performance devant être mentionnés dans la Déclaration ;
- nous avons mis en œuvre sur les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs [1] que nous avons considérés les plus importants :
  - 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 [2] et couvrent entre 17 % et 34 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests,
  - nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les procédures de diligence raisonnable (organisation, politiques, actions, résultats qualitatifs) que nous avons considérées les plus importantes [3],
  - nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la Société.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Du fait du recours à l'utilisation de techniques de sondages ainsi que des limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans la Déclaration ne peut être totalement éliminé.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes.

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, et compte tenu du périmètre de notre responsabilité, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration 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 7 février 2019

KPMG S.A.

Fanny Houlliot
Associée
Sustainability Services

Philippe Grandclerc
Associé

(1) **Informations quantitatives sociales :** effectif au 31/12/2018 réparti par sexe, âge et zone géographique ; nombre d'embauches ; nombre de départs ; nombre d'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.
Informations quantitatives environnementales : consommation d'énergie (électricité, gaz naturel, fioul) ; consommation d'eau ; quantité de déchets non recyclés ; quantité de chutes d'installation et de produits usagés récupérés ; part de produits sans phtalate ; volume de production ; émissions 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.
(2) Tarkett Inc. (Canada) ; Tandus Centiva Limited (Canada) ; Fieldturf USA Inc. (États-Unis) ; Tandus Centiva Inc. (États-Unis) ; Tarkett USA Inc. Chagrin Falls et Solon & Resilient (États-Unis) – informations sociales uniquement ; Tarkett AB Ronneby (Suède) – informations de consommation d'énergies uniquement.
(3) Mesures prises en matière de développement des talents et de santé et sécurité au travail ; mesures prises en matière de réduction des déchets de production et de recyclabilité des produits ; impact environnemental des produits ; évaluation RSE des fournisseurs ; dispositifs relatifs à la lutte contre la corruption.

Annexe

Liste des certifications *Cradle to Cradle®* (C2C)

Certifications C2C

Catégories de Produits	Références de Produits	Niveau de Certification
Moquette	Desso®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
	Tandus Centiva ethos® Modular	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	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

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 2018.

Grâce à une politique volontariste le site a réduit considérablement son impact sur l'environnement. En effet entre 2011 et 2018, 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 22/08/2016 et le rapport définitif a été émis le 25/08/2016. Le dossier a été réalisé par le cabinet ENVIRO CONSEIL. Les installations du site d'Auchel relèvent du régime de l'Enregistrement. La version de la nomenclature prise en référence pour effectuer ce classement est la version 27.01 (octobre 2015). Ainsi, le site est notamment soumis à enregistrement pour les rubriques 2661.1 et 2661.2 – Transformation de polymères. Les rubriques suivantes ont par ailleurs été classées à déclaration :

- 2662 – Stockage de polymères ;
- 2663.2 – Stockage de pneumatiques et produits dont 50 % au moins de la masse totale unitaire est composée de polymères ;
- 4719 – Stockage d'Acétylène ;
- 2910.A – Combustion à l'exclusion des installations visées par les rubriques 2770 et 2771 (classée à déclaration avec contrôle périodique).

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 oxides d'azote (NO_x), les oxides 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'action.
Incidents environnementaux	La probabilité d'occurrence d'un incident environnemental catastrophique, tel qu'un important déversement accidentel d'hydrocarbures ou de produits chimiques, est très faible au vu de nos activités. Nous avons cependant des plans d'intervention d'urgence, qui incluent les urgences environnementales, en place sur nos sites de production. Tout incident environnemental est systématiquement reporté et analysé.
Travail des enfants	Tarkett n'a pas d'opérations dans des pays présentant un risque élevé de travail des enfants. Nos politiques internes et notre Code éthique interdisent formellement toute forme de travail des enfants.
Droits des populations indigènes	Les activités de Tarkett n'impliquent pas un impact ou une relation directe avec des populations indigènes (telles que l'acquisition de terres, le déplacement forcé, etc.).
Lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable	Ces thématiques ne sont pas applicables au vu des activités de Tarkett (thématiques incluses dans la réglementation française en 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**	**160**
4.1.1	Principaux indicateurs et présentation sectorielle	161
4.1.2	Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017	166
4.2	**Investissements**	**168**
4.2.1	Principaux investissements réalisés en 2018 et 2017	168
4.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	169
4.2.3	Principaux investissements futurs	169
4.3	**Trésorerie et capitaux propres**	**169**
4.3.1	Présentation générale	169
4.3.2	Flux de trésorerie	170
4.3.3	Dette financière	170
4.3.4	Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable	172
4.3.5	Placements privés de droit allemand, dit « Schuldschein »	173
4.3.6	Capitaux propres	173
4.3.7	Engagements hors bilan	173
4.4	**Contrats importants**	**174**
4.5	**Procédures judiciaires et administratives**	**175**
4.6	**Perspectives**	**176**
4.6.1	Évolution des résultats récents	176
4.6.2	Perspectives d'avenir à moyen terme	176
4.7	**Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS**	**177**
4.7.1	Croissance organique	177
4.7.2	EBITDA ajusté	178
4.7.3	Free cash flow	178
4.7.4	Rentabilité des capitaux investis	179

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 2018, 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 2018 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 2018**	**31 décembre 2017**
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	2 836,1	2 841,1
Croissance organique [1]	*2,1 %*	*4,8 %*
EBITDA ajusté [1]	248,7	315,1
% du chiffre d'affaires net	*8,8 %*	*11,1 %*
EBIT ajusté	131,3	196,3
% du chiffre d'affaires net	*4,6 %*	*6,9 %*
Résultat d'exploitation (EBIT)	106,6	12,7
% du chiffre d'affaires net	*3,8 %*	*0,4 %*
Résultat net de la période – part du Groupe	49,3	(38,7)
Dividendes par actions (en euros) [3]	0,60	0,60
Rentabilité des capitaux employés (ROIC) [1]	6,1 %	8,9 %
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	807,0	780,6
Endettement net [2]	753,6	491,8
Total bilan	2 390,4	2 133,1
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	206,2	91,1
Investissements	(128,2)	(111,1)
Free cash flow [1]	36,4	(65,6)
Capitalisation boursière au 31 décembre	**1 116,4**	**2 229,0**
Effectif au 31 décembre	**13 024**	**12 654**

(1) Voir Section 4.7.
(2) Endettement net – voir Section 4.3.3 et Note 7 « Financements et instruments financiers » en Section 5.2.
(3) 2018 : montant à verser, avec option de paiement en actions nouvelles, proposé lors de l'Assemblée Générale Annuelle du 26 avril 2019.

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 :

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 *% du chiffre d'affaires net*	244,0 *26,9 %*	191,1 *24,4 %*	111,5 *19,2 %*	105,6 *18,7 %*	0,2	652,4 *23,0 %*
EBITDA ajusté *% du chiffre d'affaires net*	97,3 *10,7 %*	70,2 *9,0 %*	74,1 *12,8 %*	52,8 *9,4 %*	(45,7)	248,7 *8,8 %*
Ajustements	(5,8)	(4,0)	(1,7)	(1,5)	(7,6)	(20,6)
EBITDA *% du chiffre d'affaires net*	91,5 *10,1 %*	66,1 *8,4 %*	72,4 *12,5 %*	51,4 *9,1 %*	(53,4)	228,1 *8,0 %*
Résultat d'exploitation (EBIT) *% du chiffre d'affaires net*	48,9 *5,4 %*	14,9 *1,9 %*	26,6 *4,6 %*	31,0 *5,5 %*	(14,8)	106,6 *3,8 %*
Investissements courants	40,1	41,7	22,2	12,9	10,4	127,3

2017 *(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	926,4	783,4	619,0	512,3	-	2 841,1
Marge brute *% du chiffre d'affaires net*	274,4 *29,6 %*	218,2 *27,8 %*	124,4 *20,1 %*	87,1 *17,0 %*	(1,1)	703,0 *24,7 %*
EBITDA ajusté *% du chiffre d'affaires net*	126,8 *13,7 %*	95,0 *12,1 %*	88,5 *14,3 %*	51,5 *10,0 %*	(46,7)	315,1 *11,1 %*
Ajustements	(168,5)	(2,4)	(1,8)	(2,6)	(4,8)	(180,1)
EBITDA *% du chiffre d'affaires net*	(41,7) *(4,5) %*	92,6 *11,8 %*	86,7 *14,0 %*	48,9 *9,5 %*	(51,5)	135,0 *4,8 %*
Résultat d'exploitation (EBIT) *% du chiffre d'affaires net*	(73,7) *(8,0) %*	25,3 *3,2 %*	42,6 *6,9 %*	30,1 *5,9 %*	(11,6)	12,7 *0,4 %*
Investissements courants	36,5	30,8	17,3	16,1	10,2	110,9

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 2018, les dépenses de matières premières du Groupe sont constituées principalement par du PVC et des plastifiants (environ 33 %), du bois (environ 9 %), de la voile de verre (environ 3 %), et des emballages (environ 4 %). Pour des développements sur les tendances récentes du prix des matières premières utilisées par le Groupe, voir la Section 1.6.2.1 « Matières premières et fournisseurs » ;
- les charges de personnel de production, dont principalement les salariés des usines de fabrication des produits. Ces charges évoluent notamment en fonction du nombre de salariés et du niveau de la rémunération moyenne. Afin de maîtriser ses charges de personnel, le Groupe fait appel à des employés intérimaires pour certaines usines pour faire face aux pics de demande du fait de la saisonnalité de certaines de ses activités. Les charges de personnel de production sont stables (+ 0,1 point en pourcentage des ventes nettes entre 2017 et 2018 (frais de restructuration exclus)) ;
- 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 2018, les achats des matières premières et des produits assimilés ont représenté 54 % 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 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 354 millions d'euros sur la période 2011 à 2018, 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 2018.

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 charges 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 et les coûts d'acquisition, y compris l'impact sur les marges dégagées postérieurement à l'acquisition de l'enregistrement à leur juste valeur des stocks des sociétés acquises ;
- 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 surface sportives) et par zone géographique.

Les quatre 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. Les devises sur lesquelles porte ce risque sont principalement le dollar américain (41.8 % du chiffre d'affaires net consolidé en 2018), la couronne suédoise (7,2 %), la livre sterling (2,6 %), le dollar canadien (1,8 %), le réal brésilien (1,5 %) et le dollar australien (1,5 %).

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 entre la facturation des clients et l'encaissement des montants correspondants), le Groupe utilise des instruments dérivés de change pour couvrir certaines devises (voir Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés » – 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 2018, 56 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe a été enregistré aux deuxième et troisième trimestres, contre 44 % aux premier et quatrième trimestres.

4.1.1.5 Acquisitions

Dans le cadre de sa stratégie de croissance, le Groupe a réalisé 26 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 2018 et 2017 ».

Le Groupe a mené une importante opération de croissance externe avec l'acquisition au 1er septembre 2018 de Lexmark Carpet Mills aux États-Unis. Lexmark est spécialisé dans la fabrication de moquettes de haute qualité, principalement pour le secteur de l'hôtellerie en Amérique du Nord. Cette société, qui emploie 460 personnes et dispose d'un site de production aux États-Unis, a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 120 millions de dollars.

En janvier 2018, le Groupe a également acquis les actifs de Grassman, un leader australien de la fabrication de pelouse synthétique. L'acquisition de Grassman permet d'étendre la présence du Groupe 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 offre également au Groupe une plateforme solide pour soutenir les constructeurs et installateurs de terrains en Australie.

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 2017 et 2018 :

EBITDA ajusté *(en millions d'euros)*	**Exercice clos le 31 décembre**		
	2018	**2017**	**Variation**
Résultat d'exploitation (EBIT)	106,6	12,7	n.s.
Dépréciation et amortissements	121,5	122,3	
EBITDA	228,1	135,0	+ 69 %
Ajustements			
Charges de restructuration	10,5	3,1	
Charges liées aux acquisitions et regroupements d'entreprises	5,1	(1,3)	
Charges liées aux rémunérations en actions	4,1	12,1	
Autres[1]	0,9	166,2	
EBITDA ajusté	**248,7**	**315,1**	**- 21 %**

(1) Les « autres ajustements » de 2017 comprennent notamment 165,8 millions d'euros incluant l'amende infligée par l'Autorité de la Concurrence et les frais juridiques engendrés par cette procédure. Les « autres ajustements » comprennent également les frais de gestion facturés par les actionnaires de la Société.

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 « Annexes aux comptes consolidés ».

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 « Annexes aux comptes consolidés »).

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 : 7.8 % pour EMEA et l'Amérique du Nord, 8.3 % pour APAC, 10.1 % pour l'Amérique latine et 10.2 % pour la CEI. Les principales hypothèses de croissance des ventes jusqu'en 2021 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 en Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ».

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 2018, 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 2018, le Groupe reconnaît 222,4 millions d'euros en passif en raison des avantages sociaux consentis, dont 92,6 millions d'euros sont couverts par des fonds investis au titre des différents plans et dont les 129,8 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 « Annexes aux comptes consolidés ».

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 2018, le Groupe retenait 36.6 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 « Annexes aux comptes consolidés ».

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 25,3 millions d'euros dont 12,3 millions d'euros concernent le Luxembourg, les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain (États-Unis) pour 8,5 millions d'euros et 1,1 millions d'euros concernent les filiales serbes.

Pour plus d'informations, voir la Note 8.2 « Impôts différés » présentée en Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ».

4.1.2 Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017

Les analyses présentées ci-après commentent les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

4.1.2.1 Présentation générale

Les principaux agrégats du compte de résultat sont présentés dans la Section 4.1.1.

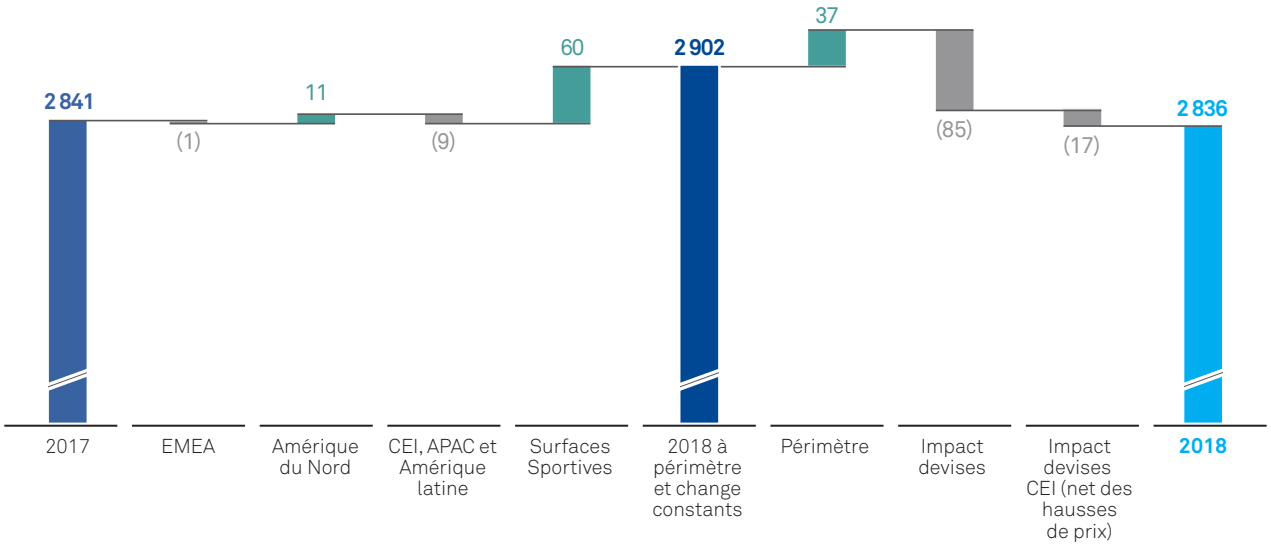
4.1.2.2 Chiffre d'affaires net

En 2018, le **chiffre d'affaires du Groupe** est resté stable par rapport à l'année dernière, s'établissant à 2 836,1 millions d'euros, contre **2 841,1 millions d'euros** en 2017, soit - 0,2 %.

Le Groupe a affiché une **croissance organique de + 2,1 %**, excluant la contribution des acquisitions de 37 millions d'euros et des variations des taux de change - 102 millions d'euros, dont - 17 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* »). Le Groupe a réussi à maintenir sa croissance, nourrie par des volumes en hausse et les augmentations de prix de vente passées en EMEA et en Amérique du Nord.

L'effet périmètre de 37 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 2017, consolidé au 4e trimestre 2018) et de Grassman, leader australien de la fabrication de gazon synthétique (10 M€ de CA en 2017, consolidé à partir de février 2018).

Le graphique ci-dessous présente les principaux facteurs expliquant le passage du chiffre d'affaires 2017 au chiffre d'affaires 2018.



EMEA
Les ventes du segment EMEA sont restées stables par rapport à l'année dernière (- 0,1 %). L'année a été marquée par une bonne dynamique en Allemagne, en Europe centrale, en Espagne et en Italie. Après deux années de croissance soutenue, les pays nordiques se sont stabilisés. L'activité en France est restée en retrait sur l'année et, dans un contexte incertain, le Royaume-Uni recule sensiblement. La catégorie des dalles vinyle (LVT) a poursuivi sa dynamique tout au long de l'année, nourrie par les lancements de nouveaux produits.

Amérique du Nord
L'Amérique du Nord a progressé de 1,3 % hors acquisition, grâce à la croissance continue des revêtements de sol résilients commerciaux et résidentiels, des accessoires et des produits en caoutchouc. Les dalles vinyle modulaires (LVT) ont conservé leur croissance dynamique. Le marché de la moquette commerciale était en retrait sur l'année.

L'intégration de Lexmark se déroule comme anticipé : les équipes commerciales de Lexmark sont maintenant également en charge de la commercialisation des dalles vinyle et des accessoires pour le marché de l'hôtellerie. Ceci renforce le positionnement de Tarkett sur ce segment dont les perspectives dans la rénovation sont favorables.

CEI, APAC et Amérique latine
Le segment CEI, APAC et Amérique latine est en léger retrait de 1,5 % malgré une bonne dynamique dans les régions Amérique latine et APAC.

En deuxième partie de l'année, l'activité a ralenti dans certains pays de la CEI conduisant à un retrait des volumes. En Russie, un environnement incertain ainsi que l'affaiblissement du rouble ont pesé sur la consommation des ménages. Toutefois, le mix produit s'est amélioré par rapport à l'année dernière, soutenu par les ventes de produits haut de gamme. L'Amérique latine enregistre une forte croissance organique en 2018, grâce à une bonne dynamique des volumes au Brésil, en particulier pour les dalles LVT, ainsi que des hausses de prix importantes visant à compenser la faiblesse du real. Les ventes de la zone APAC ont légèrement progressé sur l'année.

Surfaces Sportives
Le segment Sport affiche de nouveau une forte croissance organique de 11,7 % en 2018. Les pelouses synthétiques en Amérique du Nord ainsi que les applications paysagères et les activités « indoor » enregistrent de très belles performances. En outre, les projets « clé-en-main » (comprenant lala facturation prestation des travaux de génie civil), et les produits hybrides ont bien progressé.

Le terrain du stade Wanda du club Atlético de Madrid, sur lequel se jouera la finale de la Ligue de Champions, a notamment été équipé de l'une de nos solutions de gazon hybride, Playmaster™.

4.1.2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe est passée de 703,0 millions d'euros en 2017 à 652,4 millions d'euros en 2018, soit une diminution de 50,6 millions d'euros. Elle représente 23,0 % du chiffre d'affaires en 2018, soit une baisse de 1,7 points par rapport à 2017. Cette diminution est principalement due à :

- l'évolution défavorable du coût des matières premières et du transport dans tous les segments ;
- un effet volume/mix défavorable, la part du segment Surfaces Sportives augmentant significativement au sein du Groupe. Ce segment est moins contributeur en terme de marge brute que les autres.

Atténués par :

- des hausses de prix de vente réalisées au cours de l'année en Europe et en Amérique du Nord, ces hausses de prix couvrent près de la moitié de la hausse du coût des matières premières ;
- 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 Résultat d'exploitation

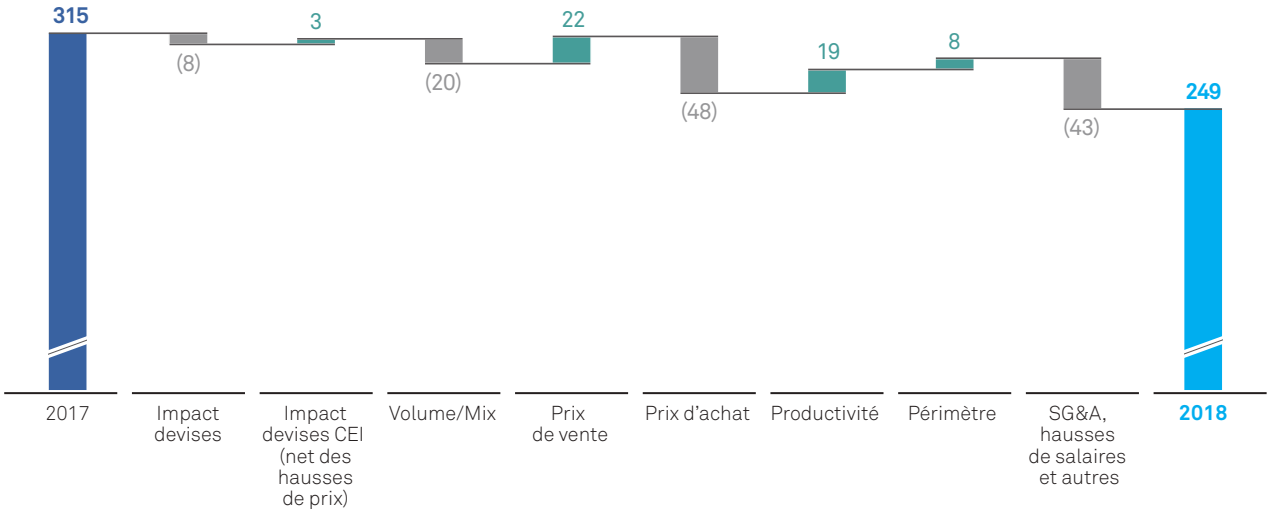
Le résultat d'exploitation 2018 du Groupe s'élève à 106,6 millions d'euros, soit 3,8 % du chiffre d'affaires. En excluant l'amende infligée en 2017 par l'Autorité de la Concurrence de 165,0 millions d'euros, le résultat d'exploitation 2018 a diminué de 40,5 % par rapport à 2017. Outre les éléments décrits dans l'évolution de la marge brute, la diminution du résultat d'exploitation s'explique par les éléments suivants :

- au premier semestre de 2017, le résultat d'exploitation avait bénéficié d'un règlement en notre faveur d'un montant de 12 millions de dollars américains dans le cadre de l'exécution du jugement à l'encontre d'un concurrent (AstroTurf), suite à une plainte pour violation de brevet ;
- le renforcement de nos forces de vente dans certaines régions.

4.1.2.5 EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté pour l'année 2018 s'élève à 248,7 millions d'euros, ce qui représente une diminution de 21,1 % par rapport à l'année 2017 (315,1 millions d'euros). Le ratio EBITDA ajusté/chiffre d'affaires est passé de 11,1 % en 2017 à 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 :** la marge d'EBITDA ajusté diminue à 10,7 % contre 13,7 % en 2017, pénalisée par une légère baisse des volumes vendus accentuée par un effort de réduction des stocks. La hausse très significative du coût des matières premières et du transport a été compensée à plus de 40 % par les hausses de prix de vente ;
- **Amérique du Nord :** la marge d'EBITDA ajusté diminue et s'établit à 9,0 % contre 12,1 % en 2017, affectée principalement par la faiblesse des ventes de moquette commerciale et la baisse des volumes au quatrième trimestre, ainsi que la contre-performance industrielle du deuxième semestre. Les hausses de prix mises en place tout au long de l'année ont démontré leur efficacité en permettant de compenser intégralement l'inflation significative du prix des matières premières et des coûts de transport. L'intégration de Lexmark a permis de contribuer favorablement au quatrième trimestre ;
- **CEI, APAC et Amérique latine :** la marge d'EBITDA ajusté du segment s'établit à 12,8 % (contre 14,3 % en 2017). Le recul des volumes vendus et la hausse des coûts des matières premières a pénalisé la profitabilité du segment. Néanmoins, les augmentations de prix de vente mises en place au premier semestre ont plus que compensé le recul des devises dans la CEI : le « *lag effect* » (impact net de l'évolution des taux de change et des prix de vente dans la CEI) atteint + 3 millions d'euros sur l'année. Par ailleurs, le segment a dégagé un bon niveau de productivité ;

- **Surfaces Sportives :** la marge d'EBITDA ajusté s'est élevée à 9,4 % contre 10,0 % du chiffre d'affaires en 2017. Elle est en hausse en excluant l'impact du règlement en notre faveur d'un montant de 12 millions de dollars américains en 2017, dans le cadre de l'exécution du jugement à l'encontre d'un concurrent (AstroTurf), suite à une plainte pour violation de brevet. La croissance dynamique des volumes a compensé l'impact de la hausse du coût de matières premières sur l'EBITDA ajusté et la performance industrielle s'est améliorée, permettant de dégager des productivités.

  Plusieurs acquisitions ont été menées avec succès en 2018. Grassman, un leader australien de la fabrication de pelouse synthétique, dont les actifs ont été acquis en février 2018, nous permet de nous développer sur un marché australien en croissance. L'acquisition de The Tennis and Track Company à Salt Lake City, Utah, finalisée en juillet 2018 renforce notre position sur le marché des revêtements de tennis et de la construction en béton renforcé pour le sport ;

- les **coûts centraux** non alloués par segment ont diminué de 1,0 millions d'euros, grâce à des efforts sur les fonctions support.

4.1.2.6 Résultat financier

Le résultat financier est de - 30,1 millions d'euros en 2018 contre - 23,4 millions d'euros en 2017. Cette évolution s'explique essentiellement par l'augmentation de la dette, et dans une moindre mesure par la volatilité des devises des pays de la CEI sur les actifs monétaires libellés dans ces devises.

4.1.2.7 Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2018 s'est élevée à - 18,5 millions d'euros, en diminution de 38,9 % en comparaison avec la charge de - 30,3 millions d'euros enregistrée en 2017.

Cette diminution résulte d'une baisse du resultat taxable du groupe sur l'année 2018, d'un mix pays plus favorable bénéficiant de la réforme fiscale aux États-Unis, ainsi que de la résolution d'un litige fiscal en Amérique du Nord.

4.1.2.8 Résultat net

Le résultat net du Groupe s'est élevé à 50,1 millions d'euros en 2018 contre une perte de - 38,0 millions d'euros en 2017.

La part revenant aux intérêts minoritaires est de 0,8 million d'euros en 2018 contre 0,7 million d'euros au titre de l'année 2017.

Le résultat net attribuable aux actionnaires est en conséquence de 49,3 millions d'euros en 2018 et de - 38,7 millions d'euros en 2017 (soit 126 millions d'euros en excluant le montant de la sanction versée à l'Autorité de la concurrence française).

4.2 Investissements

4.2.1 Principaux investissements réalisés en 2018 et 2017

Les flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement du Groupe se sont élevés à - 358,6 millions d'euros en 2018 et à - 107,0 millions d'euros en 31 décembre 2017.

Le niveau d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles a continué d'augmenter 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. 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 2018 et 2017.

(en millions d'euros)	**Pour les exercices clos le 31 décembre**	
	2018	**2017**
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(231,9)	(0,4)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(128,2)	(111,1)
Produit des cessions et dividendes reçus	1,5	4,5
Impact de la variation de périmètre	0,0	0,0
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**(358,6)**	**(107,0)**

4.2.1.1 Principaux investissements réalisés en 2018

Outre les acquisitions de filiales décrites dans la section 4.1.1.5 « Acquisitions », 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.

4.2.1.2 Principaux investissements réalisés en 2017

Les principaux investissements réalisés en 2017 comprennent :

- **EMEA :** renforcement de capacité de production de moquettes aux Pays-Bas par l'achat d'une machine de préparation de mélange pour la couche inférieure des dalles de moquettes ;
- **Amérique du Nord :** actions d'amélioration de la productivité et renforcement des capacités des produits LVT ;
- **Sports :** acquisitions de nouvelles machines tufteuse sur le site d'Auchel, en France ;
- **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 2018 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) en Amérique du Nord et en Europe, tout en améliorant l'efficacité et l'empreinte écologique de sa fabrication.

En Europe, un investissement représentant plus de 20 millions d'euros sur trois ans sera 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

Pour un descriptif du capital social et de la structure financière de la Société, les investisseurs sont invités à se référer aux Notes 7.3 « Endettement net », 7.4.2 « Autres passifs financiers », et 9.1 « Capital social » qui sont présentées en Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ».

4.3.1 Présentation générale

Le Groupe génère des flux de trésorerie nets importants liés aux activités opérationnelles. Ces flux représentent la principale source de liquidité du Groupe et sont suffisants pour financer les investissements courants du Groupe.

Le Groupe se donne comme objectif de porter les investissements courants à un montant de l'ordre de 4% du chiffre d'affaires net consolidé en 2019. 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 2018, la dette nette du Groupe était de 753,6 millions d'euros, soit une augmentation de 261,8 millions d'euros par rapport à la dette nette de 491,8 millions d'euros du 31 décembre 2017. Les capitaux propres du Groupe (part du Groupe) se sont élevés à 804,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 (778,4 millions d'euros au 31 décembre 2017), pour un ratio dette nette/fonds propres de 0,94x (0,60x au 31 décembre 2017), et un ratio dette nette/EBITDA ajusté de 2,8x contre 1,6x au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 95,7 millions d'euros contre 114,7 au 31 décembre 2017. Par ailleurs, le montant des lignes de crédit bancaires non tirées au 31 décembre 2018 s'élève à 533,5 millions d'euros.

En 2018, le Groupe a décidé de distribuer un dividende de 38,0 millions d'euros à ses actionnaires sur la base du résultat net de l'année 2017.

Le Groupe considère que l'ensemble de ses besoins de liquidité lors du prochain exercice seront assurés par les lignes disponibles dont il dispose.

4.3.2 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		
Résultat de la période avant impôt	68,6	- 7,7
Ajustements pour :		
Amortissements et pertes de valeur	121,5	122,3
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	- 0,5	- 0,3
Frais financiers nets	30,1	23,4
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie	- 9,1	- 6,6
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)	7,9	- 3,0
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement	218,5	128,1
Variation du fonds de roulement	- 12,3	- 37,0
Trésorerie liée à l'exploitation	206,2	91,1
Autres éléments opérationnels (impôts et frais financiers)	- 43,3	- 50,1
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	**163,0**	**41,0**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**- 358,6**	**- 107,0**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	**177,0**	**90,9**
Variation nette des éléments de trésorerie	**- 18,6**	**24,9**
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période	114,7	93,1
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues	- 0,4	- 3,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	**95,7**	**114,7**

4.3.2.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En 2018, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant variation du fond de roulement, se sont élevés à 218,5 millions d'euros, soit une augmentation de 90,4 millions d'euros par rapport à 2017. En excluant l'amende infligée par l'Autorité de la Concurrence, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant variation du fond de roulement ont diminué de 74,6 millions d'euros. Cette diminution est principalement expliquée par la détérioration du résultat net (hors amende) de la période décrite en Section 4.1.1.6 « Présentation des données comptables et financières ».

La variation du besoin en fonds de roulement de la Société a eu un effet négatif de - 12,3 millions d'euros en 2018 sur le flux de trésorerie opérationnelle contre un effet négatif de - 37,0 millions d'euros en 2017.

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 - 107,0 millions d'euros en 2017 à - 358,6 millions d'euros 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 positifs et passent de 90,9 millions d'euros en 2017 à 177,0 millions d'euros en 2018. Les principaux investissements du Groupe sont décrits dans la section.

4.3.3 Dette financière

4.3.3.1 Apercu de l'endettement financier net

Au 31 décembre 2018, la dette financière nette du Groupe s'est élevée à 753,6 millions d'euros. La dette brute du Groupe à cette même date s'est élevée à 849,3 millions d'euros. La dette financière nette a augmenté en 2018 en raison de l'acquisition de Lexmark Carpet Mills, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles étant restés positifs.

4.3.3.2 Trésorerie et equivalent de trésorerie

Au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017, la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élevaient respectivement à 95,7 millions d'euros et 114,7 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, les principales concentrations des disponibilités étaient essentiellement localisées en Serbie (21,4 millions d'euros), aux USA (17,9 millions d'euros) et en Russie (11,5 millions d'euros). Au 31 décembre 2017, ces disponibilités étaient principalement localisées en Serbie (19,5 millions d'euros), aux USA (17,2 millions d'euros), en Russie (10,7 millions d'euros) et dans la holding du groupe (10,8 millions d'euros).

4.3.3.3 Détail de la dette financière brute

Au 31 décembre 2018, la dette financière brute du Groupe est composée principalement de deux placements privés de droit allemand (dits « Schuldschein ») d'une valeur d'ensemble à la clôture de 595,5 millions d'euros, et d'un crédit syndiqué renouvelable utilisé à hauteur de 235,8 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 2018		31 décembre 2017	
	À long terme	**À court terme**	**À long terme**	**À court terme**
Emprunts bancaires non garantis	240,9	0,7	-	3,2
Placement privé non garanti	595,5	-	591,3	-
Autres emprunts non garantis	0,2	0,9	0,2	0,1
Découverts bancaires non garantis	-	7,8	-	8,1
Obligations de crédit-bail	2,5	0,8	2,6	1,0
Emprunts et dettes portant intérêts	839,1	10,2	594,1	12,4
Total des emprunts et dettes portant intérêts	**849,3**		**606,5**	

Au 31 décembre 2018, 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 de 650 millions d'euros à taux variable conclue le 22 juin 2015. Elle inclut également deux sous-lignes en « *swinglines* » en euro et dollar US d'une valeur cumulée de 60 millions d'euros. 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 deux placements privés conclus, le premier en juin 2016 pour 250 millions d'euros et 56,5 millions de dollars américains, et le second en avril 2017 pour 252,5 millions d'euros et 50 millions de dollars américains, et décrits ci-dessous. Il furent souscrits pour allonger la maturité moyenne des financements, refinancer à moindre coût l'emprunt à terme d'octobre 2013, procurer une liquidité supplémentaire et diversifier les sources de financement du groupe ;
- **Contrat d'affacturage européen :** il s'agit d'une ligne de cession de créances de droits français, allemand et espagnol, dont la maturité a été étendue au 31 décembre 2021 aux termes d'un amendement du 31 décembre 2018. Ce mécanisme de financement renouvelable comporte une sûreté latente qui prend la forme d'un nantissement de certains comptes bancaires à affectation spéciale dédiés au recouvrement des créances cédées, mais dont le solde est généralement nul dans le cours habituel des affaires. Les créances cédées sont maintenues dans les comptes clients pour les besoins de calcul du besoin en fonds de roulement, mais une dette compensatrice est constatée au passif. Le Groupe peut dégager jusqu'à 50 millions d'euros sur cette facilité à un taux variable d'Euribor 1 mois + 0,45 % mais ne l'utilise qu'en appoint. Ainsi, cette facilité n'était utilisée ni au 31 décembre 2018 ni au 31 décembre 2017.

Un résumé des échéances des dettes financières ainsi que les conditions de taux d'intérêt applicables au 31 décembre 2018 aux obligations décrites ci-dessus est représenté dans le tableau suivant :

31 décembre 2018 *(en millions d'euros)*	**Devise de tirage**	**Taux d'intérêt**	**Total**	**12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2019**	**2 ans jusqu'au 31/12/2020**	**3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2023**	**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	-	-	-
Obligations de crédit-bail			3,3	0,8	0,8	1,6	0,1
Emprunts et dettes portant intérêts			**849,3**	**10,2**	**238,2**	**450,3**	**150,6**

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 ») disponible pour une durée de cinq ans depuis le 22 juin 2015, et directement souscrite par Tarkett. Cette ligne de crédit n'était pas utilisée au 31 décembre 2017 mais l'était à hauteur de 235,8 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ce crédit est composé d'une ligne de 650 millions d'euros à taux variable qui peut être utilisée en plusieurs devises à travers des tirages de 2 semaines à 6 mois, et de deux sous-lignes en « *swinglines* » d'une valeur cumulée de 60 millions d'euros, qui peuvent être tirées sur des périodes de 1 à 5 jours.

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	0,45 %
1,00x ≤ 1,50x	0,55 %
1,50x ≤ 2,00x	0,60 %
2,00x ≤ 2,50x	0,75 %
2,50x ≤ 3,00x	0,90 %
3,00x < 3,50x	1,25 %

La dernière tranche de 3,00 à 3,50 n'est valide que sous certaines conditions, énoncées ci-dessous.

Engagements financiers restrictifs

Le crédit syndiqué RCF soumet le Groupe à plusieurs engagements financiers contractuels (appelés « *financial covenants* ») qui restent constants pendant toute la durée de disponibilité des fonds. Le non-respect d'un de ces engagements pourrait déclencher un remboursement anticipé du prêt.

Leverage ratio
Le premier engagement financier est un engagement qui limite l'endettement et l'effet de levier utilisé par le Groupe. Cet engagement, appelé « *leverage ratio* », 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 le niveau de l'EBITDA ajusté (tel que défini dans le contrat de prêt), et calculé sur les 12 derniers mois précédant la clôture semestrielle concernée. Au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017, le Groupe était en conformité avec ce ratio, en atteignant un « *leverage ratio* » de respectivement 2,8x, et 1,6x l'EBITDA ajusté de la période (pro-forma de l'acquisition de Lexmark pour 2018).

Net interest cover
Le deuxième engagement financier concerne le niveau d'EBITDA ajusté par rapport aux charges d'intérêts nettes (appelé « *net interest cover* »). Cet engagement exige que le Groupe assure un résultat brut opérationnel (« EBITA ajusté ») égal à au moins 2,5x le total net des intérêts portant sur la dette financière et la trésorerie. Au 31 décembre 2018 comme à la fin de l'année 2017, les comptes du Groupe étaient en conformité avec ce ratio, avec un ratio de couverture des intérêts nets par le résultat brut opérationnel ajusté (« EBIT ajusté ») de 10,0 et 20,7 respectivement (pro-forma de l'acquisition de Lexmark).

Le tableau ci-dessous résume la situation relative aux engagements financiers au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017.

	Définition	Ratio à respecter	Au 31 décembre	
			2018	2017
Niveau constaté				
Leverage ratio	Dette nette/EBITDA ajusté (1)	Ratio < 3,0x	2,8x	1,6x
Net interest cover	EBIT ajusté/Frais financiers nets (1)	Ratio > 2,5x	10,0x	20,7x

(1) Pro-forma de l'acquisition de Lexmark pour les ratios de 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, dit « Schuldschein »

Le 19 avril 2017, Tarkett a conclu l'émission d'un placement privé de droit allemand (dit « 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 millions d'euros à taux fixe et à sept ans ;
- 32,5 millions d'euros à taux variable et à sept ans.

Le 21 juin 2016, Tarkett avait conclu l'émission d'un premier Schuldschein réparti sur les tranches suivantes :

- 56,5 millions d'euros à taux fixe et à cinq ans ;
- 67,5 millions d'euros à taux variable et à cinq ans ;
- 56,5 millions de dollars US à taux variable et à cinq ans ;
- 91 millions d'euros à taux fixe et à sept ans ;
- 35 millions d'euros à taux variable et à sept ans.

Les principaux engagements juridiques et financiers de ces deux contrats sont analogues à ceux du crédit syndiqué renouvelable de juin 2015. Les produits de cette émission ont été principalement consacrés au remboursement anticipé du prêt à terme de 450 millions d'euros d'octobre 2013, à raison de 300 millions en 2016 et 150 millions en 2017.

4.3.6 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 807,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 et à 780,6 millions d'euros au 31 décembre 2017. L'évolution des capitaux propres en 2018 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 2018 (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 2018**	**Au 31 décembre 2017**
Federal insurance company	(48,7)	(96,8)
Affacturage	-	-
Organisme retraite suédois (Pri-Pensionsgaranti)	(19,0)	(19,2)
Autres	(16,9)	(13,8)
Garanties maison-mère de Tarkett	**(84,6)**	**(129,8)**
Autres engagements donnés en filiales [1]	(10,1)	10,4
Engagements donnés	**(94,7)**	**(140,2)**
Garanties sociétés ou personnelles de la part des clients ou autres débiteurs	7,9	7,8
Engagements reçus	**7,9**	**7,8**

(1) Comprend notamment une garantie maison-mère donnée par Tarkett Inc.

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 48,7 millions, non compris les garanties échues en cours de mainlevée ;
- 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 1,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 ;
- une garantie donnée à l'assurance retraite Pri-Pensions pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB d'un montant de 194,7 millions de couronnes suédoises ;
- 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 4,2 millions d'euros à la clôture ;
- une sûreté sur comptes à affectation spéciale donnée à une banque prêteuse par la société Tarkett au titre d'une ligne de financement par cession de créances d'un maximum autorisé de 50,0 millions d'euros. Cependant, aucune cession soumise à cette sureté n'était en cours à la clôture de l'exercice ;
- des garanties données par la société Tarkett aux banques de certaines filiales, notamment les sociétés Tarkett Limited (Royaume-Uni), Desso Holding (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 bancaire ou des lignes de lettres de crédit d'un montant total utilisé équivalent à 11,6 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 25,1 millions de dollars américains au 31 décembre 2018 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 ».

Par ailleurs, le Groupe a mené à terme une procédure pour rectifier les conditions de la cession d'une action de préférence de FieldTurf Tarkett Inc. par Tarkett France à Tarkett Inc., intervenue en 2008. En application de la législation fiscale canadienne, la plus-value dégagée par Tarkett France dans le cadre de l'opération aurait dû être traitée par Tarkett Inc. comme une distribution de dividendes soumise à une retenue à la source. Tarkett Inc. a soldé la procédure par le versement au fisc canadien d'une retenue à la source rectificative de 5,1 millions de dollars canadiens en décembre 2018.

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 13,3 millions d'euros au 31 décembre 2018.

À la date du présent document de référence, 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 parties 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. Aucun changement ne sont intervenu en 2018.

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.

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 2018, 688 tiers plaignants avaient déposé des plaintes contre Domco dans plusieurs états aux États-Unis. Sur 688 actions en cours, 36 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 une quinzaine d'années, 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 2018, Domco a obtenu le rejet des demandes formées contre elle dans 1 491 affaires depuis 2014, et a conclu de 29 à 51 transactions par an depuis 2014 pour un montant total d'environ 13,8 millions de dollars, soit une moyenne de 2,8 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 contentieux, 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 cotés 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 regroupée 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 ; la phase d'enquête devrait ainsi se dérouler durant les premiers mois 2019, et d'autres étapes sont attendues par la suite.

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 de référence. 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 2017 et 2018, voir la Section 4.1.2 « Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017 ».

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 publiée par le Fonds Monétaire International (le « FMI »).

Pour les principales zones géographiques où opère le Groupe, la publication de janvier 2019 montre :

- aux États-Unis, un rythme de croissance moins soutenu en 2019 (+ 2,5 %) qu'en 2018 (+ 2.9 %) ;
- en zone euro, une croissance légèrement en retrait en 2019 (+ 1,6 %) par rapport à 2018 (+ 1,8 %) ;
- en Russie et au Brésil, des taux de croissance positifs, (Russie : + 1,6 % en 2019, Brésil + 2,5 % en 2019).

Prévisions de croissance du PIB [1]	2018	2019	2020
États-Unis	2,9 %	2,5 %	1,8 %
Zone euro	1,8 %	1,6 %	1,7 %
Allemagne	1,5 %	1,3 %	1,6 %
France	1,5 %	1,5 %	1,6 %
Royaume-Uni	1,4 %	1,5 %	1,6 %
Suède	2,6 %	2,2 %	NC
Russie	1,7 %	1,6 %	1,7 %
Brésil	1,3 %	2,5 %	2,2 %
Chine	6,6 %	6,2 %	6,2 %
Monde	3,7 %	3,5 %	3,6 %

(1) Source : FMI – World Economic Outlook – janvier 2019 sauf pour la Suède, dont les prévisions sont d'avril 2018.

4.6.2.2 Perspectives du Groupe

Grâce à la qualité de son offre, son ancrage géographique et sa présence sur des segments de marché diversifiés, le Groupe considère qu'il dispose de tous les éléments pour continuer à mettre en œuvre son modèle de croissance profitable au cours des prochaines années.

En octobre 2016, le Groupe a présenté un plan stratégique 2017-2020 et communiqué des objectifs de moyen terme.

Au début de l'année 2019, le Groupe a engagé une revue de ses priorités stratégiques et de son dispositif industriel. Au-delà de l'amélioration structurelle de la rentabilité, l'objectif est également de rendre l'organisation plus agile, de saisir les opportunités offertes par le digital et de renforcer le leadership du Groupe dans l'économie circulaire.

Le nouveau plan stratégique qui reprendra l'ensemble de ces éléments sera présenté lors d'une Journée investisseurs qui se tiendra en juin 2019. Dans le cadre de ce plan, le Groupe présentera de nouveaux objectifs financiers à moyen terme.

Compte tenu de l'augmentation rapide et significative des prix des matières premières au cours des deux dernières années, les objectifs communiqués en 2016 ne sont plus pertinents à l'horizon 2020.

A court terme, le Groupe considère que les perspectives de croissance économique pour 2019 sont plus modérées qu'en 2018. Le marché résidentiel en Amérique du Nord (construction neuve et rénovation) ainsi que la construction neuve en Europe montrent des signes de ralentissement. Dans les pays de la CEI, le contexte du début d'année est plus incertain sans que cela remette en question le potentiel de croissance à moyen terme dans cette région.

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) ;
- rentabilité des capitaux investis (*return on invested capital* ou « ROIC »).

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)	2018	2017	Variation *(en %)*	Dont effet change	Dont effet périmètre	Dont croissance organique
Total Groupe	**2 836,1**	**2 841,1**	**- 0,2 %**	**- 3,6 %**	**+ 1,3 %**	**+ 2,1 %**

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.

Le passage du résultat d'exploitation (EBIT) à l'EBITDA ajusté ainsi que la répartition des ajustements par nature se présente ainsi :

(en millions d'euros)		Ajustements [1] (B)					
	2018 (A)	Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Acquisitions et regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	2018 ajusté (A + B)
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**

(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.

4.7.3 *Free cash flow*

Le *Free cash flow* n'est présenté que pour les résultats annuels.

- Cash flow opérationnel, tel que défini précédemment, auquel s'ajoutent les encaissements (ou se retranchent les décaissements) suivants du tableau des flux de trésorerie :
  - intérêts nets reçus (payés),
  - impôts nets perçus (payés),
  - divers éléments opérationnels encaissés (décaissés) et,
  - le produit (la perte) sur cession d'immobilisations corporelles ;
- le *Free cash flow* se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	2018	2017
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement	218,5	128,1
Variation du besoin en fonds de roulement	(12,3)	(37,0)
Intérêts net payés	(17,2)	(11,3)
Impôts nets payés	(25,3)	(37,8)
Divers éléments opérationnels payés	(0,7)	(1,0)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(128,2)	(111,1)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	1,5	4,5
Free cash flow	**36,4**	**(65,6)**

4.7.4 Rentabilité des capitaux investis

L'indicateur Rentabilité des capitaux investis (*return on invested capital* ou « ROIC ») a été mis en place pour mesurer l'efficacité de l'allocation du capital du Groupe et mesurer le retour financier généré pas ses investissements.

La rentabilité des capitaux investis est aussi appelée (*return on invested capital* ou « ROIC ») et correspond au rapport entre :

- le résultat opérationnel avant éléments financiers et après impôts et ;
- les capitaux investis (qui correspondent à la somme des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles (y compris le *goodwill*) et de l'actif circulant net).

Le résultat opérationnel avant éléments financiers est calculé de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2018	2017
Résultat d'exploitation (EBIT)	106,6	12,7
Éléments exceptionnels		
Charges de restructuration	11,2	2,1
Résultat sur cessions d'actifs/pertes de valeur	3,3	4,6
Regroupements d'entreprises	5,1	(1,3)
Rémunération en actions	4,1	12,1
Autres	0,9	166,1
Résultat d'exploitation (EBIT) ajusté	**131,3**	**196,3**
Taux d'imposition normatif	28 %	35 %
Résultat opérationnel avant éléments financiers et après impôts/NOPAT[1] (A)	**104,9**	**127,6**

(1) NOPAT : *Net Operating Profit After Tax*. En 2018, cet indicateur est retraité des 9 premiers mois d'EBIT de la Société Lexmark Carpet Mills, acquise en 2018.

Les capitaux investis sont calculés de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2018	2017
Immobilisations corporelles	514,8	467,4
Immobilisations incorporelles	133,3	91,4
Goodwill	662,0	510,5
Actif circulant net [1]	410,4	365,1
Total capitaux investis (B)	**1 720,5**	**1 434,4**

(1) L'actif circulant net se compose des stocks, clients et comptes rattachés, autres créances, impôts différés actifs et passifs, fournisseurs et comptes rattachés, autres dettes et autres provisions court terme, retraités des éléments financiers (11,6 millions d'euros) et des dettes fournisseurs d'immobilisations (5,4 millions d'euros).

Le ROIC du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2018	2017
Rentabilité des capitaux propres investis (ROIC) (A/B)	**6,1 %**	**8,9 %**

5 ÉTATS FINANCIERS

5.1	**Comptes consolidés au 31 décembre 2018**	**182**
5.2	**Annexes aux comptes consolidés**	**188**
5.3	**Comptes sociaux au 31 décembre 2018**	**230**
5.4	**Annexes aux comptes sociaux**	**234**
5.5	**Résultats au cours des cinq derniers exercices**	**251**
5.6	**Tableau des filiales et des participations**	**252**
5.6.1	Principales filiales	252
5.6.2	Acquisitions et cessions récentes	252
5.7	**Politique de distribution de dividendes**	**253**
5.8	**Honoraires des commissaires aux comptes**	**253**
5.9	**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**	**254**
5.10	**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels**	**258**

5.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2018

Les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 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 de référence du 21 mars 2018 enregistré par l'AMF sous le numéro D.18-0162 et sont incorporés par référence au sein du présent document de référence.

Les comptes consolidés et annuels du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2016 et les rapports des commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement en pages 160 et 230 (pour les comptes consolidés) et en pages 208 et 231 (pour les comptes annuels) du document de référence du 21 mars 2017 enregistré par l'AMF sous le numéro D.17-0199 et sont incorporés par référence au sein du présent document de référence.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	2018	2017
Chiffre d'affaires net		**2 836,1**	**2 841,1**
Coût de revient des ventes		(2 183,7)	(2 138,1)
Marge brute		**652,4**	**703,0**
Autres produits opérationnels	(3)	13,2	30,1
Frais commerciaux		(330,1)	(319,4)
Frais de recherche et de développement		(36,0)	(36,4)
Frais généraux et administratifs		(180,0)	(187,5)
Autres charges opérationnelles	(3)	(12,9)	(177,1)
Résultat d'exploitation	(3)	**106,6**	**12,7**
Produits financiers		1,0	1,3
Charges financières		(31,1)	(24,7)
Résultat financier	(7)	**(30,1)**	**(23,4)**
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		(7,9)	3,0
Résultat avant impôt		**68,6**	**(7,7)**
Impôt sur le résultat	(8)	(18,5)	(30,3)
Résultat net des activités poursuivies		**50,1**	**(38,0)**
Bénéfice (perte) réalisé sur les activités abandonnées (net d'impôt)		-	-
Résultat net de la période		**50,1**	**(38,0)**
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société mère		49,3	(38,7)
Participations ne donnant pas le contrôle		0,8	0,7
Résultat net de la période		**50,1**	**(38,0)**
Résultat par action :			
Résultat de base par action *(en euros)*	(9)	0,78	(0,61)
Résultat dilué par action *(en euros)*	(9)	0,77	(0,61)

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat net de la période	**50,1**	**(38,0)**
Autres éléments du résultat global	**-**	**-**
Écarts de conversion résultant des activités à l'étranger	12,0	(77,2)
Variations de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	0,6	(0,8)
Charge d'impôt	(0,1)	0,2
Première application IFRS 9	(0,3)	-
Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat	**12,2**	**(77,8)**
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraite et assimilés	2,3	7,8
Charge d'impôt	0,7	(7,2)
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement au résultat	**3,0**	**0,6**
Autres éléments de résultat global de la période, nets d'impôt	**15,2**	**(77,2)**
Total du résultat global de la période	**65,3**	**(115,2)**
Attribuable aux :		
Actionnaires de la Société mère	65,1	(115,5)
Participations ne donnant pas le contrôle	0,2	0,3
Total du résultat global de la période	**65,3**	**(115,2)**

État de la situation financière consolidée

Actifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Écart d'acquisition (*goodwill*)	(5)	662,0	510,5
Immobilisations incorporelles	(5)	133,3	91,4
Immobilisations corporelles	(5)	514,8	467,4
Autres actifs financiers	(7)	24,1	31,7
Impôts différés actifs	(8)	76,6	80,1
Autres actifs immobilisés		-	-
Total des actifs non courants		**1 410,8**	**1 181,1**
Stocks	(3)	449,3	404,2
Clients et comptes rattachés	(3)	350,5	356,2
Autres créances	(3)	84,1	76,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7)	95,7	114,7
Total des actifs courants		**979,6**	**952,0**
Total des actifs		**2 390,4**	**2 133,1**

Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Capital social	(9)	318,6	318,6
Primes et réserves consolidées		145,8	145,8
Report à nouveau		290,9	352,7
Résultat de la période (part du Groupe)		49,3	(38,7)
Capitaux propres (part du Groupe)		**804,6**	**778,4**
Participations ne donnant pas le contrôle		2,4	2,2
Total des capitaux propres		**807,0**	**780,6**
Dettes financières	(7)	839,1	594,1
Autres dettes financières	(7)	4,1	0,5
Impôts différés passifs	(8)	35,7	37,8
Provisions pour retraites et assimilés	(4)	129,8	135,4
Autres provisions long terme	(6)	46,4	49,7
Total des passifs non courants		**1 055,1**	**817,5**
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)	283,6	288,9
Autres dettes	(3)	193,1	197,4
Dettes financières et découverts bancaires	(7)	10,2	12,3
Autres passifs financiers	(7)	10,0	7,0
Autres provisions court terme	(6)	31,4	29,4
Total des passifs courants		**528,3**	**535,0**
Total des capitaux propres et des passifs		**2 390,4**	**2 133,1**

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2018	2017
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat de la période avant impôt		68,6	(7,7)
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur		121,5	122,3
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations		(0,5)	(0,3)
Frais financiers nets		30,1	23,4
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		(9,1)	(6,6)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		7,9	(3,0)
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		**218,5**	**128,1**
(Augmentation)/diminution des clients et comptes rattachés		16,9	(32,9)
(Augmentation)/diminution des autres créances		(1,4)	(9,1)
(Augmentation)/diminution des stocks		(13,1)	(30,1)
Augmentation/(diminution) des fournisseurs et comptes rattachés		(15,6)	32,8
Augmentation/(diminution) des autres dettes		0,9	2,3
Variation du fonds de roulement		**(12,3)**	**(37,0)**
Intérêts (nets) payés		(17,2)	(11,3)
Impôts (nets) payés		(25,3)	(37,8)
Divers		(0,7)	(1,0)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		**163,0**	**41,0**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement			
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	(231,9)	(0,4)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	(128,2)	(111,1)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(5)	1,5	4,5
Impact de la variation de périmètre		0,0	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		**(358,6)**	**(107,0)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		-	(8,3)
Souscription d'emprunts		230,4	362,0
Remboursement des prêts et emprunts		(9,8)	(224,3)
Remboursement du principal (loyers de crédit-bail)		(0,4)	(0,1)
Acquisition d'actions d'autocontrôle		(5,3)	-
Dividendes versés		(37,9)	(38,4)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		**177,0**	**90,9**
Variation nette des éléments de trésorerie		**(18,6)**	**24,9**
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		114,7	93,1
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		(0,4)	(3,3)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période		**95,7**	**114,7**

Tableau de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital social	Primes d'émissions et réserves	Réserves de conversion	Réserves	Total des capitaux propres (part du Groupe)	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Au 1er janvier 2017	318,6	145,8	21,4	447,1	932,9	2,3	935,2
Résultat net de la période		-	-	(38,7)	(38,7)	0,7	(38,0)
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	(76,8)	-	(76,8)	(0,4)	(77,2)
Total du résultat global de la période	-	-	(76,8)	(38,7)	(115,5)	0,3	(115,2)
Dividendes	-	-	-	(38,0)	(38,0)	(0,4)	(38,4)
Actions propres (acquises)/cédées	-	-	-	(1,5)	(1,5)	-	(1,5)
Rémunération en actions	-	-	-	5,1	5,1	-	5,1
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(4,6)	(4,6)	-	(4,6)
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	-	-	-	(39,0)	(39,0)	(0,4)	(39,4)
Au 31 décembre 2017	**318,6**	**145,8**	**(55,4)**	**369,4**	**778,4**	**2,2**	**780,6**
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**

5.2 Annexes aux comptes consolidés

Note 1	**Base préparation**	**189**
1.1	Informations générales	189
1.2	Principales méthodes comptables	189
1.3	Fait important	192
Note 2	**Évolutions du périmètre de consolidation**	**192**
2.1	Méthodes de consolidation	192
2.2	Regroupement d'entreprises	192
2.3	Conversion des devises étrangères	193
2.4	Évolution du périmètre	194
2.5	Coentreprises	194
Note 3	**Données opérationnelles**	**194**
3.1	Éléments du compte de résultat	194
3.2	Information sectorielle	196
3.3	Autres produits et charges opérationnels	197
3.4	Éléments du besoin en fonds de roulement	197
3.5	Free cash-flow	200
Note 4	**Avantages du personnel**	**200**
4.1	Engagements de retraite et assimilés	200
4.2	Charges de personnel et rémunération des dirigeants	204
4.3	Paiement en actions	205
Note 5	**Immobilisations incorporelles et corporelles**	**205**
5.1	Écart d'acquisition (goodwill)	205
5.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	207
5.3	Dépréciation des actifs	209
5.4	Engagements de location	210
Note 6	**Provisions**	**211**
6.1	Provisions	211
6.2	Passifs éventuels	212
Note 7	**Financements et instruments financiers**	**212**
7.1	Principes comptables	212
7.2	Résultat financier	213
7.3	Endettement net – emprunts et dettes portant intérêts	214
7.4	Autres actifs et passifs financiers	216
7.5	Juste valeur des actifs et passifs financiers	217
7.6	Risques financiers et instruments financiers	218
7.7	Garanties	222
Note 8	**Impôts sur les résultats**	**223**
8.1	Charge d'impôt	223
8.2	Impôts différés	224
Note 9	**Capitaux propres et résultat par action**	**225**
9.1	Capital social	225
9.2	Résultat par action et dividendes	225
Note 10	**Parties liées**	**226**
10.1	Coentreprises	226
10.2	Les principaux actionnaires	226
10.3	Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance	226
Note 11	**Évènements postérieurs à la clôture**	**226**
Note 12	**Honoraires CAC**	**227**
Note 13	**Principales entités consolidées**	**228**

Note 1 > Base préparation

1.1 Informations générales

Les états financiers consolidés de Tarkett au 31 décembre 2018 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 A 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 2018 ont été arrêtés par le Directoire le 6 février 2019 et examinés par le Conseil de surveillance le 7 février 2019. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires le 26 avril 2019.

1.2 Principales méthodes comptables

1.2.1 Déclaration de conformité et référentiel applicable

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2018 ont été préparés conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) adoptées par l'Union Européenne à cette date et disponibles sur le site http://ec.europa.eu/internal-market/accounting/ias/index-fr.htm. 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 15 : Produits des activités ordinaires issus des contrats clients.

  Le 22 septembre 2016, l'Union Européenne a adopté la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients », d'application obligatoire à partir du 1er janvier 2018. Les amendements associés ont été adoptés le 31 octobre 2017 et seront applicables à la même date que la norme IFRS 15.

  IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients » remplace les normes IAS 18 « Produit des activités ordinaires » et IAS 11 « Contrats de construction » et les interprétations liées. Elle est entrée en vigueur au 1er janvier 2018 et comprend de nouveaux principes pour la comptabilisation du chiffre d'affaires et la segmentation des contrats en obligations de performance.

  La norme comprend de nouveaux principes pour la reconnaissance des revenus, ainsi que de nouvelles dispositions quant aux informations à fournir en annexe. Elle établit comme principe que la comptabilisation des produits doit traduire le transfert au client du contrôle d'un bien ou d'un service, pour le montant auquel le vendeur s'attend à avoir droit lorsque les obligations contractuelles sont satisfaites.

Tarkett développe, fabrique et commercialise des revêtements de sol et des surfaces sportives à destination des professionnels et des consommateurs sur les marchés résidentiel et commercial.

Un processus de revue exhaustif a été mis en œuvre par le Groupe et appliqué à l'ensemble des sources de revenus afin d'identifier, recenser et valoriser les éventuels impacts de la norme sur la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Le Groupe a segmenté son analyse en fonction de ses deux secteurs d'activité : les revêtements de sol et les surfaces sportives.

Pour chacune de ses activités le Groupe a appliqué et analysé la comptabilisation du chiffre d'affaires à l'aide du modèle en cinq étapes défini par la norme. L'objectif était d'identifier les éventuelles différences avec les principes existants de comptabilisation du chiffre d'affaires du Groupe et les nouvelles modalités de comptabilisation énoncées par la norme IFRS 15. Ce processus a permis de confirmer l'absence d'impact significatif dans les comptes consolidés du Groupe au regard des règles comptables actuelles.

L'activité revêtements de sol est la principale activité du Groupe. 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 l'activité revêtements de sol, 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 mesurés et que le montant des produits peut être évalué de façon fiable. 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.

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 revêtement 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 l'activité Surfaces Sportives, 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(C).

En application de cet alinéa de la norme, le Groupe comptabilise les produits progressivement dans la mesure où il se conforme à deux des trois conditions :

- 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.

Par ailleurs, en fin de période, la majorité des obligations de performance ont été remplies.

Par conséquent, le Groupe considère que la mise en œuvre d'IFRS 15 n'a pas eu d'impact significatif sur ses comptes consolidés.

- IFRS 9 : Instruments financiers.

La norme IFRS 9 « Instruments financiers » adoptée par l'Union Européenne en date du 22 novembre 2016, remplace à compter du 1er janvier 2018 la norme IAS 39 « Instruments financiers ».

La norme IFRS 9 fait l'objet d'une application rétrospective avec effets au 1er janvier 2018. L'exercice comparatif 2017 n'a pas été retraité comme autorisé par la norme IFRS 9.

La norme IFRS 9 comporte trois phases :

- phase 1 – « Classement et évaluation des instruments financiers » ;
- phase 2 – « Dépréciation des actifs financiers » ;
- phase 3 – « Opérations de couverture hors macro-couverture ».

Phase 1 « Classement et évaluation des instruments financiers »

Les nouvelles catégories des actifs financiers introduites par IFRS 9 sont sans impact sur le mode de comptabilisation des actifs financiers détenus par Tarkett au 1er janvier 2018.

Le tableau ci-dessous présente la classification des actifs et passifs financiers du Groupe suivant l'ancienne norme IAS 39 et selon la nouvelle norme IFRS 9 :

Au 1er janvier 2018 *(en millions d'euros)*	**Classification initiale selon IAS 39**	**Nouvelle classification selon IFRS 9**	**Valeur comptable au 1er janvier 2018 selon IAS 39**	**Valeur comptable au 1er janvier 2018 selon IFRS 9**
Actifs financiers non courants au coût amorti	Prêts et créances	Coût amorti	9,3	9,3
Actifs financiers non courants évalués à la juste valeur	Actifs évalués à la juste valeur par résultat	Juste valeur par résultat	22,3	22,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Actifs évalués à la juste valeur par résultat	Juste valeur par résultat	114,7	114,7
Prêts et emprunts	Passifs au coût amorti	Coût amorti	606,5	606,5

Les évolutions apportées par IFRS 9 aux modalités de comptabilisation des restructurations de dettes sont sans impact pour le Groupe car il n'existe pas de dette au 1er janvier 2018 ayant fait l'objet d'une restructuration traitée comptablement comme une « modification de dette » (vs. extinction de dette).

Ainsi, l'application de la phase 1 de la norme IFRS 9 n'a pas eu d'incidence sur les capitaux propres du Groupe au 1er janvier 2018.

Phase 2 « Dépréciation des actifs financiers »

La norme IFRS 9 introduit un modèle de dépréciation des actifs financiers qui est fondée sur les pertes attendues alors que la norme IAS 39 était fondée sur un modèle de pertes avérées (comptabilisation d'une dépréciation uniquement suite à la survenance d'un évènement de crédit : retard de paiement, détérioration significative de la qualité de crédit). L'application du modèle IFRS 9 conduit à anticiper le rythme de comptabilisation des dépréciations sur les actifs financiers évalués au bilan au coût amorti.

Pour les actifs financiers non courants évalués au coût amorti, la dépréciation a été 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 a effectué 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 a utilisé la méthode simplifiée consistant à provisionner les pertes attendues sur la maturité résiduelle des créances.

Sur la base des travaux réalisés et au regard des dispositifs de gestion du risque de crédit mis en place par le Groupe, l'application du modèle de pertes de crédit attendues n'a pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 1er janvier 2018.

Ainsi, les impacts de première application du volet dépréciation de la norme IFRS 9 ne sont pas significatifs et n'ont pas été comptabilisés dans les capitaux propres du Groupe au 1er janvier 2018.

Phase 3 « Opérations de couverture hors macro-couverture »

Les modifications apportées par IFRS 9 sur la comptabilité de couverture ont principalement pour objet de rapprocher les règles de comptabilisation de la gestion des risques des entreprises.

Les impacts de la première application de la norme IFRS 9 dans les comptes du Groupe concernent notamment la méthode de comptabilisation de la valeur temps des options de change et des options de taux d'intérêt.

Les ajustements de valeur temps constatés pendant la vie de l'option sont désormais comptabilisés 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 (couvertures de change opérationnelles), (ii) soit amortie en résultat sur la durée de la couverture lorsque l'élément couvert est lié à une période de temps (couvertures de taux).

Les impacts de la première application de la norme ont été retraités dans les capitaux propres d'ouverture du Groupe au 1er janvier 2018 et représentent un montant total net de 0.3 millions d'euros.

- Par ailleurs, depuis le 1er janvier 2018, le Groupe a adopté l'interprétation IFRIC 22 : Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée et l'amendement à la norme IFRS 2 : Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions. Leurs impacts ne sont pas significatifs.

b) Adoption anticipée des nouvelles normes ou interprétations sur l'exercice

Aucune nouvelle norme ou interprétation n'a été appliquée par anticipation par le Groupe sur l'exercice.

c) Nouvelles normes et interprétations non encore appliquées

Les nouvelles normes publiées non appliquées par le Groupe sont les suivantes :

- IFRS 16 : Contrats de locations. Le 16 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 « Contrats de location » qui remplacera IAS 17 ainsi que les interprétations IFRIC et SIC associées et viendra supprimer la distinction qui était précédemment faite entre « contrats de location simple » et « contrats de location financement ». Cette norme, applicable au 1er janvier 2019 (ou 2018, par anticipation) et adoptée par l'Union Européenne, impose aux preneurs de comptabiliser tous les contrats de location d'une durée de plus d'un an de manière analogue aux modalités actuellement prévues pour les contrats de location financement par IAS 17 c'est-à-dire comptabiliser un actif et un passif au titre des droits et obligations créés par un contrat de location.

Une première phase du projet a porté en 2017 sur le recensement des contrats de location dans le Groupe ainsi que la collecte des données nécessaires à l'estimation précise de l'impact sur le bilan.

Le recensement des contrats a été poursuivi en 2018. 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 nos locaux (bureaux, usines et entrepôts).

Conformément à la norme, les contrats ayant une valeur inférieure à 5 000 euros (ou 5 000 dollars US) ou bien conclus pour une durée initiale inférieure à 12 mois seront exclus du champ de la norme.

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.

Les engagements hors bilan au 31 décembre 2018 donnent donc une bonne indication du montant de la dette générée par cette norme, étant rappelé que la dette sera inférieure aux engagements hors bilan du fait de l'application de l'actualisation.

Le Groupe finalise le déploiement d'un système d'information dédié afin de générer les écritures comptables associées à cette norme.

Le Groupe appliquera IFRS 16 au 1er janvier 2019 selon la méthode « rétrospective simplifiée », qui interdit le retraitement des exercices comparatifs.

L'application d'IFRS16 aura pour effet en 2019 une augmentation des immobilisations et de l'endettement net estimée à ce jour à environ + 100 millions d'euros.

Dans le compte de résultat, il en résulte une baisse des charges de location enregistrées dans l'EBITDA, et une hausse de l'amortissement des immobilisations et des frais financiers. L'amélioration de l'EBITDA 2019 en année pleine est estimée à environ + 28 millions d'euros, correspondant à une progression de la marge de + 100 points de base.

L'effet de ces changements sur le ratio Endettement net/EBITDA ajusté est limité à environ + 0,1x l'EBITDA ajusté : sur la base des résultats arrêtés au 31 décembre 2018, le ratio passerait de 2,8x à 2,9x l'EBITDA ajusté pro forma). La documentation des contrats de financement prévoit cependant que les effets du changement de normes comptables seront neutralisés. L'application d'IFRS16 n'aura donc pas de conséquence sur le financement du Groupe.

L'impact sur le résultat net part du Groupe est limité.

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 Fait important

Fin mars 2013, l'Autorité de la concurrence française avait commencé une enquête à l'encontre de plusieurs fabricants de revêtements de sol, incluant Tarkett, en relation avec de potentielles pratiques anticoncurrentielles sur le marché français des revêtements de sols résilients.

Dans sa décision du 18 octobre 2017 n°17-D- 20, l'Autorité de la concurrence a fixé le montant de la sanction pécuniaire à 165 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, l'intégralité du montant a été reconnue en « autres charges opérationnelles ». Le règlement de l'intégralité du montant de l'amende est intervenu en décembre 2017.

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 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 2018 (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 2018, 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 2018.

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 2017	Fusions	Acquisitions	Liquidations	31 décembre 2018
Sociétés consolidées en intégration globale	78	(2)	2	-	78
Sociétés consolidées par mise en équivalence	1	-	1	-	2
Total	**79**	**(2)**	**3**	**-**	**80**

2.4.1 Opérations réalisées sur l'exercice 2018

Les principales opérations de l'année sont les suivantes :

a) Acquisitions

Fin 2017, FieldTurf Tarkett SAS a acquis 30% des titres de AllSports Constructions & Maintenance, société établie en Écosse 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 Holdings Inc., a acquis la Société Tennis and Track Company, société localisée aux États-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 Société Thermagreen, société spécialisée dans la Production et commercialisation de matériaux en mousse de polyéthylène.

b) Fusions

En 2018, au Pays-Bas, la société Tarkett Sport BV a absorbé FieldTurf Benelux BV et en Belgique, la société Tarkett NV a absorbé Tarkett Belux.

2.4.2 Opérations réalisées sur l'exercice 2017

a) Fusions

En 2017, au Canada, la société Tandus Centiva Limited a absorbé les sociétés Nova Scotia Limited et Tandus Centiva GP.

En Serbie, la société Tarkett DOO Backa Palancka a absorbé les sociétés Sintelon RS DOO Backa Palancka et Sintelon DOO Backa Palancka.

Par ailleurs, en France, la société Tarkett France a absorbé Desso SAS.

Enfin, aux États-Unis, les sociétés Tarkett Finance Inc. et Domco Products Texas Inc. ont respectivement absorbé Tarkett Entreprises Inc. et Texas Tile Manufacturing LLC.

b) Options de rachat

En novembre 2017, l'engagement de rachat des intérêts minoritaires (49 %) de la société FieldTurf Benelux B.V. a été exercé. La société FieldTurf Benelux BV. était déjà consolidée en intégration globale.

En décembre 2017, l'engagement de rachat des intérêts minoritaires (49 %) de la société Morton Extrusions Technik (M.E.T GmbH) a été exercé. La société Morton Extrusions Technik (M.E.T GmbH) était déjà consolidée en intégration globale.

2.5 Coentreprises

La société allemande Laminate Park GmbH & Co KG est détenue conjointement avec le groupe Sonae.

La société Laminate Park GmbH & Co KG produit du revêtement de sol stratifié et des panneaux de bois aggloméré à destination du marché EMEA.

Le Groupe détient également une participation dans la Société AllSports Constructions & Maintenance, société établie en Écosse.

Note 3 > Données opérationnelles

3.1 Éléments du compte de résultat

3.1.1 Chiffre d'affaires

Les produits sont comptabilisés lorsque le contrôle inhérents 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.

Les produits provenant des prestations de service ou des contrats de construction, dans le cadre de l'activité des surfaces sportives, sont comptabilisés dans le compte de résultat en fonction du degré d'avancement de la prestation à la date de clôture. Le chiffre d'affaire est reconnu à mesure que les obligations de performance sont remplies.

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 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	
	2018	Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	2018 ajusté
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**

(en millions d'euros)	2017	Ajustements					2017 ajusté
		Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres [1]	
Chiffre d'affaires net	2 841,1	-	-	-	-	-	2 841,1
Coût de revient des ventes	(2 138,1)	1,6	3,9	-	1,0	-	(2 131,6)
Marge brute	703,0	1,6	3,9	-	1,0	-	709,5
Frais commerciaux	(319,4)	(1,2)	-	-	0,5	-	(320,1)
Frais de recherche et de développement	(36,4)	0,4	-	-	0,3	-	(35,7)
Frais généraux et administratifs	(187,5)	0,8	0,6	0,6	10,3	0,4	(174,8)
Autres produits et charges opérationnels	(147,0)	0,5	0,1	(1,9)	-	165,7	17,4
Résultat d'exploitation (EBIT)	12,7	2,1	4,6	(1,3)	12,1	166,1	196,3
Dépréciation et amortissements	122,3	1,0	(4,5)	-	-	-	118,8
EBITDA	**135,0**	**3,1**	**0,1**	**(1,3)**	**12,1**	**166,1**	**315,1**

(1) Autres : comprend l'ajustement de 165 millions d'euros comptabilisé suite à la décision de l'Autorité de la concurrence française (cf. Note 1.3).

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 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.

Par secteur opérationnel

2018 *(en millions d'euros)*	Revêtements de sol			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

2017 *(en millions d'euros)*	Revêtements de sol			Surfaces sportives	Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine			
Chiffre d'affaires net	926,4	783,4	619,0	512,3	-	2 841,1
Marge brute *% du chiffre d'affaires net*	274,4 *29,6 %*	218,2 *27,8 %*	124,4 *20,1 %*	87,1 *17,0 %*	(1,1)	703,0 *24,7 %*
EBITDA ajusté *% du chiffre d'affaires net*	126,8 *13,7 %*	95,0 *12,1 %*	88,5 *14,3 %*	51,5 *10,0 %*	(46,7)	315,1 *11,1 %*
Ajustements [1]	(168,5)	(2,4)	(1,8)	(2,6)	(4,8)	(180,1)
EBITDA *% du chiffre d'affaires net*	(41,7) *(4,5) %*	92,6 *11,8 %*	86,7 *14,0 %*	48,9 *9,5 %*	(51,5)	135,0 *4,8 %*
Résultat d'exploitation (EBIT) *% du chiffre d'affaires net*	(73,7) *(8,0) %*	25,3 *3,2 %*	42,6 *6,9 %*	30,1 *5,9 %*	(11,6)	12,7 *0,4 %*
Investissements courants	36,5	30,8	17,3	16,1	10,2	110,9

(1) EMEA : comprend l'ajustement de 165 millions d'euros comptabilisés suite à la décision de l'Autorité de la concurrence français.

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 2018, comme en 2017.

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 2018 et en 2017.

Tarkett considère un seuil de 25 % du chiffre d'affaires comme significatif. Seuls les États-Unis sont supérieurs à ce seuil, avec 41,0 % du chiffre d'affaires consolidé en 2018 (40,0 % du chiffre d'affaires en 2017).

Concernant les actifs non courants, les États-Unis représentent 50,0 % du total des actifs non courants du Groupe au 31 décembre 2018 (40,0 % au 31 décembre 2017).

Tarkett n'a pas de client qui représente plus de 10 % de son chiffre d'affaires. En 2018, le client le plus significatif représente 3 % du chiffre d'affaires consolidé (3 % en 2017).

5

3.3 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	2018	2017
Gains de cession d'actifs immobilisés	0,5	0,3
Autres produits opérationnels	12,7	29,8
Autres produits opérationnels	**13,2**	**30,1**
Pertes de cessions d'actifs immobilisés	-	-
Autres charges opérationnelles [1]	(12,9)	(177,1)
Autres charges opérationnelles	**(12,9)**	**(177,1)**
Total autres produits et charges opérationnels	**0,3**	**(147,0)**

(1) En 2017, comprend la sanction pécuniaire décidée par l'Autorité de la concurrence française pour 165 millions d'euros.

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 2018	31 décembre 2017
Matières premières et fournitures	148,0	132,7
Produits en cours	75,5	66,1
Produits finis	264,0	239,1
Échantillons	2,4	1,0
Présentoirs	(2,3)	-
Pièces de rechange et consommables	22,8	22,4
Total valeur brute	**510,4**	**461,3**
Provision pour dépréciation de stock	(61,1)	(57,1)
Total stocks nets	**449,3**	**404,2**

Détail de la provision pour dépréciation sur stocks

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	Dotation	Reprise	Impact de change	Autres	31 décembre 2018
Matières premières et fournitures	(10,5)	(2,4)	2,8	(0,2)	(0,1)	(10,4)
Produits en cours	(5,7)	(2,7)	0,9	(0,1)	(0,2)	(7,8)
Produits finis	(33,8)	(10,2)	8,3	(0,4)	0,0	(36,1)
Échantillons	(0,3)	(0,1)	0,1	(0,0)	-	(0,3)
Pièces de rechange et consommables	(6,8)	(0,7)	0,9	0,1	-	(6,5)
Total provision pour dépréciation de stock	**(57,1)**	**(16,1)**	**13,0**	**(0,6)**	**(0,3)**	**(61,1)**

Les taux de provision sur stocks sont appliqués de manière similaire sur les différentes périodes.

Le coût des matières premières en 2018 s'élève à 1 179,0 millions d'euros (contre 1 164,7 millions d'euros en 2017).

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.

Cette provision repose sur l'estimation faite par la direction de la possibilité du recouvrement des créances clients et la valorisation des actifs courants, notamment en cas de détérioration du degré de fiabilité d'un client important ou de nouveaux défauts de paiements.

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.

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 2018	31 décembre 2017
Créances sur des parties liées	8,1	7,8
Créances sur clients et comptes rattachés	360,1	368,1
Total valeur brute	368,2	375,9
Provisions pour créances douteuses	(17,7)	(19,7)
Total créances nettes	**350,5**	**356,2**

La variation de la provision pour créances douteuses s'élève à 2.00 millions d'euros et s'explique principalement de la façon suivante :

- - 7.00 millions d'euros de dotation ;
- 8.80 millions d'euros de reprise ;
- 0.20 million d'euros d'effet de change.

Détail des créances échues non dépréciées

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Créances échues 0-180 jours	54,0	39,5
Créances échues 181-270 jours	1,0	0,6
Créances échues 271-360 jours	0,2	0,1
Créances échues >360 jours	0,8	1,2
Créances, procédures de faillite, affaires juridiques	1,4	0,9
Total créances échues non dépréciées	**57,4**	**42,3**

3.4.3 Autres créances

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Autres créances à long terme	**-**	**-**
Charges constatées d'avance	19,6	15,5
Créances d'impôt courant	24,6	23,9
TVA et autres taxes	16,9	18,6
Autres créances et actifs courants	23,0	18,9
Autres créances à court terme	**84,1**	**76,9**

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 5.9 millions d'euros au titre de produits différés, sont ramenées à leur valeur nette actuelle.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Fournisseurs et comptes rattachés	281,5	284,6
Effets à payer	2,1	4,3
Fournisseurs et comptes rattachés	**283,6**	**288,9**

3.4.5 Autres dettes

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Dettes liées au personnel	96,4	96,5
Impôt courant	13,3	19,7
TVA et autres taxes	15,7	16,8
Remises clients	39,9	41,2
Dettes diverses	27,8	22,9
Autres dettes	**193,1**	**197,4**

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.

	2018	2017
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement	218,5	128,1
Variation du besoin en fonds de roulement	(12,3)	(37,0)
Intérêts net payés	(17,2)	(11,3)
Impôts nets payés	(25,3)	(37,8)
Divers éléments opérationnels payés	(0,7)	(1,0)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(128,2)	(111,1)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	1,5	4,5
Free cash-flow	**36,4**	**(65,6)**

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 2018, les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi les plus importants du Groupe se trouvent aux États-Unis, en Allemagne, en Suède, au Canada et au Royaume-Uni. Ces cinq pays représentent près de 90 % des engagements totaux 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 France et en Italie.

La duration moyenne pondérée de l'obligation est de 13 ans.

Événements spéciaux

En 2018, il a été décidé de geler les droits des participants au plan de pension au Canada. Les participants actifs cotisent désormais dans un plan multi-employeur ne générant pas de passifs sociaux. Une partie des actifs a également choisi de transférer les droits acquis dans le nouveau plan.

Il n'y a pas eu d'autres évènements spéciaux majeurs survenus en 2018.

Hypothèses

La comptabilisation des valeurs actuarielles est basée 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 2018		31 décembre 2017	
	Retraites	Autres engagements sociaux	Retraites	Autres engagements sociaux
Taux d'actualisation pondéré	3,10 %		3,06 %	
Incluant :				
États-Unis	4,25 %	4,25 %	3,75 %	3,75 %
Allemagne	1,50 %		1,50 %	
Suède	2,50 %		2,75 %	
Royaume-Uni	2,75 %		2,40 %	
Canada	3,75 %/4,00 %		3,75 %	
Taux d'augmentation des salaires	2,60 %		2,87 %	
Inflation	2,16 %		2,40 %	

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 ».

Montants portés au bilan *(en millions d'euros)*	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Retraites	Autres engagements sociaux	Total	Retraites	Autres engagements sociaux	Total
Obligations de prestations	220,6	1,8	222,4	232,1	2,0	234,1
Valeur actuelle des placements	(92,6)	-	(92,6)	(98,7)	-	(98,7)
Engagement net comptabilisé au bilan	**128,0**	**1,8**	**129,8**	**133,4**	**2,0**	**135,4**

Engagements de retraite *(en millions d'euros)*	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	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	232,1	(98,7)	133,4	246,2	(100,6)	145,6
Droits accumulés durant l'année	3,8	-	3,8	4,2	-	4,2
Droits accumulés dans le passé	(1,1)	-	(1,1)	(0,1)	-	(0,1)
(Gains)/Perte sur les nouveaux régimes de retraite	(0,4)	-	(0,4)	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	6,8	(3,2)	3,6	7,2	(3,2)	4,0
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	(0,2)	1,7	1,5	(0,2)	1,6	1,4
Charge/(produit) de l'exercice	8,9	(1,4)	7,5	11,1	(1,6)	9,5
Prestations payées par la société	(5,2)	-	(5,2)	(4,8)	-	(4,8)
Prestations versées sur la base du plan	(10,9)	10,9	-	(7,7)	7,7	-
Contributions des participants au régime des retraites	0,2	(0,2)	-	0,3	(0,3)	-
Cotisations employeurs	-	(5,1)	(5,1)	-	(4,7)	(4,7)
Changements dans les hypothèses démographiques	(1,1)	-	(1,1)	(1,7)	-	(1,7)
Changements dans les hypothèses financières	(5,5)	-	(5,5)	3,7	-	3,7
Changements d'expérience	(0,2)	-	(0,2)	(0,9)	-	(0,9)
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	4,4	4,4	-	(8,4)	(8,4)
Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	(6,8)	4,4	(2,4)	1,1	(8,4)	(7,3)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Variations des taux de change	2,3	(2,5)	(0,2)	(14,1)	9,2	(4,9)
Au 31 décembre	**220,6**	**(92,6)**	**128,0**	**232,1**	**(98,7)**	**133,4**

Autres engagements sociaux *(en millions d'euros)*	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	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	2,0	-	2,0	8,5	-	8,5
Droits accumulés durant l'année	-	-	-	0,3	-	0,3
Droits accumulés dans le passé	-	-	-	(5,9)	-	(5,9)
(Gains)/Perte sur les nouveaux régimes de retraite	-	-	-	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	0,1	-	0,1	(0,0)	-	(0,0)
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	-	-	-	-	-	-
Charge/(produit) de l'exercice	0,1	-	0,1	(5,6)	-	(5,6)
Prestations versées aux bénéficiaires	-	-	-	-	-	-
Prestations payées par la société	(0,3)	-	(0,3)	(0,1)	-	(0,1)
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)	-	-	-
Changements d'expérience	(0,0)	-	(0,0)	(0,3)	-	(0,3)
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	-	-	-	-	-
Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	(0,1)	-	(0,1)	(0,3)	-	(0,3)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Variations des taux de change	0,1	-	0,1	(0,5)	-	(0,5)
Au 31 décembre	**1,8**	**-**	**1,8**	**2,0**	**-**	**2,0**

Allocation des actifs du régime par nature de placement

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Actions	36,7 %	47,7 %
Obligations	39,2 %	28,3 %
Contrats d'assurance	14,0 %	12,7 %
Trésorerie et équivalent de trésorerie (liquidité)	7,1 %	8,5 %
Immobilier	3,0 %	2,8 %

Sensibilité sur le taux d'actualisation

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Augmentation de 50 points de base Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(13,5)	(14,5)
Diminution de 50 points de base Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	14,9	15,9

Sensibilité sur le taux d'inflation

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Augmentation de 50 points de base Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	4,8	3,2
Diminution de 50 points de base Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(4,4)	(3,2)

Prestations à verser lors des 5 prochaines années
Les prestations qui devront être versées dans les cinq prochaines années au titre des plans de retraites et assimilés sont estimées comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
2018	-	12,3
2019	11,8	11,7
2020	11,0	11,5
2021	11,2	10,7
2022	11,1	11,1
2023	11,4	-
Total	**56,5**	**57,3**

4.2 Charges de personnel et rémunération des dirigeants

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Rémunérations et salaires	(668,6)	(671,5)
Charges de retraites	(2,3)	1,5
Coût de personnel total	**(670,9)**	**(670,0)**
Nombre moyen d'employés	12 907	12 764

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 2018	31 décembre 2017
Avantages du personnel à court terme	6,2	11,2
Avantages postérieurs à l'emploi	0,1	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	0,9	-
Paiements fondés sur des actions	3,2	2,9
Total	**10,4**	**14,1**

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 est repose 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. Le plan LTIP 2018 est également conditionné à une condition de performance de marché.

En 2018, le plan LTIP 2015 s'est traduit par l'attribution de 300 973 actions.

	LTIP 2016	LTIP 2017	LTIP 2018
Date d'attribution	1 décembre 2016	25 septembre 2017	25 juillet 2018
Fin de la période d'attribution	30 juin 2019	30 juin 2020	30 juin 2021
Nombre d'actions	243 575	277 715	334 088
Valeur estimée à la date de mise en place du plan *(en euros)*	32,00	37,00	19,85
Estimation au 31 décembre 2018 du nombre d'actions à livrer	121 788	138 858	334 088
Modalité de règlement	Distribution d'actions		
Charges 2018 *(en millions d'euros)*	(0,7)	(2,0)	(1,2)
Charges 2017 *(en millions d'euros)*	(3,1)	(1,4)	-
Charges 2016 *(en millions d'euros)*	(0,4)	-	-

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 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 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.

L'évolution du *goodwill* peut être analysée comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Valeur nette comptable en début de période	510,5	550,4
Goodwill sur acquisitions de la période	132,4	0,5
Ajustement à la comptabilisation initiale du *goodwill*	-	-
Impact des effets de change	19,1	(40,4)
Valeur nette comptable en fin de période	**662,0**	**510,5**

Le 1er octobre 2018, le Groupe a finalisé l'acquisition de Lexmark Carpet Mills aux États-Unis. Lexmark est spécialisé dans la fabrication de moquettes de haute qualité, principalement pour le secteur de l'hôtellerie en Amérique du Nord. Cette société, qui emploie 460 personnes et dispose d'un site de production aux États-Unis, a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 120 millions de dollars.

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 2018, l'écart d'acquisition sur Lexmark s'élève à 128,2 millions d'euros et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	
Contrepartie transferee (+)	222.6
Juste valeur des actifs acquis (-)	94.4
Total écart d'acquisition comptabilisé	**128.2**

Le montant de l'écart d'acquisition comptabilisé au 31 décembre 2018 est provisoire et peut être ajusté dans la limite des 12 mois suivant l'acquisition prévus par IFRS3 révisée.

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 résidentielle 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 2018, l'écart d'acquisition sur Grassman s'élève à 7,8 millions d'euros et se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	
Contrepartie transferee (+)	9.3
Juste valeur des actifs acquis (-)	1.5
Total écart d'acquisition comptabilisé	**7.8**

Le montant de l'écart d'acquisition comptabilisé au 31 décembre 2018 est provisoire et peut être ajusté dans la limite des 12 mois suivant l'acquisition comme prévus par IFRS3 révisée.

5.1.1 Répartition du *goodwill* entre les différentes UGT

La répartition du *goodwill* entre les différentes UGT est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Valeur brute	**Valeur nette**	**Valeur brute**	**Valeur nette**
Résilient & divers	70,4	69,8	70,9	70,3
Moquette	33,5	33,5	33,5	33,5
Bois	-	-	-	-
Laminé	-	-	-	-
EMEA	**103,9**	**103,3**	**104,4**	**103,8**
Commercial (hors moquette)	72,8	55,8	70,5	53,5
Tandus & Centiva	312,9	312,9	175,7	175,7
Résidentiel	-	-	-	-
Amérique du Nord	**385,7**	**368,7**	**246,2**	**229,2**
CEI	96,5	95,5	96,5	95,5
APAC	(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	39,1	33,4	36,0	30,5
Gazon synthétique & autres	61,4	61,0	51,8	51,4
Surfaces sportives	**100,5**	**94,4**	**87,8**	**81,9**
Total *goodwill*	**686,7**	**662,0**	**535,0**	**510,5**

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.

Location financement
Au commencement d'un accord, le Groupe détermine si l'accord est ou contient un contrat de location.

Les contrats de location de biens immobiliers ou mobiliers dans lesquels le Groupe a conservé en substance la quasi-totalité des risques et avantages sont qualifiés de location financement.

Les biens acquis en location financement sont enregistrés en immobilisations corporelles pour le montant le plus bas de la juste valeur ou de la valeur actuelle du paiement minimum à la date de début des contrats.

Les paiements effectués au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette. La charge financière est répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant.

Les principes d'amortissement et de valorisation ultérieure de l'actif sont similaires à ceux des autres immobilisations corporelles, excepté lorsque la durée du contrat est plus courte que la durée d'utilisation du bien, et qu'il n'y a pas de certitude quant au transfert de propriété à l'issue du contrat.

Les contrats de location pour lesquels la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont effectivement conservés par le bailleur sont classés en contrat de location simple. Les charges de location sont enregistrées en résultat et réparties de façon linéaire sur la durée du contrat.

La répartition des valeurs nettes des immobilisations incorporelles et corporelles est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Frais de recherche et développement	5,1	6,0
Brevets	11,2	14,5
Marques	29,1	31,8
Licences informatiques	24,9	28,9
Autres immobilisations incorporelles	51,5	3,5
Acomptes sur immobilisations	11,4	6,7
Immobilisations incorporelles	**133,2**	**91,4**
Biens et immeubles	197,0	203,2
Matériel et équipements	230,7	210,5
Équipements loués	2,9	2,9
Acomptes sur immobilisations	84,2	50,8
Immobilisations corporelles	**514,8**	**467,4**

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coûts d'acquisition *(en millions d'euros)*	31 décembre 2017	Acquisition	Cession	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2018
Frais de recherche et développement	15,4	1,2	(0,0)	-	-	(0,3)	16,3
Brevets	134,1	0,8	-	-	0,0	6,1	141,0
Marques	54,5	-	-	-	-	0,7	55,2
Licences informatiques	129,7	6,9	(0,5)	(0,0)	7,9	2,0	146,0
Autres immobilisations incorporelles	7,2	0,0	(0,0)	60,1	0,0	0,9	68,2
Acomptes sur immobilisations	6,7	11,2	(0,1)	-	(6,6)	0,2	11,4
Immobilisations incorporelles	**347,6**	**20,1**	**(0,6)**	**60,1**	**1,3**	**9,6**	**438,1**
Biens et immeubles	512,5	8,6	(0,2)	1,5	5,0	1,8	529,2
Immeubles loués	0,3	-	-	-	-	-	0,3
Matériel et équipements	1 298,0	23,6	(14,6)	51,0	36,0	2,4	1 396,4
Équipements loués	8,3	1,0	(1,8)	-	0,3	(0,1)	7,7
Acomptes sur immobilisations	50,8	75,9	(0,2)	-	(43,2)	0,9	84,2
Immobilisations corporelles	**1 869,9**	**109,1**	**(16,8)**	**52,5**	**(1,9)**	**5,0**	**2 017,8**

Amortissements et pertes de valeur cumulés *(en millions d'euros)*	31 décembre 2017	Dotation	Cession/ reprise	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2018
Frais de recherche et développement	(9,4)	(2,0)	0,0	-	0,0	0,2	(11,2)
Brevets	(119,6)	(4,6)	0,0	-	-	(5,5)	(129,7)
Marques	(22,7)	(3,4)	-	-	-	(0,0)	(26,1)
Licences informatiques	(100,8)	(18,9)	0,5	0,0	(0,1)	(1,8)	(121,1)
Autres immobilisations incorporelles	(3,7)	(0,7)	-	(12,0)	-	(0,3)	(16,7)
Immobilisations incorporelles	**(256,2)**	**(29,6)**	**0,5**	**(12,0)**	**(0,1)**	**(7,4)**	**(304,8)**
Biens et immeubles	(309,3)	(21,9)	0,2	(0,5)	(0,1)	(0,6)	(332,2)
Immeubles loués	(0,3)	-	-	-	-	(0,0)	(0,3)
Matériel et équipements	(1 087,5)	(68,8)	13,8	(23,3)	0,9	(0,8)	(1 165,7)
Équipements loués	(5,4)	(1,2)	1,8	-	(0,2)	0,2	(4,8)
Immobilisations corporelles	**(1 402,5)**	**(91,9)**	**15,8**	**(23,8)**	**0,6**	**(1,2)**	**(1 503,0)**

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.

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 2018 sont les suivantes :

	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
EMEA	7,8 %	2 %
Amérique du Nord	7,8 %	2 %
CEI	10,2 %	4 %
APAC	8,3 %	4 %
Amérique latine	10,1 %	4 %
Surfaces Sportives	7,8 %	2 %

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 et 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 2018, 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
Les pertes de valeur comptabilisées au cours des exercices 2018 et 2017 peuvent être réparties comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Amérique du Nord	(2,8)	(3,9)
Total	**(2,8)**	**(3,9)**

5.4 Engagements de location

Les engagements de location du Groupe concernent principalement des immeubles, véhicules, du matériel informatique et des logiciels ainsi que des bureaux.

Paiements au titre des contrats de location simple
Les paiements minimum au titre de contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire sur la durée du contrat de location. (cf 5.2.2. pour plus de précision sur les principes de classement des contrats entre location simple et location financement).

Paiements au titre de contrats de location financement
Les paiements minimum au titre d'un contrat de location financement sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette. (cf 5.2.2. pour plus de précision sur les principes de classement des contrats entre location simple et location financement).

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 2018	31 décembre 2017
Moins d'un an	28,1	25,9
Entre 1 et 5 ans	69,9	53,9
À plus de 5 ans	16,2	11,8
Total paiements minimaux futurs	**114,2**	**91,6**

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.

(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)	-	-	0,0	3,1
Provisions pour restructuration	-	-	-	-	-	0,0	-
Provisions pour réclamations & litiges	2,9	0,1	(0,5)	-	-	(0,2)	2,3
Autres provisions	5,2	0,0	(0,6)	-	3,0	-	7,6
Provisions pour impôt complémentaire	1,2	0,0	(1,1)	-	-	0,0	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	0,0	(0,7)	0,0	-	0,0	1,3
Provisions pour réclamations & litiges	8,1	5,5	(3,5)	(0,2)	1,0	0,1	11,0
Autres provisions	0,2	0,0	(0,0)	-	-	(0,0)	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**

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Dotation	Reprise	Variation de périmètre	Transfert	Impact de change	31 décembre 2017
Provisions pour garanties	3,7	0,8	(0,5)	-	-	(0,3)	3,7
Provisions pour restructuration	-	-	-	-	-	-	-
Provisions pour réclamations & litiges	3,1	0,2	(0,1)	-	-	(0,3)	2,9
Autres provisions	4,9	0,5	(0,2)	-	-	-	5,2
Provisions pour impôt complémentaire	0,6	0,8	(0,2)	-	-	-	1,2
Provisions financières [1]	46,4	-	(4,4)	-	-	(5,3)	36,7
Total Long Terme	58,7	2,3	(5,4)	-	-	(5,9)	49,7
Provisions pour garanties	25,6	7,4	(11,0)	-	(0,6)	(2,3)	19,1
Provisions pour restructuration	3,8	0,8	(2,6)	-	-	-	2,0
Provisions pour réclamations & litiges	8,6	3,5	(4,2)	-	0,6	(0,4)	8,1
Autres provisions	-	0,2	-	-	-	-	0,2
Total Court Terme	38,0	11,9	(17,8)	-	-	(2,7)	29,4
Total des Provisions	**96,7**	**14,2**	**(23,2)**	**-**	**-**	**(8,6)**	**79,1**

(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 change et de taux qualifiés de couverture de juste valeur (FVH) sont enregistrées en résultat. La valeur des éléments couverts est ajustée des variations de juste valeur attribuables au risque couvert et la contrepartie est également enregistrée en résultat.

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 2018**	**31 décembre 2017**
Intérêts sur les prêts et sur les équivalents de trésorerie	0,7	1,0
Autres produits financiers	0,3	0,3
Total produits financiers	1,0	1,3
Intérêts sur dettes financières	(15,2)	(10,2)
Crédit-bail	(0,2)	(0,2)
Frais de commissions sur dettes et services financiers	(3,5)	(4,0)
Frais de souscription d'emprunts et de renégociation de la dette	(1,0)	(1,0)
Charges financières d'actualisation sur retraites et assimilés	(5,1)	(5,6)
Pertes et gains de change	(4,8)	(2,6)
Pertes de valeur sur actifs financiers	(0,0)	(0,1)
Variation de valeur des instruments dérivés de taux en couverture de la dette	(1,2)	(0,9)
Autres charges financières	(0,1)	(0,1)
Total charges financières	(31,1)	(24,7)
Résultat financier	**(30,1)**	**(23,4)**

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 2018		31 décembre 2017	
	À long terme	**À court terme**	**À long terme**	**À court terme**
Emprunts bancaires	240,9	0,7	-	3,2
Placements privés	595,5	-	591,3	-
Autres emprunts	0,2	0,9	0,2	0,1
Découverts bancaires	-	7,8	-	8,1
Location financement	2,5	0,8	2,6	1,0
Emprunts et dettes portant intérêts	**839,1**	**10,2**	**594,1**	**12,4**
Total des emprunts et dettes portant intérêts	**849,3**		**606,5**	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(95,7)		(114,7)	
Endettement net	**753,6**		**491,8**	

La variation de l'endettement net durant l'exercice tient essentiellement aux acquisitions de la société Lexmark Carpet Mills aux USA le 28 septembre 2018 et des actifs de la société Grass Manufacturers Pty Ltd en Australie le 31 janvier 2018.

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 252,5 millions d'euros et 50 millions de US dollars conclu le 13 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 250,0 millions d'euros et 56,5 millions de US dollars conclu le 21 juin 2016 et arrivant à échéance en juin 2023 pour 126 millions d'euros et en juin 2021 pour le reste ;
- un crédit syndiqué renouvelable multidevises d'une capacité de 650,0 millions d'euros souscrit en juin 2015, arrivant à échéance en juin 2020, et qui au 31 décembre 2018 est utilisé à hauteur de 235,8 millions d'euros ;
- une ligne de cession de créances de droits français, allemand et espagnol de 50,0 millions d'euros venant à échéance le 31 décembre 2021, et qui au 31 décembre 2018 n'est pas utilisée.

7.3.2 Détails des prêts et emprunts

31 décembre 2018 *(en millions d'euros)*	**Devise de tirage**	**Taux d'intérêt**	**Total**	**12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2019**	**2 ans jusqu'au 31/12/2020**	**3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2023**	**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	-	-	-
Obligations de crédit-bail			3,3	0,8	0,8	1,6	0,1
Emprunts et dettes portant intérêts			**849,3**	**10,2**	**238,2**	**450,3**	**150,6**

31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2018	2 ans jusqu'au 31/12/2019	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2022	Plus de 5 ans
Emprunts bancaires							
Emprunts à terme Europe	EUR	0,40 %	2,3	2,3	-	-	-
Autres emprunts bancaires	EUR-BRL	25,6 %	0,9	0,9	-	-	-
Sous total Emprunts bancaires			3,2	3,2	-	-	-
Placements privés Europe	EUR	1,15% – 1,722%	502,5	-	-	502,5	-
Placements privés Europe	USD	2,96% – 3,39%	88,8	-	-	88,8	-
Autres emprunts	EUR	0,25 %	0,3	0,1	0,1	0,1	-
Découverts bancaires			8,1	8,1	-	-	-
Obligations de crédit-bail			3,6	1,0	1,0	1,1	0,5
Emprunts et dettes portant intérêts			**606,5**	**12,4**	**1,1**	**592,5**	**0,5**

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 des ratios financiers : le ratio dette nette/EBITDA ajusté qui ne doit pas excéder 3.0 et le ratio EBIT ajusté/Intérêts nets qui ne doit pas être inférieur à 2.5.

Le Groupe respecte l'ensemble de ses engagements bancaires contractuels au 31 décembre 2018, ainsi que les engagements sur ratios financiers comme détaillé ci-dessous :

Endettement net/EBITDA ajusté [1] *(en millions d'euros)*	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Endettement net	753,6	491,8
EBITDA ajusté [1]	267,4	315,1
Ratio [2]	2,8	1,6

(1) Au 31 décembre 2018, un EBITDA ajusté proforma a été retenu pour inclure 12 mois d'activité de Lexmark.
(2) Doit être inférieur à 3,0.

EBIT ajusté/Intérêts nets [1] *(en millions d'euros)*	31 décembre 2018	31 décembre 2017
EBIT ajusté [1]	145,7	196,3
Intérêts nets	14,6	9,5
Ratio [2]	10,0	20,7

(1) Au 31 décembre 2018, un EBIT ajusté proforma a été retenu pour inclure 12 mois d'activité de Lexmark.
(2) Doit être supérieur à 2,5.

7.3.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie par nature

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Trésorerie courante	31,4	32,4
Comptes rémunérés	56,4	80,7
Certificats de dépôt, ou placements sans risque	7,9	1,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**95,7**	**114,7**

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 2017	Cash-flows	Reclas-sement	Variation « non cash» Acquisition	Variation de change	Variation de juste valeur	31 décembre 2018
Dettes financières long terme	594,6	245,8	-	-	(0,8)	-	839,6
Dettes financières court terme	13,7	(20,7)	-	-	17,1	-	10,1
Actifs financiers long terme [1]	(36,6)	3,5	-	-	(0,6)	-	(33,7)
Actifs financiers court terme	(0,2)	0,4	-	(1,4)	-	-	(1,2)
Autres	-	(8,9)	-	-	-	-	-
Total des variations des activités de financement [2]		**220,1**					
Flux de trésorerie des activités de financement [2]		**220,1**					

(1) hors titres mis en équivalence.
(2) hors dividendes, acquisition d'actions d'autocontrôle et acquisition de participation ne donnant pas le contrôle.

7.4 Autres actifs et passifs financiers

7.4.1 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Placements à long terme	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme [1]	24,1	31,7
Crédit clients à long terme	-	-
Dépôts de garantie à long terme	-	-
Autres actifs financiers	**24,1**	**31,7**

(1) Les actifs financiers et créances clients à long terme incluent les titres mis en équivalence.

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coûts d'acquisition *(en millions d'euros)*	31 décembre 2017	Augmentation	Diminution	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2018
Placements à long terme	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme	34,4	0,9	(11,9)	3,0	0,2	26,6
Crédit clients à long terme	-	-	-	-	-	-
Dépôts de garantie à long terme	-	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers	**34,4**	**0,9**	**(11,9)**	**3,0**	**0,2**	**26,6**

Amortissements et pertes de valeur cumulés *(en millions d'euros)*	31 décembre 2017	Dotation	Cession	Reprise	Perte de valeur	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2018
Dépôts de garantie à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme	(2,7)	(0,1)	-	-	-	-	0,3	(2,5)
Autres actifs financiers	**(2,7)**	**(0,1)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**0,3**	**(2,5)**

7.4.2 Autres passifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Juste valeur des dérivés non courants	-	-
Autres passifs financiers non courants	4,1	0,5
Autres passifs financiers non courants	**4,1**	**0,5**
Intérêts courus à court terme	2,1	1,5
Juste valeur des dérivés courants	2,0	0,2
Autres passifs financiers courants	5,9	5,3
Autres passifs financiers courants	**10,0**	**7,0**

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 2018	Catégorie juste valeur	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur des instru-ments dérivés de couverture	Valeur nette comptable	Juste valeur
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

31 décembre 2017	Catégorie juste valeur	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur des instru-ments dérivés de couverture	Valeur nette comptable	Juste valeur
Actifs financiers non courants	Niveau 2	9,3	-	22,3	-	31,6	31,6
Autres actifs financiers courants	Niveau 2	-	-	-	0,7	0,7	0,7
Créances clients	Niveau 2	356,2	-	-	-	356,2	356,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	-	114,7	-	114,7	114,7
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	606,5	-	-	606,5	606,5
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	0,5	-	-	0,5	0,5
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	-	7,0	-	-	7,0	7,0
Fournisseurs	Niveau 2	-	288,9	-	-	288,9	288,9

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 2017.

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 2018 *(en millions d'euros)*	**Qualification comptable**	**Maturité**	**Juste valeur**	**Contrepartie en OCI**
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
Derivés de change liés aux opérations commerciales			**1,0**	**0,7**
Caps	CFH	< Avr 2024	(0,3)	(0,5)
Dérivés de taux d'intérêt			**(0,3)**	**(0,5)**
Total			**1,1**	**0,2**

31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	**Qualification comptable**	**Maturité**	**Juste valeur**	**Contrepartie en OCI**
Swaps de change	FVH	< Juin 2018	0,1	
Dérivés de change liés au financement			**0,1**	
Contrats de change à terme	CFH	< Fev 2019		
Options	CFH	< Mar 2019	0,2	0,1
Derivés de change liés aux opérations commerciales			**0,2**	**0,1**
Caps	CFH	< Mai 2020	0,1	
Dérivés de taux d'intérêt			**0,1**	**0,0**
Total			**0,4**	**0,1**

Les montants nominaux des instruments dérivés couvrant les principales expositions sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)			**31 décembre 2018**					**31 décembre 2017**	
Devise d'exposition	**USD**	**PLN**	**GBP**	**CAD**	**NOK**	**USD**	**PLN**	**GBP**	**NOK**
Dérivés de change liés au financement	102,5	33,6	4,5	30,1	-	86,5	38,8	2,7	-
Dérivés de change liés aux opérations commerciales	-	-	35,3	-	10,3	-	-	34,6	10,2
Nominaux couvrant les principales devises *(en euros)*	**102,5**	**33,6**	**39,8**	**30,1**	**10,3**	**86,5**	**38,8**	**37,3**	**10,2**

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 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**

(en millions d'euros)	Taux fixe	Taux variable	31 décembre 2017
Emprunts et dettes portant intérêts	337,8	268,7	606,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1,6)	(113,1)	(114,7)
Endettement net avant couverture	**336,2**	**155,6**	**491,8**
Effet des couvertures	41,7	(41,7)	-
Endettement net après couverture	**377,9**	**113,9**	**491,8**

Analyse de sensibilité
La sensibilité aux fluctuations de taux d'intérêt a été calculée pour les éléments constitutifs de l'endettement net après application des instruments dérivés de taux, ainsi que des prêts portant intérêts accordés à des joint-ventures ou à des tiers. L'analyse est fondée sur la base de l'indice de marché en vigueur à la clôture et sur des hypothèses d'encours et de politique de gestion constants pendant un an.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Augmentation de 100 points de base Augmentation/(Diminution) des charges financières	3,2	1,4
Diminution de 100 points de base [1] Augmentation/(Diminution) des charges financières	(3,0)	(0,3)

(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 le dollar américain, la livre sterling, la couronne norvégienne, 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 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**

Dettes financières	31 décembre 2017		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	3,2	3,3	3,2	0,1	-	-	-	-	-	-
Placements privés	591,3	644,6	-	11,9	-	11,9	314,8	25,3	276,5	4,2
Autres emprunts	0,3	0,5	0,1	0,2	0,1	-	0,1	-	-	-
Découverts bancaires	8,1	8,4	8,1	0,3	-	-	-	-	-	-
Location financement	3,6	3,6	1,0	-	1,0	-	1,1	-	0,5	-
Total	**606,5**	**660,4**	**12,4**	**12,5**	**1,1**	**11,9**	**316,0**	**25,3**	**277,0**	**4,2**
Autres dettes financières										
Dettes fournisseurs	288,9	288,9	288,9	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courantes	0,5	0,5	-	-	0,5	-	-	-	-	-
Autres dettes financières courantes	7,0	7,0	7,0	-	-	-	-	-	-	-
Total	**296,4**	**296,4**	**295,9**	**-**	**0,5**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total dettes financières	**902,9**	**956,8**	**308,3**	**12,5**	**1,6**	**11,9**	**316,0**	**25,3**	**277,0**	**4,2**

b) Position de liquidité

La capacité d'endettement est de 1,382.8 millions d'euros, utilisée à hauteur de 849.3 millions d'euros (Cf. 7.3.1). En incluant la trésorerie et équivalents de trésorerie, la position de liquidité du Groupe est en conséquence de 629.2 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Montant disponible sur les lignes de crédit	533,5	791,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	95,7	114,7
Total	**629,2**	**906,3**

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 9,0 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2018 (8,0 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2017).

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 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 55,8 millions de dollars ;
- 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 194,7 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 1,2 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 4,2 millions d'euros à la clôture ;
- a accordé des suretés sur comptes bancaires à affectation spéciale à la banque opératrice de la ligne de cession de créances européennes, cependant non tirée à la clôture. De même, Tarkett a accordé sa garantie en tant que Société mère aux banques de certaines filiales, notamment Tarkett Limited (Royaume-Uni), Desso Holding (Pays-Bas), Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd et Tarkett Industrial (Beijing) Co Ltd, pour obtenir des lignes de financement ou d'émission de lettres de crédit pour un montant global maximum équivalent à 41,8 millions d'euros, engage à hauteur d'un équivalent de 11,6 millions 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 10,1 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 cotisations dont la base résulte d'un solde entre produits et charges (même si ce solde peut être différent du résultat net).

Suite à la réforme fiscale aux États-Unis en 2017, une charge de 2,5 millions d'euros avait été reconnue dans le résultat net. Tarkett disposait de 12 mois pour ajuster ce montant. Au cours de l'année 2018, un produit a été passé pour 0,6 millions d'euros.

La charge d'impôt (courant et différé) peut être analysée comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Impôt courant	(18,6)	(28,7)
Impôt différé	0,1	(1,6)
Impôt sur le résultat	**(18,5)**	**(30,3)**

La charge d'impôt théorique, déterminée en fonction du taux d'impôt sur les sociétés français de 34.43 % pour 2018 et 2017, est rapprochée de la charge d'impôt comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat des activités poursuivies avant impôt (a)	68,6	(7,7)
Résultat des sociétés mises en équivalence (b)	(7,9)	3,0
Résultat des activités intégrées globalement avant impôt (a-b)	76,5	(10,7)
Impôt théorique au taux français	(26,3)	3,7
Impact de :		
Imposition des sociétés étrangères à des taux différents	8,8	11,3
Effets de change sur actifs non monétaires	(3,5)	(2,1)
Variations des impôts différés non reconnus	(1,3)	9,3
Différences permanentes	3,6	2,7
Autre différence permanente [1]	-	(56,8)
Taxes relatives aux dividendes (Retenues à la source, contribution de 3 %)	(0,1)	6,1
Autres éléments	0,3	(4,5)
Impôt sur le résultat comptabilisé	**(18,5)**	**(30,3)**
Taux effectif	**24,2 %**	**- 283,2 %**

(1) Concerne exclusivement la sanction pécuniaire décidée par l'Autorité de la concurrence française (Cf. Note 1.3).

En 2017, sans la charge comptabilisée dans le cadre de la procédure en cours devant l'Autorité de la concurrence française, le taux d'impôt effectif aurait été de 19,7 %.

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 22 %, le Canada avec un taux d'impôt local de 26,68 % et le Luxembourg avec un taux de 29 %.

Effet de change sur actifs non monétaires
La charge d'impôt différé de 3,5 millions d'euros est due à l'écart de change sur les actifs et passifs non monétaires des entités dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie locale. Cette charge est requise par les normes IFRS, même si la base fiscale réévaluée ne 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 provisionné en net 1,3 millions d'euros.

Taxes relatives aux dividendes
En 2017, les effets impôts liés aux distributions de dividendes sont principalement relatifs aux retenues à la source, à la quote-part de frais et charges française et à la contribution française de 3 %. Suite à la décision du Conseil constitutionnel du 6 octobre 2017 qui a jugé la contribution française de 3 % inconstitutionnelle, un produit de 9,2 millions d'euros avait été constaté.

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)	2018	2017
Impôts différés nets sur actifs reportables	25,3	25,1
Impôts différés actifs relatifs aux avantages au personnel	39,5	37,6
Autres éléments non déductibles temporairement	39,1	38,9
Provision sur autres impôts différés	(1,6)	(1,9)
Élimination des profits internes	2,5	1,6
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(28,2)	(21,2)
Impôt différé actif	**76,6**	**80,1**
Écart d'acquisition affecté à des immobilisations	39,8	40,8
Autres impôts différés passifs	24,1	18,2
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(28,2)	(21,2)
Impôt différé passif	**35,7**	**37,8**

Les actifs nets d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et aux crédits d'impôt non utilisés sont reconnus pour un montant total de 25,3 millions d'euros dont 12,3 millions d'euros concernent le Luxembourg, les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain (États-Unis) pour 8,5 millions d'euros et 1,1 millions d'euros concernent la Serbie.

Ce montant de 25,3 millions d'euros se répartit ainsi : 15,7 millions d'euros d'actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et 9,6 millions d'euros de crédits d'impôt non utilisés.

Les impôts différés sur déficits et crédits d'impôt non reconnus s'élèvent à 182,4 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 2018	31 décembre 2017
Capital social *(en euros)*	318 613 480	318 613 480
Nombre d'actions	63 722 696	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 2018	31 décembre 2017
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période	63 723	63 723
Nombre moyen d'actions propres détenues par Tarkett au cours de la période	(434)	(417)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période (résultat de base)	**63 289**	**63 306**

Résultat de base par action

Le résultat de base par action au 31 décembre 2018 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).

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de Tarkett *(en millions d'euros)*	49,3	(38,7)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période (résultat de base)	63 289	63 306
Résultat de base par action *(en euros)*	**0,78**	**(0,61)**

Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat dilué)

(en milliers d'actions)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période	63 723	63 723
Nombre moyen d'actions propres détenues par Tarkett au cours de la période	(434)	(417)
Impact des plans d'attribution d'actions gratuites	370 (1)	382 (1)
Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat dilué)	**63 659**	**63 688**

(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 2018 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).

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de Tarkett *(en millions d'euros)*	49,3	(38,7)
Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat dilué)	63 659	63 688
Résultat dilué par action *(en euros)*	**0,77**	**(0,61)**

Dividendes

Tarkett a versé un dividende de 0.60 euro par action à ses actionnaires à la date du 5 juillet 2018 conformément à la décision de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018. En 2017, le Groupe avait versé un dividende de 0.60 euro par action.

Note 10 > Parties liées

Conformément à la norme IAS 24 « Information relative aux parties liées », le Groupe a identifié les parties liées suivantes :

1. les coentreprises ;
2. le principal actionnaire du Groupe, la Société Investissement Deconinck (« **SID** ») ;
3. 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 deux 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 2018**	**31 décembre 2017**
Coentreprises		
Vente de biens à Tarkett	24,1	27,8
Achat de services à Tarkett	(1,0)	(1,0)
Prêts de Tarkett	7,5	9,2

10.2 Les principaux actionnaires

La Société Investissement Deconinck détient 50,34 % du capital de Tarkett et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du Groupe.

Au 31 décembre 2018, SID a facturé un total de 300 000 euros au titre de la convention d'assistance et d'animation (500 000 euros au 31 décembre 2017).

Au 31 décembre 2018, Tarkett a facturé un total de 55 000 euros à SID au titre de prestations de service (75 000 euros au 31 décembre 2017).

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	245	0	184	0
Entités contrôlées	145	1 230	78	643
Sous-total (A)	389	1 230	262	643
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires				
Tarkett	0	0	0	0
Entités contrôlées	9	0	0	0
Sous-total (B)	9	0	0	0
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité				
Tarkett	71	0	0	0
Entités contrôlées	0	4	0	2
Sous-total (C)	71	4	0	2
Services autres que la certification des comptes [1]				
Sous-total D = B + C	80	4	0	2
Sous-total E = A + D	**469**	**1 234**	**262**	**645**
Total	**1 703**		**907**	

Note 13 > Principales entités consolidées

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2018	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2017
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 Belux [1]	Belgique	G	0 %	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	Turquie	G	70 %	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	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 %
FieldTurf Benelux BV [1]	Pays-Bas	G	0 %	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 %
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)	États-Unis	G	100 %	100 %
Tandus Centiva Inc	États-Unis	G	100 %	100 %
Tandus Centiva US LLC	États-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Enterprises Inc	États-Unis	G	100 %	100 %

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2018	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2017
Domco Products Texas Inc (AZR)	États-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Alabama Inc. (NAF)	États-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Finance Inc.	États-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett USA Inc.(DUS)	États-Unis	G	100 %	100 %
Texas Tile Manufacturing LLC	États-Unis	G	100 %	100 %
L.E.R. Inc	États-Unis	G	100 %	100 %
Easy Turf	États-Unis	G	100 %	100 %
Beynon Sport Surfaces Inc	États-Unis	G	100 %	100 %
Fieldturf Tarkett USA Holding	États-Unis	G	100 %	100 %
Fieldturf USA Inc	États-Unis	G	100 %	100 %
Diamond W	États-Unis	G	100 %	100 %
Desso (U.S.A.) Inc	États-Unis	G	100 %	100 %
Lexmark Carpet Mills (1)	États-Unis	G	100 %	0 %
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 %
Tarkett Tennis and Track Company (1)	États-Unis	G	100 %	0 %
CEI, APAC et Amérique latine				
Tarkett Australia Pty.Ltd.	Australie	G	100 %	100 %
Tarkett Brasil Revestimentos LTDA	Brésil	G	100 %	100 %
Tarkett Flooring Mexico	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	Hongrie	G	100 %	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) (1)	Australia	G	100 %	0 %

(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 2018

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31/12/2018			31/12/2017
	France	Exportations	Total	Total
Ventes de marchandises				
Production vendue biens				
Production vendue services	7 499	46 091	53 590	51 569
Chiffre d'affaires net			**53 590**	**51 569**
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation reçues				
Reprises sur amort.et prov., transfert de charges			20 158	8 336
Autres produits			578	263
Total des produits d'exploitation			**74 326**	**60 168**
Achats de marchandises (y compris droits de douane)				
Variation de stock (marchandises)				
Achats de matières premières et autres approvisionnements				
Variation de stock matières premières et autres				
Autres achats et charges externes			33 970	35 019
Impôts, taxes et versements assimilés			1 516	968
Salaires et traitements			13 090	10 200
Charges sociales			4 560	4 310
Dotations aux amortissements sur immobilisations			8 213	7 243
Dotations aux provisions sur immobilisations				
Dotations aux provisions sur actif circulant				
Dotations aux provisions pour risques et charges			5 588	10 150
Autres charges			6 853	525
Total des charges d'exploitation			**73 790**	**68 416**
Résultat d'exploitation			**536**	**(8 248)**
Bénéfice attribué ou perte transférée				
Perte supportée ou bénéfice transféré				
Produits financiers de participations			34 553	36 206
Produits des autres valeurs mobilières			422	28 929
Autres intérêts et produits assimilés			1	613
Reprises sur provisions et transferts de charges				-
Différences positives de change				-
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement				
Total des produits financiers			**34 976**	**65 747**
Dotations financières aux amortissements et provisions				-
Intérêts et charges assimilées			16 393	10 902
Différences négatives de change			1 201	274
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement			1 108	-
Total des charges financières			**18 702**	**11 176**
Résultat financier			**16 274**	**54 571**
Résultat courant avant impôt			**16 810**	**46 323**

Compte de résultat (suite)

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31/12/2018	31/12/2017
	Total	**Total**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	-	-
Reprises sur provisions et transferts de charges	1 089	601
Produits de cession des éléments d'actif	-	-
Autres produits exceptionnels		
Total des produits exceptionnels	1 089	601
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		-
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	16	1 196
Autres charges exceptionnelles	151	1
Total des charges exceptionnelles	167	1 197
Résultat exceptionnel	**922**	**(595)**
Participations des salariés	-	-
Impôts sur les bénéfices	326	6 193
Total des produits	110 391	132 710
Total des charges	92 985	80 789
Résultat net	**17 406**	**51 921**
Dont Crédit-bail mobilier		
Dont Crédit-bail immobilier		

Bilan actif

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31/12/2018			31/12/2017
	Brut	**Amortissement provisionnel**	**Net**	**Net**
Frais d'établissement				
Recherche et développement				
Concessions, brevets, droits similaires	43 825	30 312	13 513	12 706
Fonds commercial	3 940		3 940	3 940
Autres immobilisations incorporelles			-	
Immobilisations incorporelles en cours	3 325		3 325	1 613
Avances et acomptes sur immobilisations			-	
Terrains			-	-
Constructions	106	106	-	-
Installations techniques, matériel et outillage			-	-
Autres immobilisations corporelles	9 146	7 237	1 909	2 838
Immobilisations corporelles en cours			-	
Avances et acomptes			-	
Participations évaluées selon mise en équivalence			-	
Autres participations	1 386 457	24 989	1 361 468	1 234 918
Créances rattachées à des participations			-	
Autres titres immobilisés			-	2 323
Prêts	446 547		446 547	269 884
Autres immobilisations financières	865		865	865
Total (I)	**1 894 211**	**62 644**	**1 831 567**	**1 529 087**
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	14		14	4
Clients et comptes rattachés	20 193		20 193	10 429
Autres créances			-	
– Fournisseurs débiteurs	*222*		*222*	*1*
– Personnel	*1*		*1*	*1*
– Organismes sociaux	-		-	
– État, impôts sur les bénéfices	*3 660*		*3 660*	*14 524*
– État, taxes sur le chiffre d'affaires	*2 353*		*2 353*	*2 365*
– Autres	*311 739*		*311 739*	*532 171*
Capital souscrit et appelé, non versé			-	
Valeurs mobilières de placement	6 053		6 053	9 033
Disponibilités	2 672		2 672	9 786
Instruments de trésorerie	3		3	1 062
Charges constatées d'avance	1 764		1 764	1 386
Total (II)	**348 674**	**-**	**348 674**	**580 761**
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)				
Primes de remboursement des obligations (IV)				
Écarts de conversion actif (V)	4 384		4 384	8 586
Total actif (I à V)	**2 247 269**	**62 644**	**2 184 625**	**2 118 434**

Bilan passif

(en milliers d'euros)	Exercice clos le 31/12/2018	31/12/2017
Capital social ou individuel (dont versé : 318 613)	318 613	318 613
Primes d'émission, de fusion, d'apport	113 982	113 982
Écarts de réévaluation		
Réserve légale	31 861	31 861
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées		
Autres réserves		
Report à nouveau	729 997	715 991
Résultat de l'exercice	17 406	51 921
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées	899	1 837
Total (I)	**1 212 758**	**1 234 205**
Produits des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
Total (II)		**-**
Provisions pour risques	1 879	1 293
Provisions pour charges	11 550	26 707
Total (III)	**13 429**	**28 000**
Emprunts obligataires convertibles		
Autres Emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
– Emprunts	*840 431*	*597 386*
– Découverts, concours bancaires		
Emprunts et dettes financières diverses		
– Divers		
– Associés		
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11 118	13 175
Dettes fiscales et sociales		
– Personnel	*1 357*	*2 867*
– Organismes sociaux	*1 554*	*871*
– État, impôts sur les bénéfices	*-*	*1 876*
– État, taxes sur le chiffre d'affaires	*82*	*-*
– État, obligations cautionnées		
– Autres impôts, taxes et assimilés	*457*	*363*
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 046	1 622
Autres dettes	97 775	228 680
Instruments de trésorerie		
Produits constatés d'avance	293	423
Total (IV)	**954 113**	**847 263**
Écart de conversion passif (V)	4 325	8 966
Total passif (I à V)	**2 184 625**	**2 118 434**

5.4 Annexes aux comptes sociaux

Note 1	**Règles et méthodes comptables**	**235**
1.1	Règles et méthodes comptables	235
1.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	235
1.3	Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement	235
1.4	Créances et dettes	235
1.5	Opérations en devises	235
1.6	Provisions	235
1.7	Provision plans d'intéressement a long terme des salariés (LTI)	236
1.8	Faits marquants	237
1.9	Événements post clôture	237
Note 2	**États financiers**	**238**
2.1	État des immobilisations	238
2.2	État des amortissements	239
2.3	État des provisions	241
2.4	État des échéances des créances et des dettes	242
2.5	Tableau des délais de paiement fournisseurs & clients	243
2.6	Fonds commercial	244
2.7	Produits et avoirs à recevoir	244
2.8	Charges à payer et avoirs à établir	244
2.9	Charges et produits constates d'avance	244
2.10	Ventilation du chiffre d'affaires net	244
2.11	Engagements financiers	246
2.12	Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	248
2.13	Intégration fiscale	248
2.14	Situation fiscale différée et latente	248
2.15	Rémunération des dirigeants	249
2.16	Effectif moyen	249
2.17	Parties liées	249
2.18	Identité des sociétés mères consolidant les comptes de la Société	249
2.19	Capitaux propres	249
2.20	Composition du capital social	250
2.21	Tableau des filiales et participations	250

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 prévoit 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 : 1,50 % ;
- 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 11 550 milliers d'euros au 31 décembre 2018 (26 226 milliers d'euros au 31 décembre 2017), 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 au cours de 17,52 euros, à l'exception de la quote-part d'actions relatives au plan de LTI 2016 et 2017 acquises en 2018 et valorisées à leur cours d'achat. Sur l'exercice 2018, il convient de noter le débouclage des LTI 2015 et la mise en place le 25 septembre 2018 d'un nouveau LTI constitué de 332 800 actions.

	LTIP 2016	LTIP 2017	LTIP 2018
Date d'attribution	1er décembre 2016	25 septembre 2017	25 juillet 2018
Fin de la période d'attribution	30 juin 2019	30 juin 2020	30 juin 2021
Nombre d'actions restantes	243 575	277 715	332 800
Cours de l'action retenu	28,82	22,32	17,52
Provision comptabilisée au 31 décembre 2018	(3 659)	(3 054)	(4 837)
Modalité de règlement :	Distribution d'actions		
Charges et produits 2018	3 097	6 276	(4 837)
Charges et produits 2017	917	(9 330)	
Charges 2016	(7 673)		-

1.8 Faits marquants

1.8.1 Augmentations et réductions de capital des filiales de Tarkett

La Société Tarkett SA a procédé à une augmentation de capital de ses filiales FieldTurf Tarkett S.A.S et Tarkett Finance pour des montants respectifs de 10,0 millions d'euros et 116,6 millions d'euros.

1.8.2 Demande de remboursement de la contribution de 3 % sur la distribution de dividendes

Le 6 octobre 2017, le Conseil constitutionnel a jugé que les dispositions de l'article 235 ter ZCA du CGI introduisent une différence de traitement entre les sociétés mères suivant que les dividendes qu'elles redistribuent proviennent ou non de filiales implantées au sein de l'Union Européenne, alors que ces sociétés se trouvent dans la même situation au regard de la contribution. En conséquence, l'article 235 ter ZCA est jugé inconstitutionnel. À l'issue de cette décision Tarkett a initié sur l'exercice 2017 une demande de remboursement de la contribution de 3 % sur la distribution des dividendes pour un montant de 8 073 milliers d'euros au titre des contributions versées sur la période courant de l'année 2013 à 2017, ainsi que de 1 084 milliers d'euros d'intérêts moratoires. Cette demande de remboursement a été enregistrée au crédit du compte d'impôts sur les bénéfices.

L'administration fiscale a procédée sur l'exercice 2018 au remboursement de la contribution de 3 % sur la distribution de dividendes et des intérêts moratoires associés à hauteur de 9 124 milliers d'euros.

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 252,5 millions d'euros et 50 millions de US dollars conclu le 13 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 250,0 millions d'euros et 56,5 millions de US dollars conclu le 21 juin 2016 et arrivant à échéance en juin 2023 pour 126 millions d'euros et en juin 2021 pour le reste ;
- un crédit syndiqué renouvelable multidevises d'une capacité de 650,0 millions d'euros souscrit en juin 2015, arrivant à échéance en juin 2020, et qui au 31 décembre 2018 est utilisé à hauteur de 235,8 millions d'euros ;
- une ligne de cession de créances de droits français, allemand et espagnol de 50,0 millions d'euros venant à échéance le 31 décembre 2021, et qui au 31 décembre 2018 n'est pas utilisée.

1.8.4 Contrôle URSSAF

Un contrôle Urssaf portant sur les exercices 2015 et 2016 a été réalisé sur l'exercice 2018, le montant du redressement s'élève à 103 011 euros. Le montant du redressement a été provisionné en provision pour risques et charges.

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	
		Réévalutaion en cours d'exercice	Acquisitions, créations, virements pst à pst
Frais d'établissement, recherche et développement			
Immobilisations incorporelles	40 047		7 718
Immobilisations incorporelles en cours	1 613		3 324
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	8 773		373
Emballages récupérables et divers			
Immobilisations corporelles en cours	-		-
Avances et acomptes			
Total	**50 539**		**11 415**
Participations évaluées par équivalence			
Autres participations	1 259 907		126 550
Autres titres immobilisés	2 323		(2 323)
Prêts et autres immobilisations financières	270 749		176 662
Total	**1 532 979**		**300 889**
Total général	**1 583 518**		**312 304**

(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			47 765	
Immobilisations incorporelles en cours	1 612		3 325	
Immobilisation corporelles	**1 612**		**51 090**	
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	
Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours	-		-	
Avances et acomptes				
Total	**1 612**		**60 342**	
Participations évaluées par équivalence				
Autres participations	-		1 386 457	
Autres titres immobilisés		-	-	
Prêts et autres immobilisations financières	-		447 411	
Total	**-**	**-**	**1 833 868**	
Total général	**1 612**	**-**	**1 894 210**	

2.2 État des amortissements

(en milliers d'euros)	Situations et mouvements de l'exercice			
	Début exercice	Dotations exercice	Éléments sortis reprises	Fin exercice
Installations générales, agencements constructions	106	-		106
Installations techniques, matériel et outillages industriels				
Installations générales, agencements divers				
Matériel de transport				
Matériel de bureau, informatique, mobilier	5 935	1 302		7 237
Emballages récupérables et divers				
Total Immobilisations corporelles	**6 041**	**1 302**		**7 343**
Total général	**29 442**	**8 213**		**37 655**

(en milliers d'euros)			Diminutions	Mouvements affectant la provision pour amort. derog.	
	Linéaire	Dégressif	Exception.	Dotations	Reprises
Total Immobilisations incorporelles	**6 911**				
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	1 302				
Emballages récupérables et divers					
Total Immobilisations corporelles	**1 302**				
Total général	**8 213**				

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	1 837	151	1 089	899
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	**1 837**	**151**	**1 089**	**899**
Pour litiges				
Pour garanties données clients				
Pour pertes sur marchés à terme				
Pour amendes et pénalités				
Pour pertes de change				
Pour pensions et obligations	477	50	67	460
Pour impôts				
Pour renouvellement immobilisations				
Pour grosses réparations				
Pour charges sur congés payés				
Autres provisions	27 523	5 523	20 077	12 969
Total provisions pour risque et charge	**28 000**	**5 573**	**20 144**	**13 429**
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				
Total Dépréciations	**24 989**	**-**	**-**	**24 989**
Total général	**54 827**	**5 724**	**21 233**	**39 317**
Dont dotations et reprises :				
– d'exploitation		5 573	20 144	
– financières		-		
– exceptionnelles		151	1 089	

Le poste « Autres provisions » varie en raison des mouvements intervenus en 2018 sur les plans LTI, à savoir le débouclage du plan 2015, ainsi que la mise en place du nouveau plan 2018.

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	446 547	-	446 547
Autres immobilisations financières	865	865	
Clients douteux ou litigieux			
Avances et acomptes versés sur commandes	14	14	
Autres créances clients	20 193	20 193	
Créances représentatives de titres prêtés			
Fournisseurs débiteurs	222	222	
Personnel et comptes rattachés	1	1	
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux			
État et autres collectivités publiques			
– impôts sur les bénéfices	3 660	1 548	2 112
– T.V.A.	2 353	2 353	
– autres impôts, taxes, versements et assimilés		-	
– divers			
Groupe et associés	311 739	311 739	
Débiteurs divers		-	
Charges constatées d'avance	1 764	1 764	
Total général	**787 358**	**338 699**	**448 659**

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	255 204	255 204		
– plus d'un an	585 227		585 227	
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	11 118	10 201	917	
Personnel et comptes rattachés	1 357	1 357		
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	1 554	1 554		
État et autres collectivités publiques :				
– impôts sur les bénéfices	-	-		
– T.V.A.	82	82		
– obligations cautionnées				
– autres impôts et taxes	457	457		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 046	1 046		
Groupe et associés				
Autres dettes	97 775	97 775		
Dette représentative de titres empruntés				
Produits constatés d'avance	293	130	163	
Total général	**954 113**	**367 806**	**586 307**	

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

31/12/2018	Article D.441 : facture émises non réglées à la date de clôture dont le terme est échu				
	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90j	91 j et plus	Total (1 jour et +)
	(A) Tranche de retard de paiement				
Nombre de factures					135
Montant K€ (TTC)	4 258	133	28	(377)	4 042
Pourcentage du montant total du CA de l'exercice (TTC)	7,95 %	0,25 %	0,05 %	(0,70) %	53 590
	(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

31/12/2018	Article D.441 : facture reçues non réglées à la date de clôture dont le terme est échu				
	1 à 30 j	31 à 60 j	61 à 90 j	91 j et plus	Total (1 jour et +)
	(A) Tranche de retard de paiement				
Nombre de factures					159
Montant K€ (TTC)	98	12	(4)	34	140
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	0,29 %	0,04 %	(0,01) %	0,10 %	33 970
	(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	14
– Autres créances (dont avoirs à recevoir)	
Valeurs mobilières de placement	
Disponibilités	
Total	**14**

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	3 887
Emprunts et dettes financières divers	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11 119
Dettes fiscales et sociales	3 450
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 046
Autres dettes (dont avoirs à établir)	
Total	**19 502**

2.9 Charges et produits constates d'avance

(en milliers d'euros)	**Charges**	**Produits**
Charges/Produits d'exploitation	1 453	293
Charges/Produits financiers	312	
Charges/Produits exceptionnels		
Total	**1 765**	**293**

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	53 590
Total	**53 590**

Répartition par marché géographique *(en milliers d'euros)*	**Montant**
France	7 499
Étranger	46 091
Total	**53 590**

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	Montant		
HSBC Bank plc	GBP 0	GBP 1 000 000	Ligne de Crédit	Tarkett Ltd
Petrofina	EUR 4 170 000	EUR 7 000 000	Commandes de B&S	Morton Extrusion Technik
Bank of America N.A.	INR 0	INR 20 000 000	Lignes de crédit	Tarket Flooring India Private Ltd
Banco Bilbao Vizcaya Argenteria	EUR 905 000	EUR 2 000 000	Lignes de Crédit	Poligras
Commerzbank	EUR 1 589 000	EUR 5 000 000	Ligne de Crédit	Desso Holding
Banque Général du Lux	EUR 1 160 000	EUR 10 000 000	Lignes de Crédit	Laminate Park GmbH
HSBC Bank Australia Ltd	AUD 0	AUD 845 000	Ligne de Crédit	Tarkett et FieldTurf Australia
Cassa Depositi e Prestiti	EUR 0	EUR 4 074 875	Ligne de Crédit	Tarkett SpA
Bank of America -Merril Lynch	USD 0	USD 50 000	Ligne de Crédit	Tarkett Flooring Mexico
HSBC Bank (China) Company Ltd	RMB 45 800 000	RMB 132 000 000	Lignes de crédit	Tarkett Industrial (Beijing) Co., Ltd.
HSBC Bank (China) Company Ltd	RMB 8 431 000	RMB 44 000 000	Lignes de crédit	Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Mgt Co., Ltd.

2.11.3 Autres engagements donnés

Bénéficiaire	Engagements donnés	Engagements limites	Objet	Faveur
	Montant	Montant		
Federal Insurance Company	USD 55 799 943	USD 75 000 000	Garanties de bonne fin de chantiers	FieldTurf Inc.
Crédit Agricole CIB	EUR 749 569	EUR 5 000 000	Garanties de chantier	FieldTurf Tarkett SAS
Chubb	USD 850 000	USD 850 000	Réassurance	Somalré
Indian Harbor Insurance Cie	USD 805 000	USD 805 000	Réassurance	Somalré
Pri-Pensionsgaranti	SEK 194 726 615	SEK 194 726 615	Engagements de retraite	Tarkett AB
BECM	EUR 0	EUR 50 000 000	Nantissement de comptes de recouvrement sur affacturage	Tarkett SAS, FieldTurf Tarkett SAS

2.11.4 Instruments financiers dérivés de change

Contrepartie	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	GBP 4 000 000	*Swap* de change	mars-19
Bancaire	AUD 4 700 000	*Swap* de change	mars-19
Bancaire	USD 117 413 862	*Swap* de change	janv-19 & juin-19
Bancaire	PLN 144 385 000	*Swap* de change	janv-19 & juin-19
Bancaire	SEK 13 250 000	Contrat à terme	janv-19
Bancaire	CAD 34 800 000	*Swap* de change	mars-19
Bancaire	CHF 375 000	*Swap* de change	mars-19

Ces instruments financiers ont été pris dans une optique de couverture

2.11.5 Instruments financiers dérivés de taux

Contrepartie	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	EUR 67 500 000	Options gar.tx d'i.	avril- 24
Bancaire	USD 50 000 000	Options gar.tx d'i.	mai- 20

2.11.6 Autres engagements reçus

Tarkett SA bénéficie au 31/12/2018 de droits de tirage non utilisés à hauteur de 414.2 M€ sur des lignes de crédit revolving confirmées et à hauteur de 50M€ sur des lignes de cession de créances.

2.12 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

(en milliers d'euros)	Résultat avant impôts	Impôts
Résultat courant	16 811	
Résultat exceptionnel (et participation)	922	
Résultat comptable	17 406	326

Décomposition de l'impôt sur les bénéfices

Nature de l'impôt sur les bénéfices *(en milliers d'euros)*	Impôt 2018	Impôt 2017
Contribution de 3 % sur dividendes (1)	-	8 042
Produit d'intégration fiscale	-	179
Charge d'impôt de l'intégration fiscale	(144)	(1 774)
Crédits d'impôt	-	-
Provision pour contrôle fiscal		-
Autres	(182)	(253)
Total	**(326)**	**6 194**

(1) Le crédit 2017 de 8 041 811 euros relatif à la contribution sur les dividendes de 3 % se décompose comme suit :
- une charge de 1 115 265 euros au titre de la contribution 2017 payée sur l'exercice ;
- un produit à recevoir de 8 072 876 euros au titre du remboursement de la contribution sur la période de 2013 à 2017 ;
- un produit à recevoir de 1 084 200 euros au titre des intérêts moratoires.

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)	31/12/2018		31/12/2017	
	Base	Impôt correspondant (1)	Base	Impôt correspondant (1)
Décalage dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable	**30 560**	**9 779**	**20 577**	**7 085**
Déficit propre	14 639	4 685	20 296	6 988
Déficit lié à l'intégration fiscale	(48 471)	(15 511)	(46 688)	(16 075)
Total du déficit reportable fiscalement	**(33 832)**	**(10 826)**	**(26 392)**	**(9 087)**

(1) Taux d'imposition = 32,00 % au titre de 2018 et 34,433 % pour les exercices antérieurs.

2.15 Rémunération des dirigeants

(en milliers d'euros)	**Montant**
Rémunérations versées aux membres :	
– des organes de direction	1 775
– des organes de surveillance	420

2.16 Effectif moyen

(en nombre)	**Personnel salarié**	**Personnel mis à disposition de l'entreprise**
Cadres	89	
Agents de maîtrise et techniciens	4	
Employés	8	
Ouvriers		
Total	**101**	

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 50,34 % du capital de Tarkett et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du Groupe.

Au 31 décembre 2018, 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 2018, 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 50,34 % 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					318 613
Primes d'émission, de fusion, d'apport	113 982					113 982
Écart de réévaluation						
Réserve légale	31 861					31 861
Réserves statutaires ou contractuelles						
Réserves réglementées						
Autres réserves						
Report à nouveau	715 991			51 921	(37 915)	729 997
Résultat de l'exercice	51 921	17 407		(51 921)		17 407
Total situation nette	**1 232 368**	**17 407**	**-**	**-**	**(37 915)**	**1 211 860**
Subventions d'investissement						
Provisions réglementées	1 837	(938)				899
Capitaux propres	**1 234 205**	**16 469**	**-**	**-**	**(37 915)**	**1 212 758**

2.20 Composition du capital social

Au 31 décembre 2018, le capital social se compose de 63 722 696 actions d'une valeur unitaire de 5,00 euros pour un montant total de 318 613 480 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		
Actions/parts sociales remboursées pendant l'exercice		
Actions/parts sociales composant le capital social en fin d'exercice	63 722 696	5,00

À fin 2018, Tarkett auto-détient 228 870 actions propres pour un montant de 6 052 milliers d'euros.

À fin 2017, Tarkett auto-détient 357 796 actions propres pour un montant de 11 356 milliers d'euros dont 57 796 actions au titre du contrat de liquidité pour un montant de 2 323 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	193 685	(44 012)	100	538 050	538 050	146 000		234 721	0
FieldTurf Tarkett	24 639	2 716	(4 214)	100	49 628	24 639	0		76 855	
Tarkett Inc.	71 225	29 792	24 678	100	7 591	7 591			117 329	
Tarkett Finance Inc.	470 809	417 878	(43 046)	100	404 502	404 502	277 094		0	
Tarkett DOO	64 264	37 383	(452)	100	252 605	252 605	4 000		62 485	0
Tarkett Services	50	0	0	100	50	50			0	
Les filiales, Tarkett Finance Inc et FieldTurf Tarkett ont augmenté leur capital sur l'exercice 2018 respectivement de 116,6 millions d'euros et 10 millions d'euros.										
– Participations (10 à 50 % du capital détenu)										
AO Tarkett	15 254	81 524	16 531	50	134 030	134 030	13 500		232 039	11 906
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 31/12/2018**	**Exercice 31/12/2017**	**Exercice 31/12/2016**	**Exercice 31/12/2015**	**Exercice 31/12/2014**
capital en fin d'exercice :					
Capital social	318 613	318 613	318 613	318 613	318 613
Nombre des actions ordinaires existantes	63 723	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	53 590	51 569	40 351	33 433	30 922
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	10 302	55 379	26 619	88 598	114 456
Impôts sur les bénéfices	(326)	6 193	(1 824)	2 333	2 796
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions	7 430	(9 651)	(15 026)	(36 771)	(6 105)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	17 406	51 921	9 769	54 160	111 147
Résultat distribué	37 915	38 034	33 076	24 155	39 508
Résultat par action :					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,16	0,97	0,39	1,43	1,84
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,27	0,81	0,15	0,85	1,74
Dividende attribué à chaque action net hors avoir fiscal	0,60 (1)	0,60	0,60	0,52	0,38
Effectif					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	101	76	52	46	50
Montant de la masse salariale de l'exercice	13 090	10 200	10 389	8 896	6 507
montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	4 560	4 310	4 099	3 991	3 038

(1) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.

5.6 Tableau des filiales et des 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 2018 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.

Tandus Centiva Inc. (anciennement Tandus Flooring Inc.) est une société de droit américain au capital de 10 dollars américains dont le siège social est situé à Corporate Trust Center 1209 Orange Street Wilmington Delaware 19801 County of New Castle, aux États-Unis. Elle est immatriculée sous le numéro 58 2151061. La Société détient indirectement l'intégralité du capital et des droits de vote de Tandus Centiva Inc. L'activité principale de Tandus Centiva Inc. est 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 2018 du Groupe par zone géographique est présenté à la Section 4.1.2 « Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017 ».

5.6.2 Acquisitions et cessions récentes

Acquisitions
Les acquisitions réalisées par le Groupe en 2018 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 2018 ».

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		
	2018	**2017**	**2016**
Dividende total *(en millions d'euros)*[1]	37.9	38.0	33.1
Dividende net par action *(en euros)*	0,60	0,60	0,52

(1) Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions auto détenues par la Société.

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.

Pour l'année 2018 le Directoire proposera à l'Assemblée Générale un dividende de 0,60 euro par action avec une option pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la Société.

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 2018

À l'Assemblée Générale des actionnaires de la société Tarkett,

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 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 2018 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 2018 des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires issus des contrats clients ».

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 2018 de respectivement 662,0M€, 133,3M€ et 514,8M€ 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 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 77,8M€ au 31 décembre 2018, 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.

Recouvrabilité des impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables

Point clé de notre audit

Comme indiqué en note « 8.2 – Impôts différés » de l'annexe aux états financiers consolidés, le montant des impôts différés actifs représente 76,6M€ au 31 décembre 2018 et inclut 25,3M€ d'impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables, dont 12,3M€ relatifs à des déficits reconnus sur une des entités du groupe, lié à l'estimation de la Direction de sa capacité à générer des bénéfices futurs imposables. Les impôts différés sur déficits non reconnus s'élèvent à 182,4M€ au 31 décembre 2018.

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.

La capacité du Groupe à recouvrer des actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux reportables est évaluée par la Direction à la clôture de chaque exercice, compte tenu des prévisions de résultats fiscaux futurs.

Nous avons considéré que la détermination du caractère recouvrable de ces actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux reportables constitue 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

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction du Groupe pour évaluer les actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux reportables. Nous avons apprécié la permanence des méthodes utilisées, la pertinence et la concordance des hypothèses sous-jacentes (budget et plan à moyen terme, y compris la croissance des résultats futurs, les taux d'imposition applicables) et testé l'exactitude arithmétique.

Nous avons apprécié la probabilité que la Société puisse utiliser dans le futur ses déficits fiscaux reportables, notamment au regard :

- de la revue des impôts différés passifs qui existent dans la même juridiction fiscale et qui pourront être imputés sur les déficits fiscaux reportables existants avant leur expiration ; et
- de la capacité des filiales concernées à dégager des profits taxables futurs permettant l'utilisation des pertes fiscales reportables existantes.

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 2018, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 5e 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 7 février 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Philippe Grandclerc — Associé
Renaud Laggiard — Associé

Mazars
Juliette Decoux — Associée
Éric Schwaller — Associé

5.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée Générale des actionnaires de la société Tarkett.

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 2018, 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 2018 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 2018 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 sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. 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 été 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 2018, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 5e 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 7 février 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Philippe Grandclerc — Associé
Renaud Laggiard — Associé

Mazars
Juliette Decoux — Associée
Éric Schwaller — Associé

6 FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES

6.1	**Principaux risques**	**263**
6.1.1	Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité	263
6.1.2	Risques industriels	265
6.1.3	Risques de marché	265
6.1.4	Risques juridiques	266
6.2	**Gestion des risques**	**267**
6.2.1	Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques	267
6.2.2	Programmes de conformité	267
6.2.3	Dispositif de contrôle interne et gestion des risques	269
6.2.4	Élaboration et traitement de l'information comptable et financière	273
6.3	**Politique en matière d'assurances**	**274**

Le Groupe conduit une démarche volontaire, organisée et dynamique de gestion de ses risques. Cette démarche vise à améliorer la capacité du Groupe à identifier, gérer, atténuer et suivre les principaux risques qui pourraient avoir un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs.

Cette approche est fondée sur l'identification et l'analyse des principaux risques auxquels le Groupe est exposé, en particulier ceux qui sont liés aux domaines suivants :

- les risques propres au Groupe et à son secteur d'activité ;
- les risques industriels ;
- les risques de marché ;
- les risques juridiques.

Une description des dispositifs de gestion de ces risques est également développée dans ce chapitre. L'un de ces dispositifs, consiste notamment à transférer les risques en les assurant dans certains cas.

Les principaux risques énoncés ci-dessous ne sont pas les seuls auxquels le Groupe peut être confronté, ce dernier pouvant être confrontés à d'autres risques et incertitudes dont il n'a pas connaissance ou qui, actuellement, ne sont pas considérés comme significatifs, bien que pouvant avoir un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

Synthèse des principaux risques :

Risques	Section
Risques liés aux cycles économiques et au niveau des dépenses publiques	6.1.1.1
Risques liés aux prix des matières premières et de l'énergie	6.1.1.2
Risques liés au caractère international du Groupe et aux risques politiques	6.1.1.3
Risques liés à la croissance externe	6.1.1.4
Risques liés aux produits du Groupe et à leur commercialisation	6.1.1.5
Risques liés à la forte concurrence existant sur les marchés du Groupe	6.1.1.6
Risques liés à la dépendance du Groupe vis-à-vis de certains fournisseurs	6.1.1.7
Risques liés aux systèmes d'information	6.1.1.8

Risques	Section
Risques liés au respect des réglementations environnementales et de sécurité	6.1.2.1
Risques liés aux accidents industriels	6.1.2.2
Risques liés à l'exposition à des substances toxiques ou dangereuses	6.1.2.3
Risques de change	6.1.3.1
Risques de taux	6.1.3.2
Risques de liquidité	6.1.3.3
Risques liés à la protection des droits de propriété intellectuelle	6.1.4.1
Risques de non-conformité	6.1.4.2
Risques fiscaux	6.1.4.3

6.1 Principaux risques

6.1.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité

6.1.1.1 Risques liés aux cycles économiques et au niveau des dépenses publiques

L'industrie des revêtements de sol dépend fortement de l'activité du secteur de la rénovation des bâtiments à usage commercial et d'habitation et, dans une moindre mesure, du secteur de la construction neuve. Ces secteurs sont susceptibles d'être affectés par le caractère cyclique de la conjoncture économique. Le secteur de la rénovation tend à être influencé notamment par la confiance et les revenus des consommateurs, le taux d'occupation des locaux à usage commercial et des bureaux, les taux d'intérêt et l'offre de crédit disponible. Ces facteurs peuvent provoquer une fluctuation de la demande et, par conséquent, des volumes des produits commercialisés par le Groupe et des marges réalisées sur ces produits.

Les **cycles économiques mondiaux ou régionaux** peuvent avoir un impact négatif sur la demande de revêtements de sol et de surfaces sportives et par conséquent sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe. Notamment, le Groupe est particulièrement présent en Russie, dans les autres pays de la Communauté des États Indépendants (CEI) et en Ukraine. Ces pays représentent en 2018 environ 20 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Les prévisions économiques de cette région semblent indiquer un retour de la croissance (en janvier 2018, le FMI prévoyait une croissance du PIB de la Russie de 1,7 % pour l'année 2018 et une croissance de 1,6 % en 2019).

Par ailleurs, une part significative de l'activité du Groupe est la commercialisation de produits destinés aux utilisateurs du **secteur public**, notamment des établissements d'enseignement et de soins médicaux et des installations sportives. L'activité du Groupe dans ces secteurs est fortement influencée par le niveau des dépenses publiques. Dans un contexte de fortes contraintes budgétaires, certaines dépenses peuvent être considérées comme non-prioritaires, notamment les projets de construction et de rénovation des infrastructures sportives (qui ont été impactés par la réduction des budgets publics en Europe ces dernières années). En outre, les établissements publics peuvent décider de reporter certains travaux de rénovation afin de satisfaire d'autres priorités budgétaires. Une diminution des dépenses publiques serait susceptible d'influencer négativement la demande pour les produits du Groupe et d'avoir ainsi un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

6.1.1.2 Risques liés aux prix des matières premières et de l'énergie

De grandes quantités de matières premières et de ressources énergétiques sont utilisées dans les procédés de fabrication du Groupe et constituent un poste de charge important (voir Section 1.6.2.1 « Matières premières et fournisseurs »).

En 2018, le coût des matières premières représente 54 % du coût des ventes du Groupe. 53 % du coût de ces matières premières est lié indirectement au cours du pétrole brut et subit les conséquences de sa volatilité (notamment le polychlorure de vinyle (« PVC ») et les plastifiants). Le transport et la consommation de ressources énergétiques sont également dépendants du cours du pétrole. Le Groupe est aussi exposé aux variations de prix d'autres matières premières essentielles à son activité, telles que le bois.

Une augmentation future des prix des matières premières pourrait avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière ou les résultats du Groupe si celui-ci ne parvient pas à en répercuter immédiatement ou entièrement les coûts supplémentaires à ses clients en raison notamment de l'amplitude de l'augmentation des coûts, des délais induits par les carnets de commande, des pressions de la concurrence ou des conditions de marché.

6.1.1.3 Risques liés au caractère international du Groupe et aux risques politiques

Le Groupe exerce ses activités et dispose de capacités de production dans le monde entier, y compris dans des pays autres que les pays Européens et que l'Amérique du Nord. Il est notamment présent en Russie, dans les autres pays de la Communauté des États Indépendants (« CEI ») et en Ukraine. De plus, il a développé des activités en Asie-Pacifique, en particulier en Chine, et en Amérique latine, notamment au Brésil. Ces pays présentent une plus grande instabilité financière et politique, ainsi qu'une plus grande exposition aux perturbations sociales et aux dysfonctionnements des infrastructures, que les marchés plus matures.

Les résultats commerciaux et financiers du Groupe sont susceptibles d'être, directement ou indirectement, affectés par une évolution défavorable de l'environnement économique, politique et réglementaire dans les pays dans lesquels il vend ou fabrique ses produits. Ainsi, les conséquences, directes et indirectes, de conflits, d'activités terroristes, d'une instabilité politique ou d'une instabilité du cadre économique et réglementaire dans lequel évolue le Groupe, pourraient avoir un impact défavorable significatif sur le niveau d'investissement dans la rénovation et la construction neuve dans ces pays et, par conséquent, sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. De tels événements pourraient en effet entraîner pour le Groupe, entre autres, des délais ou des pertes dans la livraison ou la fourniture de matières premières et de produits, une baisse significative des ventes, ou encore une hausse des coûts liés à la sécurité, aux primes d'assurance ou à d'autres dépenses nécessaires pour assurer la pérennité des activités concernées.

Le Groupe est à ce titre particulièrement exposé au risque d'une évolution défavorable de l'environnement économique, politique ou réglementaire en Russie et dans les autres pays de la CEI. Ces pays représentent ensemble environ 20 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2018. Par conséquent, un changement défavorable significatif dans ces pays pourrait avoir un impact significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats du Groupe et ses perspectives.

L'activité internationale du Groupe l'expose à une multitude de risques politiques et commerciaux locaux et son succès dépend notamment de sa capacité à s'adapter aux changements économiques, sociaux et politiques dans chacun des pays où il est présent. Par ailleurs, des modifications législatives ou

réglementaires (dont notamment la fiscalité, les limitations concernant les transferts de capitaux, les droits de douanes, le régime de la propriété intellectuelle et des licences d'importation et d'exportation, du droit du travail ou en matière d'hygiène, de sécurité ou d'environnement) pourraient augmenter de façon significative les coûts supportés par le Groupe dans ces pays ou limiter sa capacité à transférer librement ses capitaux et avoirs, avec en conséquence, un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

6.1.1.4 Risques liés à la croissance externe

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, notamment par le biais d'acquisitions d'entreprises ou d'actifs, de prises de participation ou de la constitution d'alliances dans le secteur d'activité du Groupe et dans des zones géographiques où le Groupe souhaite se renforcer ou s'implanter (Cf. Note 2 « Évolutions du périmètre de consolidation » de la Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés »). Le Groupe pourrait cependant ne pas être en mesure d'identifier des cibles attractives ou de conclure des opérations au moment opportun et/ou dans des conditions satisfaisantes. Le Groupe pourrait, en outre, ne pas être en mesure, compte tenu notamment du contexte concurrentiel, de mener à terme les opérations de développement ou de croissance externe qu'il envisagerait au regard de ses critères d'investissement, ce qui pourrait avoir un impact négatif significatif sur la mise en œuvre de sa stratégie.

En outre, afin d'obtenir les autorisations requises pour des acquisitions auprès des autorités de la concurrence compétentes dans un ou plusieurs pays, il est possible que le Groupe soit contraint d'accepter certaines conditions, telles que la cession de certains actifs ou branches d'activité et/ou des engagements contraignant la conduite de ses affaires.

La croissance externe implique notamment les risques suivants : (i) les hypothèses des plans d'affaires sous-tendant les valorisations peuvent ne pas se réaliser, en particulier en ce qui concerne les synergies, les économies escomptées et l'évolution des marchés concernés ; (ii) le Groupe pourrait ne pas réussir l'intégration des sociétés acquises, de leurs technologies, de leurs gammes de produits et de leurs salariés ; (iii) le Groupe pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés ou clients clés des sociétés acquises ; (iv) le Groupe pourrait accroître son endettement en vue de financer ses acquisitions et (v) le Groupe est susceptible de faire des acquisitions à un moment qui s'avère peu opportun sur le marché concerné. Les bénéfices attendus des acquisitions futures ou réalisées pourraient ne pas se concrétiser dans les délais et/ou aux niveaux attendus, et ainsi affecter de manière significative la situation financière, les résultats du Groupe et ses perspectives.

6.1.1.5 Risques liés aux produits du Groupe et à leur commercialisation

Le succès des activités commerciales du Groupe dépend de la qualité et de la fiabilité de ses produits et de ses rapports avec ses clients. Dans l'éventualité où les produits du Groupe ne répondraient pas aux exigences de ses clients de manière répétée, sa réputation et le volume de ses ventes pourraient en être altérés. Le Groupe ne peut pas garantir que ses clients ne seront pas confrontés à des problèmes de qualité ou de fiabilité liés à ses produits d'une importance telle qu'ils pourraient avoir un impact défavorable significatif sur les résultats, la réputation, l'activité, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, en cas de défectuosité des produits commercialisés par le Groupe, la responsabilité civile ou contractuelle des sociétés en cause pourrait être engagée, entraînant de possibles conséquences financières défavorables significatives sur les résultats, la réputation, l'activité, la situation financière et les perspectives du Groupe.

La commercialisation des produits du Groupe dépend de l'obtention et du maintien de certifications obligatoires sur certains marchés. Elles sont imposées soit par la règlementation soit par les standards de l'industrie auxquels le Groupe doit se conformer afin de respecter les cahiers des charges imposés dans le cadre des projets de rénovation ou de construction.

Le processus d'obtention de la certification des produits peut se révéler long et coûteux. Aucune garantie ne peut être donnée quant à l'obtention des certifications, à leur délai d'obtention ou à leur maintien. En outre, les conditions de certification évoluent de manière permanente et nécessitent une veille constante. Si les certifications des produits du Groupe étaient retardées, refusées, suspendues ou retirées, la commercialisation desdits produits pourrait être retardée ou interdite dans les pays concernés. Le Groupe risquerait alors de perdre des marchés importants pour son activité pouvant entrainer des conséquences financières défavorables significatives sur les résultats, la réputation, l'activité, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Enfin, Il est possible qu'une ou plusieurs substances employées dans la production de produits fabriqués par le Groupe soient éventuellement interdite(s) d'utilisation dans un ou plusieurs pays dans lesquels les produits sont vendus ou fabriqués. Le Groupe risquerait alors de devoir arrêter la commercialisation de ces produits.

6.1.1.6 Risques liés à la forte concurrence existant sur les marchés du Groupe

L'industrie des revêtements de sol étant soumise à une forte compétitivité, le Groupe doit faire face à la concurrence provenant d'une dizaine d'acteurs internationaux de taille significative, de nombreux fabricants locaux et de distributeurs indépendants (voir la Section 1.5 « Marché des revêtements de sol et des surfaces sportives ») mais également de nouveaux acteurs, de nouveaux produits ou de nouvelles technologies.

Le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de maintenir ses niveaux de marge face à la concurrence, notamment si de nouveaux entrants pénétraient un ou plusieurs de ses marchés ou si la concurrence s'intensifiait pour toute autre raison. Maintenir la position concurrentielle du Groupe pourrait requérir des investissements supplémentaires dans le développement de nouveaux produits, de nouvelles installations de fabrication, de son réseau de distribution et dans les activités de vente et de commercialisation. Ces pressions concurrentielles pourraient entraîner une réduction de la demande des produits du Groupe ou contraindre le Groupe à diminuer ses prix de vente. Ces éléments pourraient avoir un impact défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

6.1.1.7 Risques liés à la dépendance du Groupe vis-à-vis de certains fournisseurs

Pour certaines matières premières essentielles à son activité, le Groupe dépend d'un nombre limité de fournisseurs (voir la Section 1.6.2.1 « Matières premières et fournisseurs »). Ceci est particulièrement le cas pour la fabrication de ses sols souples,

pour lesquels le Groupe utilise principalement du PVC, des plastifiants et autres matières premières dérivées du pétrole brut représentant 53 % des matières premières, pour lesquels le Groupe s'approvisionne auprès d'un nombre limité de grandes sociétés du secteur de l'industrie chimique. Les contrats de fourniture font l'objet de renouvellements ou de renégociations périodiques. Un changement défavorable dans la relation avec l'un de ses fournisseurs, l'éventuelle défaillance de l'un d'entre eux ou une éventuelle concentration accrue des fournisseurs pourraient avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

S'agissant des machines et équipements nécessaires au fonctionnement de ses activités, en cas de défaillance de l'un de ses fournisseurs ou en cas de rupture des relations contractuelles avec ces derniers, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de trouver rapidement des fournisseurs de substitution à des conditions satisfaisantes, ce qui serait susceptible d'avoir un impact défavorable sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

6.1.1.8 Risques liés aux systèmes d'information

Le Groupe exploite des systèmes d'information complexes (notamment pour la gestion de sa production, de ses ventes, de sa logistique et pour la tenue de sa comptabilité et de son *reporting*) qui sont indispensables à la conduite de son activité commerciale et industrielle. Malgré une politique de renforcement des programmes de secours de ses systèmes d'information et de ses infrastructures ou de prévention contre les piratages, 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.

6.1.2 Risques industriels

Une description des principales réglementations applicables au Groupe en matière de sécurité et d'environnement est exposée aux Sections 1.6.4.3 « Normes relatives aux produits du Groupe » et 3.3.1.1.3 « S'adapter au changement climatique ».

6.1.2.1 Risques liés au respect des réglementations environnementales et de sécurité

Les réglementations que doit respecter le Groupe dans le domaine de l'environnement, de la santé, de l'hygiène et de la sécurité ont notamment trait à la sécurité industrielle, aux émissions ou rejets de substances chimiques ou dangereuses (y compris les déchets), à l'utilisation, à la production, à la traçabilité, à la manipulation, au transport, au stockage et à l'élimination ou encore à l'exposition à ces dernières ainsi qu'à la remise en état de sites industriels et à la dépollution de l'environnement. Le Groupe est soumis à des exigences contraignantes en matière de sécurité, notamment concernant les normes anti-incendie appliquées aux produits du Groupe et à ses sites de fabrication ainsi qu'aux normes relatives à la glissance des revêtements de sol.

Le respect de ces réglementations impose que le Groupe engage des dépenses régulières et importantes. Un manquement à ces règles pourrait entraîner des amendes ou d'autres sanctions notamment le retrait des permis et licences nécessaires pour la poursuite des activités du Groupe. Des changements dans ces lois et règlements et/ou leur interprétation pourraient conduire à des dépenses et/ou à des investissements significatifs, ou même à employer des matières de substitution plus coûteuses, à revoir ses formulations et donc entraîner une baisse de la profitabilité de ses produits, ce qui aurait un impact défavorable significatif sur son activité, ses résultats et ses perspectives.

6.1.2.2 Risques liés aux accidents industriels

Les installations du Groupe, en raison notamment de la toxicité ou de l'inflammabilité de certaines matières premières, produits finis ou procédés de fabrication ou d'approvisionnement, comportent un certain nombre de risques de sécurité, d'incendie ou de pollution. En particulier, les procédés de fabrication du Groupe, qui utilisent des matières inflammables (produits chimiques, bois), peuvent créer un risque important d'incendie ou d'explosion. Dans de telles hypothèses, les conséquences sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, pourraient être significativement défavorables.

6.1.2.3 Risques liés à l'exposition à des substances toxiques ou dangereuses

Le Groupe a, par le passé, utilisé pour la fabrication de ses produits, d'importantes quantités de substances chimiques, toxiques ou dangereuses et a notamment recouru à différents composants d'isolation ou de calorifuge (tels que l'amiante) dans ses installations industrielles. Certains salariés du Groupe ou, le cas échéant, des personnes extérieures au Groupe, pourraient avoir été exposés, avant l'élimination progressive de ces matériaux et l'utilisation de produits de substitution, à ces substances ce qui pourrait conduire ces personnes à développer des pathologies spécifiques et à rechercher la responsabilité du Groupe à ce titre.

En outre, certains produits du Groupe contiennent des substances chimiques qui produisent des émanations pendant une partie au moins de la durée de vie du produit. Bien que ces émanations ne dépassent pas le seuil d'innocuité tel qu'il en résulte des différentes règlementations aujourd'hui applicables, la responsabilité du Groupe pourrait être mise en jeu s'il s'avérait que de telles émanations avaient des conséquences néfastes sur la santé humaine à des niveaux plus bas que ceux estimés en l'état actuel des connaissances. Ceci pourrait avoir des conséquences ayant un impact défavorable significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe.

Aux États-Unis, le Groupe fait l'objet de recours judiciaires par des tiers, liés à des allégations d'exposition passée à l'amiante contenue dans certains produits fabriqués par certains sites de fabrication jusqu'en 1982. Dans l'hypothèse où les procédures actuelles ou futures aboutiraient au paiement par le Groupe de sommes supérieures aux montants couverts par les provisions constituées au bilan, les assurances et les garanties de passif accordées par des tiers, ces procédures pourraient entraîner un impact défavorable significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe (voir la Section 4.5 « Procédures judiciaires et administratives »).

6.1.3 Risques de marché

6.1.3.1 Risques de change

En raison du caractère international des activités du Groupe, les fluctuations des taux de change des différentes devises ont un impact comptable direct sur les comptes consolidés du Groupe, qui se traduit par un risque de transaction sur ses revenus et

charges en devises et un aléa portant sur la conversion en euro des bilans et des comptes de résultat des filiales étrangères à la zone euro.

En 2018, une partie importante du chiffre d'affaires brut a été réalisée en devises autres que l'euro, notamment le dollar américain (environ 41 % du chiffre d'affaires consolidé en 2018). Le Groupe s'efforce de réduire l'impact des variations de change sur son résultat par le développement de ses capacités de production dans les zones monétaires où il vend ses produits. Cependant, des variations significatives et durables des taux de change pourraient avoir un impact défavorable significatif sur les résultats du Groupe, sa situation financière ou ses perspectives.

En Russie et dans les pays de la CEI, le Groupe, bien que produisant localement la presque totalité des produits commercialisés, doit importer depuis l'Europe une partie des matières premières nécessaires à la production. Ces matières premières étant facturées par les fournisseurs en euro ou en dollar, le Groupe est significativement exposé au risque de change sur les monnaies locales, étant précisé qu'environ 63 % des coûts des pays de la CEI sont libellés en euro ou en dollar. Dans cette région, la politique actuelle du Groupe est de ne pas recourir à des instruments financiers de couverture, mais de refléter dans ses prix de vente les variations du taux de change entre le rouble et l'euro. L'efficacité de cette stratégie dépend de la capacité du Groupe à maintenir sa politique de prix, ce que le Groupe n'est pas assuré de pouvoir faire systématiquement à l'avenir et qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur les résultats du Groupe, sa situation financière ou ses perspectives.

(Plus de détails en Note 7.6 « Risques financiers et instruments financiers » en Section 5.2 et Section 4.1.1.3 « Variations des taux de change »).

6.1.3.2 Risques de taux

Au 31 décembre 2018, la dette nette consolidée du Groupe (qui est la somme des dettes financières non courantes, des dettes financières courantes, soustraction faite de la trésorerie et équivalents de trésorerie) s'élevait à 753,6 millions d'euros et la dette brute à 849,3 millions d'euros, dont 394,8 millions d'euros à taux variable et 454,5 millions d'euros à taux fixe ou plafonné après opérations de couverture. Au 31 décembre 2018, après opérations de couverture et étant donné le niveau des taux de marché, une augmentation simultanée de 1 % des taux d'intérêt se traduirait par une hausse du coût de la dette nette de 3,2 million d'euros par an avant impôts et une baisse simultanée de 1 %, ou jusqu'à 0 % des taux d'intérêt, par une baisse de ce coût avant impôts de 3,0 million d'euros.

(Plus de détails en Note 7.6 « Risques financiers et instruments financiers » en Section 5.2 et Section 4.3.3 « Dette financière »).

6.1.3.3 Risques de liquidité

Au 31 décembre 2018, la dette brute consolidée du Groupe s'élevait à 849,3 millions d'euros. Par-delà, le Groupe disposait également de lignes de crédit non-tirées à hauteur de 533,5 millions d'euros ainsi que d'une trésorerie de 95,7 millions d'euros. L'échéancier de la dette du Groupe figure à la Section 4.3.3.3 « Détail de la dette financière brute ». La prochaine échéance importante du Groupe est le premier semestre 2020, où viendra à échéance la ligne syndiquée de crédit renouvelable multidevises de 650 millions d'euros, qui est utilisée à hauteur de 235,8 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les contrats de crédit du Groupe (à savoir principalement les lignes de crédits syndiquées d'un montant maximum de 650 millions d'euros, deux placements privés totalisant 502,5 millions d'euros et 106,5 millions de dollars US) comportent un certain nombre de clauses restrictives, dont des clauses de changement de contrôle et des ratios financiers, notamment le respect d'un ratio dette nette/EBITDA ajusté qui ne doit pas excéder 3,0. Ces clauses sont décrites à la Section 4.3.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable » et 4.3.5 « Placements privés de droit allemand, dits « Schuldschein », où les ratios 2018 et 2017 sont présentés. Le non-respect de ces clauses ou de ces ratios pourrait permettre aux créanciers du Groupe de déclarer l'exigibilité anticipée des sommes dues au titre des contrats de crédit. Dans ce cas, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de rembourser ces montants ou pourrait se voir contraint de mettre en place des solutions de refinancement à des conditions moins favorables. En outre, une telle situation rendrait difficile la mise en place de nouveaux financements ou pourrait conduire à un renchérissement sensible de ceux-ci, ce qui constituerait un obstacle à sa stratégie de croissance et au financement de ses investissements.

(Plus de détails en Note 7.6 « Risques financiers et instruments financiers » en Section 5.3 et Sections 4.3.4 et 4.3.5).

6.1.4 Risques juridiques

6.1.4.1 Risques liés à la protection des droits de propriété intellectuelle

La croissance future du Groupe dépend notamment de sa capacité à obtenir, à conserver et à protéger ses brevets, marques et autres droits de propriété intellectuelle.

Le Groupe a misé, depuis plusieurs années, sur une politique d'innovation ambitieuse qui nécessite d'une part une protection de cette innovation afin de disposer des instruments juridiques nécessaires pour faire face aux phénomènes de contrefaçon et de concurrence déloyale et d'autre part d'en assurer sa liberté d'exploitation.

Du fait de l'implémentation de cette politique d'innovation, des tiers pourraient poursuivre le Groupe en violation de leurs droits de propriété intellectuelle, engageant ainsi le Groupe dans des procédures judiciaires dont les frais s'avéreraient significatifs.

Le Groupe pourrait alors être condamné à verser des dommages et intérêts importants, devoir abandonner la vente des produits violant les droits de propriété intellectuelle en cause et devoir engager des dépenses supplémentaires pour développer une technologie respectueuse des droits de propriété intellectuelle ou conclure des licences lui permettant d'utiliser la technologie litigieuse.

À l'inverse, des frais significatifs pourraient également être engagés par le Groupe afin de faire respecter ses droits de propriété intellectuelle vis-à-vis de tiers potentiellement contrefacteurs.

Dans l'hypothèse où le Groupe serait impliqué dans une action en contrefaçon, les conséquences sur son activité, ses résultats ou ses perspectives pourraient être significativement défavorables.

Par ailleurs, une condamnation pour contrefaçon pourrait porter atteinte à la réputation du Groupe et serait ainsi susceptible d'entraîner une perte de confiance.

Les activités du Groupe étant en partie implantées dans des pays où la protection des droits de propriété intellectuelle n'est pas aussi développée qu'en Europe et en Amérique du Nord, il ne peut garantir le niveau de protection qui sera accordé à son portefeuille de brevets et de marques et éviter les risques de contrefaçon de ses produits, d'appropriation ou d'utilisation illicite de ses droits de propriété intellectuelle. Ainsi, le Groupe verrait son avantage technologique amoindri du fait de l'impossibilité de protéger une partie de sa propriété intellectuelle dans ces pays-là.

(Plus de détails sur les droits de propriété intellectuelle du Groupe en Section 1.6.4.4 « Droits de propriété intellectuelle »).

6.1.4.2 Risques de non-conformité

Tous comportements non-conformes aux lois et réglementations applicables, et plus généralement tous comportements non-éthiques qui seraient commis par des collaborateurs et/ou partenaires commerciaux du Groupe l'exposeraient à des poursuites et sanctions judiciaires. Ceci pourrait en outre porter atteinte à la réputation du Groupe, pénaliser significativement les résultats du Groupe et entraîner une perte de confiance de ses investisseurs.

Afin de maîtriser les risques de non-conformité, le Groupe a mis en place des programmes de prévention, définis en Section 6.2.2 « Programmes de conformité ».

De manière générale, le Groupe peut aussi faire l'objet de différentes procédures judiciaires et administratives décrites à la Section 4.5 « Procédures judiciaires et administratives », qui seraient susceptibles d'affecter significativement la situation financière du Groupe.

6.1.4.3 Risques fiscaux

En tant que groupe international exerçant ses activités dans de nombreux pays, le Groupe est soumis à de multiples lois fiscales et conduit ses activités de façon globale à la lumière des diverses exigences réglementaires.

Dans la mesure où les lois et règlements fiscaux en vigueur dans les différents pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités ne fournissent pas toujours de lignes directrices claires ou définitives, la structure du Groupe, la conduite de ses activités et le régime fiscal se fondent sur son interprétation des lois et des règlementations fiscales. Le Groupe ne peut garantir que ses interprétations ne seront pas remises en question par les autorités fiscales compétentes ou que les lois et règlements applicables dans certains de ces pays ne feront pas l'objet de changements, d'interprétations fluctuantes et d'applications contradictoires. Plus généralement, tout manquement aux lois et aux réglementations fiscales des pays dans lesquels le Groupe se situe ou opère peut entraîner des redressements ou le paiement d'intérêts de retard, d'amendes et/ou de pénalités.

De plus, le Groupe comptabilise des impôts différés actifs à son bilan au titre des économies d'impôts futurs résultant des écarts entre la valeur fiscale et la valeur comptable des actifs et des passifs ou des pertes fiscales reportables des entités du Groupe. La réalisation effective de ces actifs dans les années futures dépend des lois et règlementations fiscales, de l'issue des contrôles et contentieux en cours ou futurs, et des résultats futurs attendus des entités concernées.

Ces éléments pourraient avoir un impact négatif sur le taux effectif d'imposition, la trésorerie et les résultats du Groupe.

6.2 Gestion des risques

6.2.1 Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, sous la responsabilité de la Direction du contrôle et de l'Audit interne Groupe, reposent sur un ensemble de moyens, procédures et actions visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour :

- 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 se situe ou 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.

6.2.2 Programmes de conformité

Le Groupe a mis en place des programmes de conformité concernant le risque de non-respect des règles de la concurrence, de corruption et de fraude (externe comme interne) ainsi que les risques relatifs au devoir de vigilance, à la protection des données personnelles ou à la violation des règles applicables aux sanctions économiques internationales.

6.2.2.1 La conformité au droit de la concurrence

Le Groupe est soucieux de préserver une concurrence dynamique, saine et loyale. À ce titre, les directions juridiques locales participent activement à la vérification de l'application des réglementations locales relatives à la concurrence dans chacune des zones géographiques dans lesquelles le Groupe se situe et opère.

À partir de 2011, le Groupe a développé un programme de conformité aux règles de concurrence, piloté par la Direction Juridique du Groupe et des experts externes, destiné à assurer le strict respect par l'ensemble des collaborateurs des règles internes, lois et règlementations applicables en matière de concurrence.

Ce programme est applicable dans tous les pays dans lesquels le Groupe se situe et opère et couvre l'ensemble des activités du Groupe, y compris celles réalisées dans le cadre de co-entreprises.

Il consiste notamment en la diffusion de la politique concurrence du Groupe, laquelle est soutenue par de nombreuses actions de sensibilisation et de formation des collaborateurs les plus exposés aux problématiques de concurrence.

Depuis 2017, le Groupe s'est en outre engagé à renforcer son programme de conformité au droit de la concurrence, au moyen d'actions diverses, telles que :

- l'accentuation de la formation de ses collaborateurs : la fréquence des sessions de formations des collaborateurs en matière de concurrence (formations présentielles et *e-learnings*) et le nombre de salariés devant les suivre ont été augmenté de manière significative. À ce titre et dès 2017, une formation en ligne relative à la prévention des pratiques anti-concurrentielles a été suivie par plus de 4 000 collaborateurs. En 2018, de nouvelles formations présentielles ont été effectuées auprès des collaborateurs les plus exposés au risque de concurrence. Deux sessions de formation en ligne dédiées à la concurrence ont également été mises en place et rendues obligatoires en 2018 pour tous les collaborateurs du Groupe ayant accès à un ordinateur ;
- de nouvelles règles internes : de nouvelles procédures et règles strictes ont été diffusées et sont ainsi venues compléter la politique concurrence du Groupe concernant les conditions de participation de ses collaborateurs à des associations professionnelles ;
- une meilleure accessibilité aux règles internes et engagement des collaborateurs : la politique concurrence du Groupe est désormais consultable et téléchargeables en 15 langues sur l'Intranet du Groupe, dans la rubrique « Conformité », régulièrement complétée et mise à jour. Les collaborateurs nouvellement embauchés s'engagent également à lire et suivre les règles internes qui y sont fixées ;
- le déploiement d'un nouveau système d'alerte professionnelle, dénommé la « Compliance Hotline » : cet outil, mis à la disposition des collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires commerciaux du Groupe, constitue un outil supplémentaire permettant d'alerter le Groupe de manière totalement confidentielle en cas de doute sur un éventuel comportement anti-concurrentiel ;
- la création d'une nouvelle section sur le site Internet public de Tarkett listant et mettant à disposition la version anglaise des politiques et procédures de conformité en place au sein du Groupe ;
- la mise en place d'un dispositif de contrôle et d'évaluation interne du programme de conformité au droit de la concurrence.

6.2.2.2 La prévention et la lutte contre la corruption et le trafic d'influence

La prévention et la lutte contre la corruption constitue un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Compte tenu de la diversité des produits proposés par le Groupe et des contextes géographiques dans lesquels le Groupe se situe et opère, compte tenu aussi de l'importance des investissements engagés, le Groupe est particulièrement vigilant face aux risques de corruption. Le Groupe a ainsi défini en 2012 un plan d'action spécifique de lutte contre la corruption, supervisé par la direction juridique du Groupe, avec la contribution des directions juridiques locales.

Dans le cadre de ce plan d'action, le Groupe a mis en place une politique anti-corruption, des lignes directrices de remise et de réception de cadeaux, de relation avec les intermédiaires, dont la diffusion a été soutenue par la mise en place de formations auprès d'une sélection de collaborateurs les plus exposés à ces risques.

Outre ces formations en présentiel, une formation en ligne a en outre été développée et rendue obligatoire tous les trois ans – de 2012 à 2017 – pour une sélection de collaborateurs.

En 2018, le Groupe a renforcé son plan d'action en s'engageant dans la mise en place d'un nouveau programme de prévention de la corruption et du trafic d'influence, principalement au moyen des actions visées à l'Article 17 II 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, à savoir :

- la mise en place d'une cartographie des risques dédiée aux risques de corruption ;
- la rédaction d'un nouveau code de conduite anticorruption faisant référence aux sanctions disciplinaires applicables en cas de violation des règles qui y sont définies ;
- le déploiement d'un nouveau dispositif d'alerte professionnelle – la « Compliance Hotline » - ;
- la revue des procédures d'évaluation des partenaires commerciaux et des procédures de contrôles comptables ;
- la réévaluation du dispositif de formation de ses collaborateurs, notamment via la mise en place de sessions de formations en e-learning plus fréquentes, plus ciblées et pour un public plus nombreux ainsi que par l'augmentation du nombre de formations effectuées en présentiel auprès des collaborateurs susceptibles d'être les plus exposés aux risques de corruption ;
- la création d'une nouvelle section sur le site Internet public de Tarkett listant et mettant à disposition la version anglaise des politiques et procédures de conformité en place au sein du Groupe ; et
- la mise en place d'un dispositif de contrôle et d'évaluation interne du programme de prévention de la corruption.

6.2.2.3 La prévention et la lutte contre la fraude

La prévention et la lutte contre la fraude, sous la responsabilité de la Direction du contrôle et de l'Audit interne du Groupe, sont des éléments clé des dispositifs de contrôle interne mis en place par le Groupe. La lutte anti-fraude s'effectue dans le cadre des

processus financiers et de contrôles internes et de vérifications effectuées par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe. Des outils de sensibilisation à la prévention et de détection de la fraude ont été déployés à cet effet depuis 2011, à savoir :

- la publication en interne d'une politique de prévention anti-fraude ;
- la publication dans le journal de communication interne d'un article sur la fraude dite « au Président » ;
- la communication systématique en interne des cas de fraude recensés pour sensibiliser les collaborateurs, et la mise en place de contrôles additionnels si nécessaire ;
- la formation en personne de tous les collaborateurs du Groupe ayant accès à un ordinateur ;
- la formation par voie électronique en 2016 de groupes de collaborateurs ciblés.

6.2.2.4 Les engagements en matière de vigilance

Le Groupe s'est engagé depuis de nombreuses années, au sein de ses filiales et avec ses partenaires commerciaux, dans l'identification et la prévention des atteintes que ses activités sont susceptibles d'engendrer envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement.

À ce titre, le Groupe adhère depuis 2010 au Pacte Mondial des Nations unies.

Dans son Rapport RSE, le Groupe détaille l'ensemble des actions concrètes qu'il mène dans ses filiales et avec ses partenaires locaux. La Section 3.5 relative au devoir de vigilance, les Sections 3.7 à 3.9 ainsi que la Section 6.2.3.4 relative à l'atténuation des risques précisent également les plans d'actions mis en place pour maîtriser les principaux risques identifiés et résultant des activités du Groupe en matière de santé, de sécurité et de dommages à l'environnement.

6.2.2.5 La protection des données personnelles

Le Groupe est soucieux de garantir une utilisation loyale des 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 »).

À ce titre, le Groupe a développé un plan d'action supervisé par la Direction Juridique du Groupe, impliquant notamment :

- l'intégration de clauses types garantissant la confidentialité et la sécurité des données personnelles transmises à des partenaires commerciaux qualifiés de sous-traitants de traitements de données personnelles ;
- la mise en place de registres internes des traitements de données personnelles effectués par le Groupe ;
- l'identification des éventuels traitements de données personnelles à risque ;
- la refonte de la Politique de protection des données personnelles du Groupe, afin d'assurer une meilleure transparence à l'égard des clients ;
- le renforcement des actions de sensibilisation et des formations présentielles des collaborateurs les plus exposés aux problématiques de protection des données personnelles.

6.2.2.6 La conformité à la règlementation boursière

À l'occasion de son introduction en bourse en 2013, la Société a adopté une « Charte de déontologie boursière » ayant pour objet de rappeler la règlementation applicable en matière boursière à l'ensemble de ses mandataires sociaux, cadres dirigeants du Groupe et différents initiés, afin de permettre la meilleure observation des recommandations émises par les autorités boursières et des règlementations en vigueur dans le domaine de la gestion des risques liés à la détention de toute information susceptible d'impacter son cours de bourse.

À la suite de l'entrée en vigueur du règlement européen « Abus de Marché » (« MAR ») en juillet 2016, la Société a procédé à une actualisation de ce document, afin d'en refléter les dispositions les plus importantes, et a également décidé de mettre en place des procédures internes de prévention des délits ou manquements d'initiés.

Parmi ces mesures, la Société a notamment décidé de la mise en place d'un « Comité d'information privilégiée », se réunissant régulièrement, et dont l'objet est d'évaluer si une information est susceptible d'être considérée comme privilégiée, afin, le cas échéant, de traiter cette information de la façon la plus adaptée possible.

6.2.2.7 Le respect des règles applicables en matière de sanctions économiques internationales

Le Groupe souhaite s'assurer que les transactions commerciales qu'il conduit sont effectuées dans le respect des sanctions économiques internationales, et a ainsi développé un plan d'actions supervisé par la Direction Juridique du Groupe, impliquant la mise en place des mesures préventives, notamment :

- la mise en place de formations et de sensibilisation des équipes commerciales s'agissant des règles applicables en matière de sanctions économiques internationales ;
- le suivi trimestriel des activités commerciales conduites dans certains pays susceptibles d'être visés par des sanctions économiques internationales ;
- l'adoption d'un plan d'action concernant la conformité aux sanctions internationales à l'encontre de l'Iran ; et
- la mise en place de procédures de due diligence dans tous projets d'acquisition éventuelle et/ou avec les intermédiaires identifiés comme intermédiaires « à risque » permettant de contrôler que la Société et/ou le partenaire commercial cible ne sont pas visés par des sanctions économiques internationales.

6.2.3 Dispositif de contrôle interne et gestion des risques

6.2.3.1 Environnement de contrôle

Le Groupe a mis en place une organisation « décentralisée et alignée », qui repose sur la responsabilisation des dirigeants locaux, et encadrée par un environnement de contrôle reflétant la philosophie du Groupe en matière éthique, d'organisation et de contrôle.

Cet environnement de contrôle s'appuie en particulier sur :

- un ensemble de valeurs et principes diffusés au sein du Groupe au moment de l'arrivée de nouveaux salariés et relayés par des formations, notamment par voie électronique, et rappels récurrents. Ces principes se matérialisent notamment par un Code d'éthique, un programme de conformité aux règles de concurrence, un code de conduite anti-corruption et une politique de prévention anti-fraude sous la responsabilité de la Direction Juridique Groupe, des directions juridiques locales et de la Direction du contrôle et de l'Audit interne du Groupe ;
- des principes fondateurs au cœur des valeurs du Groupe, tels que la responsabilité et l'exemplarité, qui sont relayés au sein de l'organisation et des différents périmètres de responsabilité et d'encadrement ;
- l'harmonisation des processus financiers à travers la mise en œuvre d'un système d'information intégré, utilisé par la majorité des filiales ; et
- un référentiel de contrôle interne TRACE (*Tarkett Risks, Audit and Controls Evaluation*) s'appuyant sur les principes du COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs du Groupe et à la fiabilité de l'information financière, des procédures internes par fonction, partagées avec toutes les filiales du Groupe, ainsi qu'au respect des règles de délégations d'autorité et de séparation des tâches.

6.2.3.2 Les acteurs du contrôle

Les principaux acteurs de ce dispositif de contrôle interne sont :

- la Direction Générale, responsable ultime de la gestion des risques et du contrôle interne, qui s'appuie sur :
  - les directions financières du Groupe et des divisions d'une part, et
  - les directions opérationnelles (Présidents de Division) et fonctionnelles d'autre part ;
- la Direction du contrôle et de l'Audit interne du Groupe, rattachée à la Direction Financière du Groupe et reportant fonctionnellement au Comité d'audit, des risques et de la conformité ; elle :
  - anime le dispositif de gestion des risques et du contrôle interne, et
  - s'assure du respect des règles Groupe dans les filiales, évalue les risques dans les domaines couverts par ses audits et recommande des améliorations liées au contrôle interne.

La Direction du contrôle et de l'Audit interne du Groupe s'appuie également sur un réseau de contrôleurs internes dans certaines divisions qui animent cette démarche dans leurs périmètres respectifs.

Le Comité d'audit, des risques et de la conformité assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables, financières et extra-financières, et veille à l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne afin de faciliter l'exercice par le Conseil de surveillance de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

6.2.3.3 Identification et évaluation des risques

Cartographie des risques

Depuis 2010, le Groupe réalise une cartographie des risques, qui est mise à jour tous les deux ans, ou de façon plus régulière en cas d'évolution importante de l'environnement. Le processus d'identification des risques s'appuie sur une méthodologie en 3 étapes :

- le recensement des principaux risques au travers d'entretiens avec les membres du Comité exécutif et les membres occupant d'autres fonctions clés au niveau du Groupe et des divisions, afin d'identifier les risques auxquels leur périmètre est exposé. Ces entretiens sont menés par la Direction du contrôle et de l'Audit interne du Groupe, parfois en collaboration avec des experts externes ;
- la qualification et quantification des risques selon les axes suivants : définition précise, causes possibles, évaluation des impacts (financiers, opérationnels, stratégiques, juridiques ou de réputation) et degré de maîtrise par le Groupe ;
- la revue et validation de la cartographie des risques par le Comité exécutif et présentation au Comité d'audit, des risques et de la conformité.

En 2013, la cartographie Groupe a été déclinée par division opérationnelle afin de prendre en compte les spécificités régionales ou sectorielles, et de partager plus largement la vision des risques au sein du Groupe.

En 2015, cette cartographie a fait l'objet d'une mise à jour détaillée par le biais d'entretiens avec les membres du Comité exécutif et les membres occupant d'autres fonctions clés au niveau du Groupe et des divisions.

En 2017, la cartographie Groupe a été de nouveau déclinée par division opérationnelle, après avoir bénéficié d'une mise à jour de sa méthodologie afin d'être alignée avec les meilleures pratiques de la place.

En fonction des principaux risques identifiés, les directions concernées (divisions ou fonctions) établissent des plans d'action dont la mise en œuvre par les responsables locaux est de la responsabilité des directions de division ou fonctionnelles.

Un exercice de cartographie spécifique a en outre été mené en 2017 sur le risque de corruption, première étape clé dans le cadre du 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 spécifique des risques de corruption est mise à jour annuellement.

Un autre exercice de cartographie a également été conduit en 2018 pour répondre aux obligations de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Suivi continu des risques

L'appréhension des risques est actualisée en permanence grâce aux dispositifs de veille, tant en matière concurrentielle que technologique, et aux actions des directions spécialisées (Assurance et *World Class Manufacturing*) qui concourent à la surveillance des risques incendie, sécurité et environnement en particulier.

Les revues d'activité mensuelles et les alertes éventuellement reçues via les dispositifs d'alerte professionnelle mis en place

permettent une remontée d'information rapide des entités opérationnelles au Groupe, et facilitent l'identification des risques, l'actualisation de la cartographie des risques et la mise en œuvre de plans d'actions pour y remédier.

6.2.3.4 Atténuation des risques

Risques liés aux cycles économiques et à la forte concurrence existant sur les marchés du Groupe
Pour réduire ces risques, la politique du Groupe est de se diversifier et d'obtenir ainsi un équilibre entre les différents marchés sur lesquels il intervient. Ainsi le Groupe réalise son activité dans :

- plusieurs zones géographiques ;
- plusieurs catégories de produits ;
- plusieurs marchés : le marché commercial et le marché résidentiel ; et
- le secteur de la rénovation majoritairement, qui est moins sensible aux cycles économiques que celui de la construction neuve.

Risques liés au prix des matières premières et de l'énergie et à la dépendance du Groupe vis-à-vis de certains fournisseurs
Pour maitriser au mieux ces risques, les actions suivantes sont mises en œuvre par le Groupe :

- le développement de relations privilégiées et durables avec son panel de fournisseurs ;
- la recherche de processus de production lui permettant de gagner en flexibilité et de réduire sa dépendance à certains types de fournisseurs de matières premières ;
- la répercussion des hausses du coût de la matière première et de l'énergie dans les prix de ses produits dans les meilleurs délais ;
- l'utilisation accrue des matières premières issues du recyclage ;
- des actions de veille devant permettre d'identifier de nouveaux fournisseurs ou des solutions alternatives de matières premières moins sensibles au cours du pétrole.

Risques liés au caractère international du Groupe et aux risques politiques
Les éléments de gestion des risques politiques décrits ci-après visent à couvrir les diverses conséquences de ceux-ci et comprennent :

- l'analyse de scénarios de crise et la préparation de plans adaptés ;
- un travail continuel sur la diminution des coûts de production ;
- l'accélération du processus de substituabilité des matières premières.

Une des conséquences de l'instabilité politique étant un impact sur les taux de changes, les actions prises au titre du « risque de marché » s'appliquent au risque « lié à l'instabilité politique ».

Risques liés à la croissance externe
Le Groupe choisit ses cibles dans le respect de sa stratégie, effectue une vérification diligente approfondie, négocie des accords détaillés et met en œuvre des plans d'affaires et d'intégration préalablement développés afin d'atténuer ce risque.

Risques liés aux produits du Groupe
Afin de tendre à maitriser ce risque, le Groupe a mis en place des processus de :

- veille réglementaire par gamme de produit et par pays ;
- test et validation dans le cadre du développement de nouveaux produits et pour les changements effectués dans les formulations des produits existants ; et
- homologation des nouveaux composants.

Risques liés aux systèmes d'information
Conscient qu'une défaillance de l'un d'entre eux pourrait avoir un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, le Groupe continue de renforcer la sécurité de ses systèmes d'information autour de 5 axes principaux :

- la sensibilisation et la formation des collaborateurs aux bonnes pratiques en matière de cyber-sécurité ;
- les restrictions et contrôles des accès aux ressources informatiques du Groupe ;
- les mises à jour régulières des composants informatiques ;
- le déploiement de solutions éprouvées de détection et remédiation des menaces ; et
- la mise en œuvre de processus de reprise d'activités.

Dans ce cadre, le Groupe a souscrit en 2017 à une police d'assurance spécifique couvrant les risques liés à la cyber-sécurité et la protection des données numériques (plus d'informations en Section 6.3).

Risques industriels
Le Groupe poursuit une démarche cohérente pour ses **programmes d'identification et de prévention des risques résultant de ses activités**. Cette démarche est basée sur les étapes préventives et correctives suivantes :

- des évaluations régulières des risques et de leur criticité ;
- sur la base des priorités identifiées dans les évaluations susvisées, la définition et mise en œuvre d'un plan d'actions correctives et d'un plan de mesures de prévention des risques ;
- une information et une formation des collaborateurs les plus exposés ; et
- une vérification de l'efficacité des actions correctives au travers d'audits menés en interne ou par des tiers reconnus.

Le Groupe a ainsi pu identifier, depuis plusieurs années, les principaux risques résultant de ses activités, à savoir les risques industriels relatifs à la sécurité des personnels, la prévention des incendies et la préservation de l'environnement, et a ainsi engagé des plans d'actions permettant de les maîtriser.

Pour la **sécurité des collaborateurs** : chaque équipe de direction des usines du Groupe procède à une évaluation des conditions dangereuses, selon une méthodologie identique, développée et enseignée dans notre système d'excellence opérationnelle : WCM (« *World Class Manufacturing* »). Le plan d'action consiste à :

- éliminer les conditions les plus dangereuses, par amélioration ou remplacement des équipements existants ;
- former les employés concernés à l'utilisation des équipements dans de bonnes conditions ;
- mettre en place un plan d'audits internes (programme « SMAT ») est établi pour chaque usine. Ces audits, réalisés par les équipes de direction des usines, mais aussi par des

opérateurs après formation préalable, sont conduits au moins deux fois par an, permettant ainsi de garantir que chaque opérateur a bien intégré tous les actes et comportements lui permettant de tenir son poste de travail en toute sécurité (plus d'informations sur la sécurité des employés en Section 3.9.1.).

En ce qui concerne la **prévention et gestion des risques d'incendie** : le Groupe a choisi d'adopter le même processus, intitulé : « Plan d'évaluation des risques incendie » :

- chaque usine procède à une évaluation de ses protections au regard des risques d'incendie significatifs répertoriés dans le Groupe, et en suivant une méthodologie élaborée en mettant en commun les expertises des techniciens internes du Groupe et celles de son assureur, réputé pour son savoir-faire en matière d'ingénierie et de prévention incendie ;
- à l'issue de cette évaluation, un plan d'actions correctives est mis en œuvre afin d'atténuer la criticité des risques. Ces évaluations sont régulièrement mises à jour par les techniciens des usines ;
- les risques résiduels sont quant à eux évalués par l'assureur du Groupe lors des audits annuels menés sur des sites.

Enfin, pour la **prévention et gestion des risques environnementaux** : le Groupe adopte une démarche semblable à celle menée pour l'incendie :

- chaque usine procède ainsi à une évaluation de ses risques environnementaux, en mettant en commun les expertises de ses techniciens internes du Groupe et les recommandations de cabinets partenaires, spécialisés en matière de prévention des risques liés à l'environnement ;
- à l'issue de cette évaluation, un plan d'actions correctives est mis en œuvre afin d'atténuer la criticité des risques. Des audits de suivi et de vérification de l'efficacité des actions sont mis en place et confiés à un cabinet d'audit tiers.

Risques de marché
Le Groupe s'efforce de réduire ces risques par les mesures suivantes :

- le Groupe a structuré l'implantation des sites de production pour être au plus proche des marchés dans lesquels il commercialise ses produits et payer ses coûts de production en devise locale ;
- les prix des produits sur certains marchés sont ajustés régulièrement afin de tenir compte du taux de variation des devises, en particulier en Russie avec le rouble ; et
- le Groupe met en place une politique de couverture visant à limiter l'impact d'une hausse des taux d'intérêts sur ses frais financiers et de la volatilité de certaines devises sur son résultat, ses flux de trésorerie et son bilan.

6.2.3.5 Activités de contrôle

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, 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.

6.2.3.6 Activités d'audit

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 5 personnes, a réalisé 30 missions en 2018. 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.

6.2.4 Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

L'information financière est issue d'un **processus** rigoureux s'appuyant sur :

- un référentiel commun : les états financiers sont établis en conformité avec le référentiel IFRS ; ce référentiel est communiqué aux filiales du Groupe via le « Manuel Financier », complété d'instructions mensuelles. De plus, le référentiel de contrôle interne TRACE, décrit ci-dessus, intègre les différents processus ayant une incidence sur la production de l'information financière (clôture, trésorerie, paie, achats, ventes, stocks, immobilisations, informatique, consolidation) ;
- un système d'information intégré : la gestion des flux opérationnels et financiers se fait dans la majeure partie des filiales au travers du système d'information intégré SAP. Le déploiement d'un modèle financier unique au sein de SAP (« One Finance ») garantit une homogénéisation et optimisation des pratiques, ainsi qu'un meilleur contrôle ;
- un système de *reporting* et consolidation unifié : la remontée et la consolidation des informations financières sont assurées via l'outil SAP/Business Objects Financial Consolidation (« B.O.F.C. »), et ce pour l'ensemble des reportings financiers (budget, prévisions, réel mensuel, trimestriel, semestriel et annuel). Cette unicité garantit la cohérence entre pilotage interne et communication externe ;
- des contrôles de cohérence et des analyses des informations financières : les contrôles automatisés dans l'outil de *reporting*, les revues détaillées de l'activité par les équipes Controlling Groupe et division, ou encore les analyses spécifiques (modifications de périmètre, effets de change ou opérations non récurrentes) par les équipes Consolidation Groupe, assurent une maîtrise fine des informations financières produites.

Les **principaux acteurs** sont :

- la Direction Financière du Groupe qui s'appuie sur des directions fonctionnelles centrales : contrôle financier (dont dépendent la consolidation et le contrôle de gestion), trésorerie, fiscalité, contrôle et audit interne et des directions financières des divisions (ces dernières supervisent les contrôleurs financiers des filiales) ; et
- les auditeurs externes qui par leurs travaux contribuent à l'amélioration du processus de production des comptes consolidés. La combinaison des audits des comptes statutaires et des comptes consolidés permet d'assurer une couverture très large du périmètre Groupe. Pour l'année 2018, la couverture a été de 92 % du chiffre d'affaires.

La fiabilité de l'information comptable et financière s'appuie sur les éléments de pilotage suivants :

- un plan stratégique à 3 ans, piloté par le Président du Directoire et le Directeur financier du Groupe, en coordination avec les divisions opérationnelles : ce plan permet de fixer annuellement les principaux axes stratégiques du Groupe et les objectifs financiers annuels en découlant. Ce plan fait l'objet d'une validation annuelle par le Conseil de surveillance ;
- un processus budgétaire annuel : ce processus, piloté par les équipes de contrôle de gestion du Groupe et des divisions, se focalise sur les agrégats financiers opérationnels (résultat opérationnel, évolution des besoins en fonds de roulement et investissements en immobilisations corporelles et incorporelles). Les éléments financiers sont consolidés tous les mois dans le même outil que celui utilisé pour la consolidation des résultats réels (B.O.F.C.) avec un niveau de granularité comparable. Ceci permet une comparaison mensuelle et immédiate de la performance mensuelle sur les agrégats financiers opérationnels avec les objectifs budgétés pour le mois. Le budget annuel, préparé généralement entre la fin du troisième trimestre et le quatrième trimestre est revu et validé par le Conseil de surveillance au cours du mois de décembre de l'année qui précède son application ;
- des processus prévisionnels deux fois par an : ces prévisions qui se focalisent sur les mêmes agrégats financiers que le budget annuel sont habituellement effectuées aux deuxième et quatrième trimestres, et s'appuient sur les mois de résultats réels déjà clôturés. Elles ont pour objectif d'estimer les mois restants jusqu'à la fin de l'exercice concerné pour effectuer une comparaison entre l'année ainsi ré-estimée et les objectifs budgétaires annuels. Ces prévisions font l'objet d'une revue et validation par le Directoire ;
- des clôtures mensuelles complètes (bilan complet, compte de résultat jusqu'au résultat net et flux de trésorerie), reportées et consolidées, comme les clôtures annuelle et semestrielle, dans B.O.F.C. ; et
- des réunions mensuelles de revue de la performance : ces réunions, animées par le Président du Directoire, le Directeur financier et le contrôleur financier du Groupe, sont effectuées avec l'ensemble des divisions, généralement représentées par leur Président et leur Directeur financier. Des analyses de variance (volume, mix produits, effets de change, effets de prix d'achat et de vente, productivité industrielle, effets de mensualisation, éléments non récurrents...) sont revues afin de comprendre les principaux leviers de la performance du mois et de définir les plans d'action pour les mois à venir.

6.3 Politique en matière d'assurances

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.

Dans le cadre du programme d'assurance « Dommages aux biens et pertes d'exploitation », le Groupe s'inscrit dans une démarche active de prévention des risques industriels en s'appuyant sur FM Global, son assureur, réputé pour son expertise en matière d'ingénierie et de prévention incendie.

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 condition/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 400 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** ;
- **transports** ; et
- **cyber sécurité et protection des données numériques**.

7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL

7.1	**Informations sur la Société**	**280**
7.1.1	Dénomination sociale, immatriculation et forme juridique	280
7.1.2	Date de constitution et durée	280
7.2	**Informations sur le capital social**	**280**
7.2.1	Capital social et évolution sur les trois derniers exercices	280
7.2.2	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	280
7.2.3	Programme de rachat d'actions	280
7.2.4	Autorisations financières	282
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	283
7.2.6	Nantissements, garanties et suretés	283
7.3	**Information sur l'actionnariat**	**283**
7.3.1	Répartition et évolution au cours des trois dernières années du capital social et des droits de vote	283
7.3.2	Contrôle de la Société	284
7.3.3	Principaux actionnaires directs et indirects	284
7.3.4	Droits de vote des actionnaires	285
7.3.5	Franchissements de seuils	285
7.3.6	Pacte d'actionnaires	285
7.4	**Statuts de la Société et Réglement Intérieur du Conseil de Surveillance**	**286**
7.5	**Prise de participation de la Société hors du groupe Tarkett**	**292**
7.6	**Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**	**292**
7.7	**Informations boursières**	**293**

7.1 Informations sur la Société

7.1.1 Dénomination sociale, immatriculation et forme juridique

Tarkett est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 352 849 327, et a son siège social au 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale – 92919 Paris-La Défense, France (téléphone : + 33 (0)1 41 20 40 40).

Tarkett est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance soumise au droit français.

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

Au 31 décembre 2018, le capital social est de trois cent dix-huit millions six cent treize mille quatre cent quatre-vingts (318 613 480) euros, divisé en soixante-trois millions sept cent vingt-deux mille six cent quatre-vingt-seize (63 722 696) actions d'une valeur nominale de cinq (5) euros, de même catégorie et entièrement libérées.

Au 31 décembre 2018, 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 2018, 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 ».

Sur les trois derniers exercices, le capital social de la Société n'a connu aucune évolution.

7.2.2 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions

Au 31 décembre 2018, la Société détient :

- directement 228 875 de ses actions, soit 0,36 % du capital social ; il est rappelé que la Société a résilié le contrat de liquidité conclu avec Exane BNP Paribas le 1er août 2014. Cette résiliation a pris effet au 19 novembre 2018 ;
- Indirectement, *via* sa filiale Tarkett GDL SA détenue à 100 %, 81 726 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 2018 (hors contrat de liquidité)

Rappel du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018

L'Assemblée Générale du 26 avril 2018, dans sa dix-septième résolution, a autorisé le Directoire pour une période de 18 mois, soit jusqu'au 26 octobre 2019, 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 60 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 2018
Conformément à l'article L.225-211 du Code de commerce, il est précisé que le Directoire a procédé en 2018, au titre du programme de rachat décrit ci-dessus, aux opérations suivantes :

- en mars 2018 : rachat de 150 000 actions propres notamment en vue de la couverture du plan LTIP 2015-2018 ;
- en juillet 2018 : attribution de 300 973 actions propres dans le cadre du plan LTIP 2015-2018 .

En conséquence, au 31 décembre 2018, la Société détenait 228 875 actions propres (soit 0,36 % de son capital social), dont la valeur de marché s'élève à 4 009 890 euros au 31 décembre 2018. Pour rappel, le nombre d'actions propres détenu par la Société intègre la reprise par la Société des 79.848 titres figurant sur le compte de liquidité à la date de résiliation du contrat de liquidité, le 19 novembre 2018.

7.2.3.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 (14e 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 26 avril 2019.

Répartition par objectif des actions détenues par Tarkett
Au 31 décembre 2018, la Société détient directement 228 875 actions propres, soit 0,36 % du capital social, toutes affectées à la couverture des plans LTI 2016-2019, 2017-2020 et 2018-2021.

Au 31 décembre 2018, la Société n'a pas de contrat de liquidité actif. En effet, le 19 novembre 2018, la Société a résilié le contrat de liquidité conclu avec 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 Tarkett 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 Tarkett, soit un nombre d'actions n'excédant pas 6 372 269 à la date de l'Assemblée Générale du 26 avril 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. 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 A (Code ISIN FR0004188670).

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre du programme de rachat serait de 50 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 15 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 26 avril 2019, soit jusqu'au 26 octobre 2020.

Le présent descriptif sera transmis à l'Autorité des marchés financiers. Il sera disponible gratuitement au siège de la Société – 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale – 92919 Paris-La Défense Cedex, et sur son site internet (www.tarkett.com).

7.2.3.3 Contrat de liquidité

Le 1er août 2014, et pour une durée de douze mois renouvelable par tacite reconduction, la Société a conclu avec un prestataire de services d'investissement, la Société Exane BNP Paribas, un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'AMAFI et reconnue par l'AMF.

Le 19 novembre 2018, la Société a résilié ce contrat de liquidité avec effet immédiat. À la date de résiliation du contrat de liquidité, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 511 963,29 euros ;
- 79 848 titres.

Pour rappel, à l'entrée en vigueur du contrat de liquidité, le 11 août 2014, les moyens figurant au contrat de liquidité étaient de 2 800 000 euros.

Du 1er janvier au 19 novembre 2018, dans le cadre de ce contrat de liquidité, 908 138 titres ont été traités pour un montant total de 23 303 212 euros, soit une moins-value dégagée de 841 917 euros.

La commission de gestion de ce contrat de liquidité s'est élevée à 50 000 euros hors taxe en 2018.

7.2.4 Autorisations financières

Le tableau ci-après présente les autorisations financières en vigueur au 31 décembre 2018.

Tableau des autorisations financières en vigueur en 2018

Nature des autorisations	Échéance et durée de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Utilisation en 2018
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société – AG du 26 avril 2018 (17e résolution)	26 octobre 2019 (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 – AG du 26 avril 2018 (18e résolution)	Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le 31 décembre 2018	1 % des actions existantes	Décision du Directoire du 24 juillet 2018 : octroi d'un montant de 400 000 actions (1) gratuites (soit 0,63 % des actions existantes) au profit des bénéficiaires du LTIP 2018-2021
Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital, par incorporation de primes réserves ou autres – AG du 27 avril 2017 (21e résolution)	27 juin 2019 (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 – AG du 27 avril 2017 (23e résolution)	27 juin 2019 (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 26 avril 2019 de renouveler les quatre autorisations qui arrivent à échéance au cours de l'année 2019.

Tableau des autorisations financières dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019

Nature des autorisations	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 (16e résolution)	26 octobre 2020 (18 mois)	10 % des actions existantes
Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de primes,réserves ou autres (17e résolution)	26 juin 2021 (26 mois)	50 millions d'euros
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 (18e résolution)	Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le 31/12/2019	1 % des actions existantes
Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues (19e résolution)	26 juin 2021 (26 mois)	10 % des actions existantes

Il est précisé qu'il n'existe aucune autre autorisation financière permettant la réalisation d'une augmentation de capital ou, de manière générale, la dilution de l'actionnariat.

7.2.5 Capital social des sociétés du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Allsports Construction & Maintenance Limited
Gordon Thomson (« GT ») et FieldTurf Tarkett ont conclu le 19 décembre 2017 un pacte d'actionnaires au titre duquel FieldTurf Tarkett se voit octroyer une option de vente lui permettant d'obtenir de GT le rachat de l'ensemble de sa participation au capital de la Société Allsports Maintenance Construction & Maintenance Ltd (« Allsports »), pour une durée de cinq ans à compter de sa conclusion, dans l'hypothèse d'une résiliation par Allsports, dans certaines conditions limitées, du contrat de fourniture conclu entre Allsports et FieldTurf Tarkett.

7.2.6 Nantissements, garanties et suretés

Au 31 décembre 2018, 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 2018 et son évolution au cours des trois derniers exercices :

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.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2018, 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 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.

Au 31 décembre 2016	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 %	63 900 142	66,42 %	66,57 %
Public	31 346 281	49,19 %	32 085 038	33,29 %	33,43 %
Actions auto-détenues et auto-contrôlées (1)	401 344	0,63 %	393 663	0,41 %	-
Total	**63 722 696**	**100 %**	**96 386 524**	**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 19 618 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.

Ainsi, au 31 décembre 2018, le Groupe Familial Deconinck, de concert, détenait 50,77 % des actions soit 66,82 % des droits de vote théoriques et 67,04 % 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 2018, 44 % des membres du Conseil de surveillance étaient qualifiés d'indépendants, ce taux atteignant 66 % pour chacun des deux Comités spécialisés, qui sont de surcroît 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 2018, 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 2018, 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 2018, 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 2018, la participation détenue par SID représente 50,34 % du capital de la Société et 66,73 % 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 2018, la participation détenue par Tweedy Browne Company LLC représente 8,02 % du capital de la Société et 5,32 % de ses droits de vote exerçables en Assemblée Générale (la Société Tweedy, Browne Company a précisé détenir pour le compte de ses clients 4 937 807 actions pour lesquelles elle exerce les droits de vote de ses clients, soit 5,14 % 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 2018 et à la date du présent document de référence, la Société n'a reçu aucune déclaration de franchissement de seuils légaux autres que celles listées ci-dessous.

7.3.5.1 Franchissements de seuils légaux

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.

Le 7 novembre 2018, le concert du 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.

7.3.5.2 Franchissements de seuils statutaires

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.

Parmi ces notifications, le 11 décembre 2018, la Société Tweedy, Browne Company LLC (One Station Place, Stamford, CT, 06902 États-Unis), a procédé à un franchissement à la hausse du seuil statutaire de 1 % du capital de la Société détenant pour le compte de ses clients. À l'issue de cette acquisition, cette société détenait pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, 5 109 337 actions dont 4 937 807 actions pour lesquelles elle exerce les droits de vote de ses clients.

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 2018.

7.4 Statuts de la Société et réglement 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 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 Organes de direction et de surveillance (articles 11 à 23 des statuts)

7.4.1.2.1 Directoire

Nomination (articles 11 et 12 des statuts)
La Société est administrée et dirigée, sous le contrôle d'un Conseil de surveillance, par un Directoire. Le Directoire est composé de deux membres au moins et de cinq membres au plus qui sont nommés par le Conseil de surveillance.

Les membres du Directoire, sont nommés pour une durée de trois ans. Si un siège est vacant, le Conseil de surveillance doit y pourvoir dans les deux mois. À défaut, tout intéressé peut demander au Président du Tribunal de commerce statuant en référé de procéder à cette nomination à titre provisoire ; la personne ainsi nommée peut à tout moment être remplacée par le Conseil de surveillance.

Les membres du Directoire sont obligatoirement des personnes physiques. Ils sont toujours rééligibles.

Tout membre du Directoire est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il atteint l'âge de 65 ans.

Chaque membre du Directoire de la Société se soumet à la réglementation en vigueur en matière de limitation de cumuls de mandats. Il ne peut exercer de mandat de Directeur Général, de membre du Directoire ou de Directeur Général unique ni plus d'un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance dans des sociétés cotées extérieures au Groupe.

Chaque membre du Directoire doit recueillir l'avis du Conseil de surveillance avant d'accepter un nouveau mandat social au sein d'une société cotée dont la Société ne détient pas directement ou indirectement le contrôle.

Révocation (article 11 des statuts)
Tout membre du Directoire est révocable par l'Assemblée Générale des actionnaires ou par le Conseil de surveillance. En l'absence de juste motif, leur révocation peut donner lieu à des dommages-intérêts. La révocation de ses fonctions de membre du Directoire n'a pas pour effet de résilier le contrat de travail que l'intéressé aurait conclu avec la Société.

Présidence du Directoire et Directeurs généraux (article 14 des statuts)
Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président.

Le Président du Directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Le Conseil de surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs membres du Directoire qui portent alors le titre de Directeur Général.

Le Président du Directoire ou le ou les Directeurs généraux peuvent valablement donner procuration à un tiers. Les pouvoirs accordés par cette procuration devront cependant être limités et concerner un ou plusieurs objets déterminés.

Vis-à-vis des tiers, tous actes engageant la Société sont valablement accomplis par le Président du Directoire ou tout membre ayant reçu du Conseil de surveillance le titre de Directeur Général.

Réunions du Directoire (article 15 des statuts)
Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation du Président ou de l'un de ses membres faite par tous moyens, y compris verbalement.

Les réunions du Directoire peuvent se tenir au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Un membre du Directoire peut se faire représenter à une réunion par un autre membre du Directoire qui ne peut détenir plus d'un mandat. En cas d'absence du Président, le Directoire désigne celui de ses membres qui assure la présidence de la séance. Le Directoire peut aussi désigner un secrétaire pris ou non parmi ses membres.

Pour la validité des délibérations du Directoire, la présence, la participation par tout moyen de visioconférence, téléconférence, ou la représentation de la majorité des membres en exercice est nécessaire et suffisante.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou participants par visioconférence, téléconférence ou représentés. En cas de partage des voix, la voix du Président de séance n'est pas prépondérante sauf s'il s'agit du Président du Directoire.

Les procès-verbaux des délibérations du Directoire sont établis sur un registre spécial tenu au siège social et signés par le Président du Directoire et par le secrétaire ou un autre membre du Directoire. Les copies ou extraits des procès-verbaux sont valablement certifiés par le Président ou par un membre du Directoire ou un Directeur Général.

Pouvoirs et obligations du Directoire (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.

Rémunération des membres du Directoire (article 12 des statuts)
Le Conseil de surveillance fixe, dans la décision de nomination, le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire.

7.4.1.2.2 Conseil de surveillance

Composition et durée des fonctions (articles 17 à 19 des statuts et article 1er du règlement intérieur du Conseil)
La durée des fonctions de membre du Conseil de surveillance est de quatre ans. Par exception, l'Assemblée Générale pourra prévoir lors de la désignation de certains membres du Conseil de surveillance que la durée de leur mandat sera inférieure à quatre ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil de surveillance.

Une partie des membres du Conseil de surveillance sera renouvelée chaque année afin d'assurer un renouvellement échelonné de l'ensemble du Conseil de surveillance sur une période de quatre ans.

Les membres du Conseil de surveillance sont toujours rééligibles.

Le nombre de membres du Conseil ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres du Conseil en fonction.

Aucun membre du Conseil de surveillance ne peut faire partie du Directoire. Si un membre du Conseil de surveillance est nommé au Directoire, son mandat au Conseil prend fin dès son entrée en fonction.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou de plusieurs sièges, le Conseil de surveillance peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Les nominations provisoires effectuées par le Conseil de surveillance sont soumises à ratification de la prochaine Assemblée Générale ordinaire. Le membre nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonctions que pendant le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Si le nombre des membres du Conseil de surveillance devient inférieur à trois, le Directoire doit convoquer immédiatement l'Assemblée Générale ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil.

À défaut de ratification des nominations provisoires, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil de surveillance n'en demeurent pas moins valables.

Le Conseil s'assure que la proportion de membres indépendants soit, dans la mesure du possible, d'au moins un tiers au sein du Conseil de surveillance et que le Comité d'audit, des risques et de la conformité et le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance comprennent chacun au moins deux membres indépendants (dont le Président), étant rappelé que la qualification de membre indépendant n'emporte pas de jugement de valeur sur les qualités et les compétences des membres du Conseil.

À l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil et au moins une fois par an avant la publication du rapport annuel de la Société, le Conseil procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats). Au cours de cette évaluation, le Conseil, après avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessous, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'Assemblée Générale lors de l'élection des membres du Conseil de surveillance.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale ordinaire.

Le Conseil de surveillance devra également comporter un ou deux membres salariés, disposant du même statut et des mêmes droits que les autres membres, et désignés dans les conditions prévues par la réglementation applicable.

Bureau du Conseil de surveillance (article 20 des statuts et article 1.3 du règlement intérieur du Conseil)
Le Conseil de surveillance élit, parmi ses membres, un Président et un Vice-Président conformément aux dispositions de son règlement intérieur.

Pouvoirs et obligations du Conseil de surveillance (articles 16 et 22 des statuts et articles 1.4, 2.8, 2.9 et 3 du règlement intérieur du Conseil)
Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

À toute époque de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil de surveillance peut, dans les limites qu'il fixe, autoriser le Directoire, avec faculté de délégation, à céder des immeubles par nature, céder totalement ou partiellement des participations, constituer des sûretés ainsi que des cautions, avals ou garanties au nom de la Société.

En outre, le Conseil de surveillance donne au Directoire son approbation préalable aux Décisions Importantes prévues aux articles 16 des statuts et 3.2 du règlement intérieur du Conseil (voir Section 7.6.2.1 « Directoire »).

Il présente à l'Assemblée Générale annuelle ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Il peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

Le Conseil de surveillance peut établir un règlement intérieur prévoyant notamment la création en son sein d'un ou plusieurs comités, dont il fixe la composition et les attributions et le cas échéant la rémunération de chacun de ses membres. Le respect de ce règlement intérieur s'impose aux membres du Conseil de surveillance et du Directoire, ainsi qu'aux censeurs.

Jusqu'à ce qu'il détienne 1 000 actions, chaque membre du Conseil de surveillance doit utiliser la moitié du montant de ses jetons de présence pour acquérir des actions de la Société. Au moment de l'accession à leurs fonctions, les membres du Conseil de surveillance doivent mettre les titres qu'ils détiennent au nominatif. Il en est de même de tout titre acquis ultérieurement.

Chaque membre du Conseil de surveillance doit respecter la règlementation applicable en matière d'abus de marchés et d'information privilégiée. En outre, il doit déclarer à la Société toute opération effectuée sur les titres de la Société conformément aux dispositions législatives et règlementaires applicables. Ces dispositions font l'objet d'un rappel annuel à l'ensemble des membres du Conseil et d'une information ponctuelle en cas de changements significatifs.

Information du Conseil de surveillance (article 4.4 du règlement intérieur du Conseil)

Le Conseil est régulièrement informé par le Directoire de l'évolution de l'activité et des résultats financiers, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe, conformément aux dispositions légales, statutaires, aux stipulations du règlement intérieur du Conseil et à celui des Comités du Conseil.

Délibérations du Conseil de surveillance (articles 20 et 21 des statuts et article 5 du règlement intérieur du Conseil)

Le Conseil de surveillance se réunit sur convocation du Président. Toutefois, le Président doit convoquer le Conseil lorsqu'un membre au moins du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil lui présente une demande écrite motivée en ce sens, dans les 15 jours de la réception de la demande. Si cette demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Les membres du Conseil de surveillance sont convoqués aux séances du Conseil de surveillance par tous moyens, y compris par courrier électronique, avec un préavis de cinq jours ouvrés au moins. Il pourra être dérogé à ce délai sur proposition du Président du Conseil de surveillance si tous les membres du Conseil de surveillance sont présents ou représentés à la réunion du Conseil de surveillance ou si les membres absents et non représentés consentent à ce que la réunion du Conseil de surveillance se tienne en leur absence.

Les réunions ont lieu au siège social de la Société ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

La convocation doit comporter l'ordre du jour de la réunion.

Le Conseil de surveillance ne pourra valablement délibérer que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Dans la mesure autorisée par la loi, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence, de télécommunication, ou tout autre moyen reconnu par la loi.

Les décisions du Conseil de surveillance seront prises à la majorité simple des voix des membres du Conseil, présents ou représentés. En cas de partage des voix, la voix du Président du Conseil de surveillance est prépondérante, le Président de séance ne disposant pas d'une voix prépondérante s'il ne s'agit pas du Président du Conseil de surveillance.

Les décisions du Conseil de surveillance de la Société seront consignées dans des procès-verbaux qui devront être préparés dans les 15 jours suivant la réunion dudit conseil et signés par le Président de la séance et un membre du Conseil de surveillance et transcrits sur un registre spécial tenu au siège de la Société, ou en cas d'empêchement du Président de la séance, par deux membres au moins.

Les copies ou extraits des délibérations du Conseil de surveillance sont certifiés par le Président du Conseil de surveillance, le Vice-Président du Conseil de surveillance ou l'un quelconque des membres du Directoire.

Rémunération des membres du Conseil de surveillance (article 23 des statuts et article 7 du règlement intérieur du Conseil)

L'Assemblée Générale peut allouer aux membres du Conseil de surveillance, en rémunération de leurs fonctions, une somme fixe annuelle, à titre de jetons de présence.

Sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil de surveillance (i) répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au Conseil par l'Assemblée Générale des actionnaires. Une quote-part fixée par le Conseil et prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil est versée aux membres des Comités, en fonction notamment de la présence de ceux-ci aux réunions desdits Comités ; (ii) détermine le montant de la rémunération du Président et du Vice-Président ; (iii) peut, en outre, allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

Dans ce cas, ces rémunérations sont versées en dehors des jetons de présence et dans les conditions prévues par la loi.

Collège des censeurs (article 26 des statuts et article 10 du règlement intérieur du Conseil)

L'Assemblée Générale et le Conseil de surveillance peuvent chacun procéder à la nomination de censeurs (personnes physiques ou morales), dont le nombre total ne peut excéder deux. Les censeurs sont nommés pour une durée de quatre ans, étant précisé que l'organe qui les a désignés peut à tout moment les révoquer, et sont rééligibles.

Les censeurs sont appelés à assister comme observateurs aux réunions du Conseil de surveillance et peuvent être consultés par celui-ci ; ils peuvent, sur les propositions qui leur sont

soumises, et s'ils le jugent à propos, présenter des observations aux assemblées générales. Ils doivent être convoqués à chaque réunion du Conseil de surveillance dans les mêmes conditions et modalités que les membres du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance peut confier des missions spécifiques aux censeurs.

Le Conseil de surveillance peut, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, autoriser le remboursement des dépenses engagées par les censeurs dans l'intérêt de la Société.

7.4.1.3 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.

7.4.1.4 Modification des droits des actionnaires

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de disposition spécifique, la modification des droits attachés aux actions est soumise aux dispositions légales.

7.4.1.5 Assemblées Générales (article 25 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'assemblée, la retransmission publique de l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet est autorisée. Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire ou par toute autre personne physique ou morale de son choix.

Le mandat ainsi que, le cas échéant, sa révocation sont écrits et communiqués à la Société dans les conditions prescrites par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, sous la forme d'enregistrement comptable de ses titres dans les conditions prescrites par la loi.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux assemblées générales par l'un d'eux ou par un mandataire commun de leur choix. À défaut d'accord entre eux sur le choix d'un mandataire, celui-ci est désigné par ordonnance du Président du Tribunal de commerce statuant en référé à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Tout actionnaire peut également, si le Directoire le permet au moment de la convocation de l'Assemblée Générale, participer à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements. Cet actionnaire est alors réputé présent pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil de surveillance, en son absence par le Vice-Président ou, à défaut, par un membre du Conseil de surveillance spécialement délégué à cet effet par le Conseil de surveillance. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée disposant du plus grand nombre de voix et acceptant cette fonction.

Le bureau désigne le secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le Président du Conseil de surveillance, par le Vice-Président, par un membre du Directoire exerçant les fonctions de Directeur Général ou par le secrétaire de l'assemblée.

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

7.4.1.6 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Néant.

7.4.1.7 Franchissements de seuils et identification des actionnaires

7.4.1.7.1 Franchissements de seuils (article 7 des statuts)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir directement ou

indirectement, une fraction égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote de la Société, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception, adressée au siège social au plus tard à la clôture du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

En cas de non-respect des dispositions ci-dessus, les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux ne s'appliqueront aux seuils statutaires qu'à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

Sous réserve des stipulations ci-dessus, cette obligation statutaire est régie par les mêmes dispositions que celles régissant l'obligation légale, en ce compris les cas d'assimilation aux actions possédées prévus par les dispositions légales et réglementaires.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

7.4.1.7.2 Identification des actionnaires (article 7 des statuts)

La Société est autorisée à faire usage des dispositions de la réglementation en vigueur en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

7.4.1.8 Modification du capital social

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de stipulations spécifiques, le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti par tous modes et de toutes manières autorisées par la loi.

7.4.1.9 Répartition des bénéfices (article 28 des statuts)

Le résultat de chaque exercice se détermine conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour la formation du fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

L'Assemblée Générale peut librement disposer du surplus et, sur proposition du Directoire et au vu du rapport du Conseil de surveillance, soit le reporter à nouveau en tout ou partie, soit l'affecter en tout ou partie à la constitution de fonds de prévoyance ou de réserves extraordinaires ou spéciales sous quelque dénomination que ce soit. Elle peut aussi en décider la distribution en tout ou partie.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. En outre, l'Assemblée Générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise de titres du portefeuille ou d'actifs de la Société. La part de chaque actionnaire dans les bénéfices et sa contribution aux pertes est proportionnelle à sa quotité dans le capital social.

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 de référence 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 « Informations sur le capital social » ;
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil de surveillance ainsi qu'à la modification des statuts de la Société sont décrites à la Section 7.4 « Statuts de la Société et réglement intérieur du Conseil de surveillance » ;
- les pouvoirs du Directoire, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions sont décrites à la Section 7.2.4 « Autorisations financières » ;
- 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, dit 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.

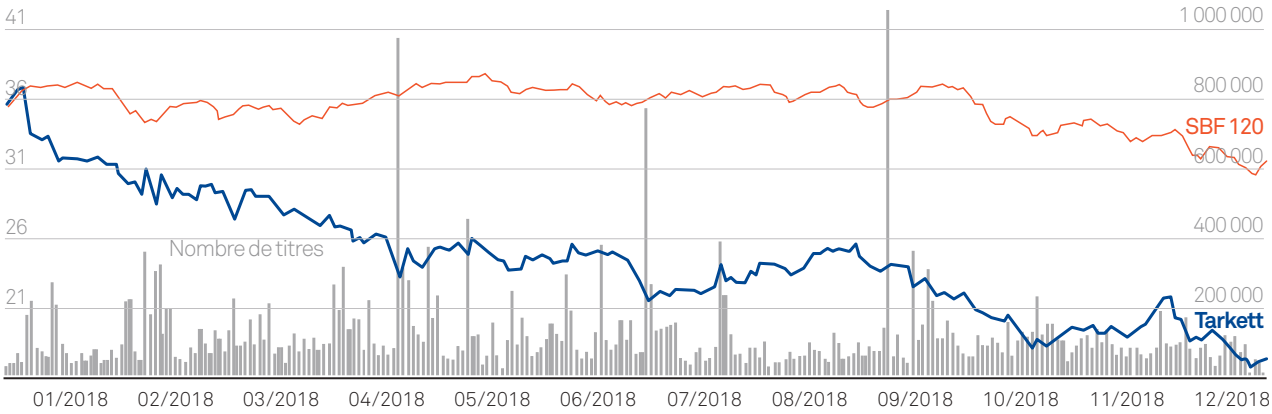
7.7 Informations boursières

L'action Tarkett est cotée à la bourse de Paris (Euronext Paris – Compartiment A – Code ISIN : FR00004188670 – Code mnémonique : TKTT).

	2018	2017	2016
Cours de clôture *(en euros)*			
Au plus haut	36,92	44,80	36,78
Au plus bas	16,90	32,32	21,14
Au 31 décembre	17,51	34,98	34,09
Nombre d'actions au 31 décembre	63 722 696	63 722 696	63 722 696
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en millions d'euros)*	1 116	2 229	2 172

Source : Euronext.

Évolution du cours de l'action



8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1	**Projet d'ordre du jour et de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019**	**292**
8.1.1	Ordre du jour	292
8.1.2	Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale	292
8.2	**Rapport du Directoire sur les projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019**	**298**
8.3	**Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018**	**302**
8.4	**Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes**	**303**
8.5	**Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital**	**304**
8.6	**Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés**	**305**

8.1 Projet d'ordre du jour et de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019

8.1.1 Ordre du jour

Résolution n°1
Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;

Résolution n°2
Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;

Résolution n°3
Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et détermination du montant du dividende ;

Résolution n°4
Approbation de la convention d'assistance et d'animation conclue entre la Société et la Société Investissement Deconinck visée aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce ;

Résolution n°5
Approbation de la convention de prestation de services conclue entre la Société et la Société Investissement Deconinck visée aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce ;

Résolution n°6
Approbation des autres conventions et engagements visés aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce ;

Résolution n°7
Renouvellement du mandat de Mme Françoise Leroy en qualité de membre du Conseil de surveillance ;

Résolution n°8
Nomination de M. Didier Michaud-Daniel en qualité de membre du Conseil de surveillance ;

Résolution n°9
Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Glen Morrison, Président du Directoire jusqu'au 18 septembre 2018 ;

Résolution n°10
Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire par intérim, à compter du 18 septembre 2018 ;

Résolution n°11
Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Didier Deconinck, Président du Conseil de surveillance, jusqu'au 26 avril 2018 ;

Résolution n°12
Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance, à compter du 26 avril 2018 ;

Résolution n°13
Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération du Président du Directoire ;

Résolution n°14
Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance ;

Résolution n°15
Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la 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 ;

Résolution n°17
Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;

À titre extraordinaire

Résolution n°18
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°19
Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues ;

À titre ordinaire

Résolution n°20
Pouvoirs pour les formalités.

8.1.2 Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale

Première résolution :
(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018)
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 2018, approuve les comptes de l'exercice social clos au 31 décembre 2018, 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 17 406 450,85 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 50 000 euros au cours de l'exercice écoulé.

Deuxième résolution :
(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018)
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 2018, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2018 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 49,3 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 2018 et détermination du montant du dividende)
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 2018 présentent un bénéfice net de 17 406 450,85, décide, sur proposition du Directoire, d'affecter et de répartir le bénéfice distribuable ainsi qu'il suit :

Montant distribuable au titre de 2018 *(en euros)*	
Bénéfice de l'exercice	17 406 450,85
Report à nouveau antérieur	729 996 971,81
Total	**747 403 422,66**
Affectation du bénéfice distribuable	
Dividende par actions de 0,60 euro correspondant à un montant total de (1)	38 096 292,60
Solde affecté en totalité au compte report à nouveau	709 307 130,06

(1) Le montant total de la distribution visée ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2018, soit 63 493 821 actions, et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2019 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues ainsi que des attributions définitives d'actions gratuites (si le bénéficiaire a droit au dividende conformément aux dispositions des plans concernés).

L'Assemblée Générale précise qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 63 722 696 actions composant le capital social au 31 décembre 2018, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le solde étant affecté au report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement. L'Assemblée Générale précise que la Société ne percevra pas de dividende au titre des actions qu'elle détiendrait en propre à la date de mise en paiement. Si lors de la mise en paiement du dividende, la Société détenait certaines de ses propres actions, les sommes correspondant aux dividendes non versés à raison de ces actions seraient affectées au compte « Report à nouveau ». En conséquence, l'Assemblée Générale donne mandat au Directoire pour ajuster, le cas échéant, le montant définitif de la distribution effective et le montant définitif du report à nouveau.

En conséquence, l'Assemblée Générale fixe à 0,60 euro par action le dividende afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2018 et attaché à chacune des actions y ouvrant droit.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est précisé que ce dividende est éligible, lorsqu'il est versé à des actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, à l'abattement de 40 % prévu par le 2° du 3. de l'article 158 du même Code. Par ailleurs, il est précisé que depuis le 1er janvier 2018, les dividendes font l'objet d'un prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 30 % composé de : 12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu, et de 17,2 % au titre des prélèvements sociaux.

L'Assemblée Générale, conformément à l'article L.232-18 du Code de commerce et à l'article 28 des statuts, constatant que le capital est entièrement libéré, décide d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende :

- en numéraire ; ou
- en actions nouvelles de la Société.

Cette option s'appliquera au montant total du dividende auquel l'actionnaire a droit.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix unitaire égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la présente Assemblée Générale diminué du montant net du dividende faisant l'objet de la présente résolution et arrondi au centime d'euro supérieur.

Les actions ainsi émises porteront jouissance au 1er janvier 2019 et seront entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en numéraire ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 14 juin 2019 et 28 juin 2019 inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire (CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées 14 rue Rouget de Lisle 92862 ISSY-LES-MOULINEAUX Cedex 9).

Pour les actionnaires qui n'auront pas exercé leur option d'ici le 28 juin 2019, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Pour les actionnaires qui n'auront pas opté pour un versement du dividende en actions, le dividende sera mis en paiement le 4 juillet 2019. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, le règlement-livraison des actions interviendra à cette même date.

Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où il exerce son option, la différence en numéraire, ou recevoir le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en numéraire.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée conformément aux dispositions légales et réglementaires, à l'effet d'assurer la mise en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles, en préciser les modalités d'application et d'exécution, constater le nombre d'actions nouvelles émises en application de la présente résolution et apporter aux statuts toutes modifications nécessaires relatives au capital social et au nombre d'actions composant le capital social et plus généralement faire tout ce qui serait utile ou nécessaire.

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**
	2018	**2017**	**2016**
Dividende total *(en millions d'euros)*[1]	37,9	38,0	33,1
Dividende par action *(en euros)*	0,60	0,60	0,52

(1) Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions auto-détenues par la Société.

Quatrième résolution :
(Approbation de la convention d'assistance et d'animation conclue entre la Société et la Société Investissement Deconinck visée 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, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L.225-86 et suivants du Code de commerce, approuve, conformément à l'article L.225-88 du Code du commerce, ce rapport ainsi que l'avenant à la convention d'assistance et d'animation conclue entre la Société et la Société Investissement Deconinck, tel qu'autorisé par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 26 juin 2018.

Cinquième résolution :
(Approbation de la convention de prestation de services conclue entre la Société et la Société Investissement Deconinck visée 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, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L.225-86 et suivants du Code de commerce, approuve, conformément à l'article L.225-88 du Code du commerce, ce rapport ainsi que l'avenant à la convention de prestation de services conclue entre la Société et la Société Investissement Deconinck, tel qu'autorisé par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 26 juin 2018.

Sixième résolution :
(Approbation des autres conventions et engagements visés 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, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L.225-86 et suivants du Code de commerce, approuve, conformément à l'article L.225-88 du Code de commerce ce rapport et les engagements pris en faveur de M. Fabrice Barthélemy tels que repris dans ce rapport et tels qu'autorisés par le Conseil de Surveillance lors de ses réunions des 18 septembre 2018 et 11 janvier 2019.

Septième résolution :
(Renouvellement du mandat de Mme Françoise Leroy 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 et constatant que le mandat de Mme Françoise Leroy arrive à échéance, décide de renouveler le mandat de Mme Françoise Leroy 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 2023, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Mme Françoise Leroy a fait savoir qu'elle accepterait par avance le renouvellement de son mandat, au cas où il serait décidé par la présente Assemblée, et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Huitième résolution :
(Nomination de M. Didier Michaud-Daniel 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 M. Didier Michaud-Daniel 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 2023, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

M. Didier Michaud-Daniel 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.

Neuvième résolution :
(Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Glen Morrison, Président du Directoire jusqu'au 18 septembre 2018)
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 2018 à M. Glen Morrison en sa qualité de Président du Directoire jusqu'au 18 septembre 2018, tels que figurant à la Section 2.6.2.1 « Éléments de rémunération versée ou attribuée à M. Glen Morrison (Président du Directoire jusqu'au 18 septembre 2018) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du document de référence 2018.

Dixième résolution :
(Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire par intérim à compter du 18 septembre 2018)
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 2018 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire par intérim à compter du 18 septembre 2018, tels que figurant à la Section 2.6.2.2 « Éléments de rémunération versée ou attribuée à M. Fabrice Barthélemy, (Président du Directoire à compter du 18 septembre 2018) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du document de référence 2018.

Onzième résolution :
(Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Didier Deconinck, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 26 avril 2018)
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 2018 à M. Didier Deconinck en sa qualité de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 26 avril 2018, tels que figurant à la Section 2.6.2.3 « Éléments de rémunération versée ou attribuée à M. Didier Deconinck (Président du Conseil de surveillance jusqu'au 26 avril 2018) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du document de référence 2018.

Douzième résolution :
(Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance à compter du 26 avril 2018)
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 2018 à M. Eric La Bonnardière en sa qualité de Président du Conseil de surveillance à compter du 26 avril 2018, tels que figurant à la Section 2.6.2.4 « Éléments de rémunération versée ou attribuée à M. Eric La Bonnardière (Président du Conseil de surveillance à compter du 26 avril 2018) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du document de référence 2018.

Treizième résolution :
(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la 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 principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du Directoire, tels que figurant aux Sections 2.6.1.1 « Principes de la rémunération des membres du Directoire » et 2.6.1.2 « Critères composant la rémunération du Président du Directoire » du document de référence 2018.

Quatorzième résolution :
(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la 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 principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du Conseil de surveillance, tels que figurant à la Section 2.6.1.3 « Principes et critères composant les éléments de rémunération des membres du Conseil de surveillance » du document de référence 2018.

Quinzième résolution :
(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la 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 principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de surveillance, tels que figurant à la Section 2.6.1.3 « Principes et critères composant les éléments de rémunération des membres du Conseil de surveillance » du document de référence 2018.

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 6 372 269 actions au 31 décembre 2018), 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 50 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 quinze millions (15 000 000) d'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.

Dix-septième résolution :
(Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et conformément aux dispositions de l'article L.225-130 du Code de commerce :

- délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou de majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser cinquante millions (50 000 000) d'euros ou équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;
- en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
  - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet,
  - décider, en cas de distributions de titres de capital gratuits :
    - que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,

  - que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission,
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions ou de titres de capital, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

Cette délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet. Elle est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

À titre extraordinaire

Dix-huitième 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 2019, 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-neuvième résolution :
(Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues)
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le Directoire à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce et L.225-213 du même Code.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société pendant une période de vingt-quatre mois en vertu de la présente autorisation est de dix pourcent (10 %) des actions composant le capital de la Société à quel que moment que ce soit, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

Cette délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet. Elle est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de délégation, pour réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

À titre ordinaire

Vingtième 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.

8.2 Rapport du Directoire sur les projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019

1. Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2018 (1re et 2e 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 2018 desquels il ressort :

- pour les comptes sociaux, un compte de résultat faisant ressortir un bénéfice net d'un montant de 17,407 millions d'euros en 2018 contre un montant de 51 920 613 euros en 2017 ;
- pour les comptes consolidés, un résultat net part du Groupe d'un montant de 49,280 millions d'euros en 2018 contre un montant de (38,7) millions d'euros en 2017. 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 de référence 2018.

2. Affectation du résultat de l'exercice 2018 et détermination du montant du dividende (3e résolution)

La troisième résolution a pour objet de proposer à l'Assemblée :

(i) l'affectation du résultat ;

(ii) de fixer le dividende à 0,60 euro par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 payable en numéraire ou en actions nouvelles de la Société, au choix de l'actionnaire.

La mise en paiement du dividende interviendrait le 4 juillet 2019.

Le montant total du dividende de 38 096 292,60 euros, qui représente un dividende de 0,60 euro par action avant les prélèvements sociaux et le prélèvement forfaitaire obligatoire non libératoire prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts, est pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts en cas d'option pour l'imposition suivant le barème de l'impôt sur le revenu.

Dans le cadre du paiement du dividende en actions, les actions nouvelles seraient émises à un prix unitaire égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée diminuée du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro supérieur.

La date de détachement du dividende serait fixée au 12 juin 2019. La période d'option durant laquelle les actionnaires pourraient opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débuterait le 14 juin 2019 et s'achèverait le 28 juin 2019 inclus en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire (CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées 14 rue Rouget de Lisle 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9).

La mise en paiement du dividende et la livraison des actions nouvelles interviendraient le 4 juillet 2019.

3. Conventions et engagements réglementés (4e à 6e résolutions)

La quatrième résolution soumet à l'approbation de l'Assemblée les engagements ou conventions visées aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce intervenus ou s'étant poursuivis au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et depuis la clôture de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels que présentés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes

(figurant à la Section 8.6 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du document de référence 2018). Le Directoire précise qu'au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 :

- des engagements et conventions conclus et approuvés par l'Assemblée lors d'exercices précédents se sont poursuivis ;
- les conventions conclues avec la SID et approuvées par l'Assemblée lors d'exercices précédents ont fait l'objet d'avenants sont donc de nouveau soumises à l'approbation de l'Assemblée ;
- de nouveaux engagements en faveur de mandataires sociaux ont été conclus et sont soumis à l'approbation de l'Assemblée.

4. Renouvellement de mandat et nomination au sein du Conseil de surveillance (7e et 8e résolutions)

Les mandats de Mme Françoise Leroy et M. Jacques Garaïalde (membres du Conseil de surveillance) arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée.

Il est soumis à l'approbation de l'Assemblée, après analyse du Comité des nominations, des rémunérations, et de la gouvernance, le renouvellement du mandat de Mme Françoise Leroy en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) ans (7e résolution). Le renouvellement de Mme Françoise Leroy, compte tenu de son expérience professionnelle et expertise, paraît particulièrement nécessaire et adapté en vue de garantir un équilibre dans la composition du Conseil de surveillance. Un résumé de la biographie et des compétences de Mme Françoise Leroy figurent en Sections 2.1.3.5 et 2.2.3.6 du document de référence 2018.

M. Jacques Garaïalde a informé le Conseil de surveillance qu'il ne souhaitait pas renouveler son mandat lors de la présente Assemblée. En conséquence, et en vue de garantir un équilibre dans sa composition, notamment par le maintien de la proportion de membres indépendants recommandée par le Code Afep-Medef, il est soumis à votre approbation, après analyse du Comité des nominations, des rémunérations, et de la gouvernance, la nomination de M. Didier Michaud-Daniel en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) ans (8e résolution).

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Conseil de surveillance ont examiné la situation de cette candidature et ont apprécié notamment que M. Didier Michaud-Daniel pourra faire bénéficier le Conseil de surveillance de son expérience opérationnelle dans le secteur industriel et grands groupes, notamment à l'international. Le Conseil de surveillance a en outre constaté que M. Didier Michaud-Daniel était indépendant au sens du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée, sous réserve de l'approbation de ces résolutions, le Conseil de surveillance serait composé de onze membres (dont deux censeurs), et compterait 4 membres indépendants (44 %) et 4 femmes (44 %).

Ci-dessous figurent un résumé de la biographie et des compétences de M. Didier Michaud-Daniel :

Didier Michaud-Daniel

Expérience et expertise

Didier Michaud-Daniel est diplômé en Business Management de l'École supérieure de commerce de Poitiers et de l'INSEAD et est Chevalier de la Légion d'honneur.

Il a commencé sa carrière professionnelle chez OTIS en 1981 en tant qu'ingénieur commercial et a occupé successivement plusieurs postes de Direction des ventes et de support aux opérations. En 1991, il a été nommé Directeur des Opérations pour OTIS France et, en 1992, a été promu au poste de Directeur des Opérations à Paris et Directeur des ventes. Il a été nommé Directeur Général adjoint en charge des opérations en janvier 1998. De septembre 2001 à août 2004, Didier Michaud-Daniel était Directeur Général d'OTIS Royaume-Uni et Irlande. Puis d'août 2004 à mai 2008, il était Président d'OTIS pour la région Royaume-Uni, Allemagne et Europe centrale, avant d'accéder à la fonction de Président d'OTIS Elevator Company en mai 2008. Il est Directeur Général de Bureau Veritas depuis le 1er mars 2012.

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 derniers exercices sociaux

Mandats en cours

Directeur Général de Bureau Veritas [1] (France)
Président de Bureau Veritas International SAS (France)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant.

[1] Société cotée.

5. Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux (9e à 12e résolutions)

Conformément à l'article L.225-100 du Code de commerce, il est proposé à l'Assemblée d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Glen Morrison, Président du Directoire jusqu'au 18 septembre 2018 (9e résolution), M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire par interim à compter du 18 septembre 2018 (10e résolution), M. Didier Deconinck, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 26 avril 2018 (11e résolution) et M. Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance à compter du 26 avril 2018 (12e résolution), tels qu'exposés à la Section 2.6.2 « Consultation sur les éléments de rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du document de référence 2018.

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 qu'elles sont conformes aux recommandations du Code Afep-Medef.

6. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunérations pour l'exercice 2019 des dirigeants mandataires sociaux (13e à 15e résolutions)

Conformément à l'article L.225-82-2 du Code de commerce, il est proposé à l'Assemblée d'approuver les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables, au titre de l'exercice 2019, au Président du Directoire (13e résolution), au Président du Conseil de surveillance (14e résolution) et aux membres du Conseil de surveillance (15e résolution), tels qu'exposés à la Section 2.6.1 « Consultation sur les principes et critères composantes des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux » du document de référence 2018.

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 qu'elles sont conformes aux recommandations du Code Afep-Medef.

7. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (16e résolution)

Afin que la Société dispose à tout moment de la faculté de racheter ses propres actions, il vous est proposé, d'autoriser le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acheter ou à faire acheter des actions de la Société, en vue de procéder notamment aux opérations suivantes :

- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- 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
- l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués ; ou
- 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.

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 6 372 269 actions au 31 décembre 2018), 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 50 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 quinze millions (15 000 000) d'euros.

Cette autorisation priverait d'effet, à compter du jour de l'Assemblée à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

Cette autorisation serait donnée pour une période de dix-huit mois à compter du jour de l'Assemblée.

8. Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (17e résolution)

Il vous est proposé, en application des dispositions de l'article L.225-130 du Code de commerce, de renouveler pour une période de vingt-six mois l'autorisation donnée au Directoire le 27 avril 2017 aux fins d'augmenter le capital, en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourrait dépasser cinquante millions (50 000 000) d'euros. Cette autorisation serait donnée pour une durée maximum de vingt-six mois à compter du jour de l'Assemblée.

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 (18e 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 26 avril 2019, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

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. Autorisation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues (19e résolution)

Il est proposé à l'Assemblée, en application des dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, de renouveler pour une période de vingt-six mois l'autorisation donnée au Directoire le 27 avril 2017 aux fins de réduire, en une ou plusieurs fois, le capital par annulation des actions auto-détenues et/ou qu'elle

acquerrait dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société pendant une période de vingt-quatre mois serait de 10 % des actions composant le capital de la Société.

Il est rappelé qu'au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

Cette autorisation serait donnée pour une durée maximum de vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

11. Pouvoirs (20e 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 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

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 2018, 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

8.4 Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes

Assemblée Générale du 26 avril 2019 – Dix-huitième 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-huitième 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 2019 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,

Paris-La Défense, le 26 février 2019

KPMG Audit		Mazars	
Département de KPMG S.A.			
Philippe Grandclerc	Renaud Laggiard	Juliette Decoux	Eric Schwaller
Associé	Associé	Associé	Associé

8.5 Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Assemblée Générale du 26 avril 2019 – Dix-neuvième résolution

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L.225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Directoire vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital par périodes de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Les commissaires aux comptes,

Paris-La Défense, le 26 février 2019

KPMG Audit		**Mazars**	
Département de KPMG S.A.			
Philippe Grandclerc	Renaud Laggiard	Juliette Decoux	Eric Schwaller
Associé	Associé	Associé	Associé

8.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

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 et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. 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 et engagements 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 et engagements déjà approuvés 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 et engagements règlementés soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

En application de l'article L.225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

1.1 Conventions et engagements règlementés autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Avec M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire par intérim de Tarkett
M. Fabrice Barthélémy a été nommé Président du Directoire par intérim de Tarkett le 18 septembre 2018 :

Date de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance : 18 septembre 2018

Nature et objet : contrat de travail conclu entre Tarkett et M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire par intérim du 18 septembre 2018 au 13 janvier 2019

La rémunération annuelle fixe de M. Fabrice Barthélemy due au titre de son contrat de travail a été augmentée de 400 000 euros à 450 000 euros et le Conseil de surveillance a autorisé la reprise de l'ancienneté de M. Fabrice Barthélemy au titre de ses fonctions de Président du Directoire par intérim en cas de reprise de son contrat de travail.

Il est à noter que, suite à la réunion du Conseil de surveillance du 11 janvier 2019 ayant nommé définitivement M. Fabrice Barthélemy aux fonctions de Président de du Directoire à compter du 14 janvier 2019, il a été mis fin au contrat de travail liant M. Fabrice Barthélemy à la Société.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit à l'autorisation :

M. Barthélemy ayant vocation à reprendre ses fonctions salariées à l'issue de la période d'intérim, le Conseil de surveillance a décidé de suspendre le contrat de travail le liant à Tarkett pendant la durée de ses fonctions de Président par intérim du Directoire.

1.2 Conventions réglementées poursuivies au cours de l'exercice 2018 dont les modalités ont été modifiées

Avec la Société Investissement Deconinck (« S.I.D. »)
Personnes concernées : MM. Julien, Didier et Eric Deconinck et M. Eric La Bonnardière, membres du Conseil de surveillance de Tarkett et actionnaires, directement et indirectement, de la Société S.I.D., actionnaire à hauteur de 50,34 % 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 prévoyait que Tarkett assure au profit de la S.I.D., des prestations juridiques, sociales et fiscales nécessaires à son activité. Elle a été modifiée par votre Conseil de surveillance du 26 juin 2018 qui, suite à la suppression des tâches liées au secrétariat juridique de la S.I.D., a autorisé la réduction de la base annuelle forfaitaire due par la S.I.D. à Tarkett au titre de cette convention à 55000 euros (contre 75000 euros précédemment), avec effet rétroactif au 1er janvier 2018 ; au titre de l'exercice 2018, Tarkett a facturé la S.I.D. au titre de cette convention à hauteur de 55 000 euros (hors taxes).

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit à l'autorisation du 26 juin 2018 : Le Conseil de surveillance a considéré que, dans la mesure où la réalisation des tâches liées au secrétariat juridique de la S.I.D. n'était plus assurée par Tarkett, la rémunération prévue au titre de la convention initiale pouvait être réduite.

2) Convention d'assistance et d'animation

Nature et objet : Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 9 octobre 2013 prévoyait que la S.I.D., fournisse une assistance dans la détermination de l'orientation stratégique de Tarkett et dans la prise de décisions importantes. Les modalités et la fréquence des réunions d'animations ayant été réduites, votre Conseil de surveillance du 26 juin 2018 a autorisé la réduction de la base annuelle forfaitaire due par Tarkett à la S.I.D. à 300 000 euros (contre 500 000 euros précédemment), avec effet rétroactif au 1er janvier 2018 ; au titre de l'exercice 2018, la S.I.D. a facturé Tarkett au titre de cette convention à hauteur de 300 000 euros (hors taxes).

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit à l'autorisation du 26 juin 2018 :

Le Conseil de surveillance a considéré que les modalités et la fréquence des réunions d'animations ayant été réduites, la rémunération prévue au titre de la convention initiale pouvait être réduite.

1.3 Conventions et engagements règlementés autorisés et conclus depuis la clôture de l'exercice et portés à notre connaissance

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Avec M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire de Tarkett

M. Fabrice Barthélemy a été nommé Président du Directoire de Tarkett à compter 14 janvier 2019, suite à la décision du Conseil de surveillance du 11 janvier 2019.

Nature et objet : engagements pris au bénéfice du Président du Directoire de Tarkett

Les engagements pris au bénéfice de M. Fabrice Barthélemy et autorisés par votre Conseil de surveillance du 11 janvier 2019 se composent d'avantages (véhicule de fonction, assurance responsabilité civile, assurance chômage, mutuelle et prévoyance) et d'engagements relatifs aux conditions de fin de mandat détaillés ci-dessous :

- **engagement de non-concurrence** : indemnité égale à la rémunération brute fixe et variable perçue par M. 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. Tarkett se réserve le droit de renoncer à cette clause dans un délai raisonnable, sur décision du Conseil de surveillance après recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Le Conseil de surveillance a décidé 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 M. Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire. Par ailleurs, votre Conseil de surveillance a décidé qu'aucune indemnité de concurrence ne pourrait être versée si, lors de son départ, le Président du Directoire, a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance, fait valoir ses droits à la retraite ou a atteint l'âge de 65 ans ;
- **indemnité de départ** : indemnité soumise aux conditions de performance décrite ci-après et égale à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par M. Fabrice Barthélemy au cours des 12 mois précédant le départ contraint au titre de son mandat de Président du Directoire. La performance est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels définis par le Conseil de surveillance, 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 M. 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 %, 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. 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 de surveillance, quelle que soit la forme de la cessation du mandat (révocation ou non-renouvellement). Votre Conseil de surveillance a par ailleurs décidé qu'aucune indemnité de départ ne pourrait être versée si M. 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 ;
- **clause de non débauchage** : M. 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 Tarkett ;
- **actions issues des Long Term Incentive Plans (« LTIP »)** : obligation de détention d'actions Tarkett à hauteur de 50 % des actions Tarkett, attribuées à M. Fabrice Barthélemy dans le cadre des *Long Term Incentive Plan* (« LTIP ») – après frottement fiscal – pendant toute la durée de ses fonctions de Président du Directoire de la Société.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit à l'autorisation du 11 janvier 2019 :

Le Conseil de surveillance a considéré qu'ayant nommé définitivement M. Fabrice Barthélemy aux fonctions de Président du Directoire, les engagements mentionnés ci-dessus devaient être pris.

2. Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

En application de l'article R.225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Glen Morrison, Président du Directoire de Tarkett jusqu'au 18 septembre 2018
Nature et objet : engagements relatifs au départ de M. Glen Morrison du Directoire de Tarkett

M. Glen Morrison, en qualité de Président du Directoire du 1er janvier 2018 au 18 septembre 2018, a bénéficié des engagements suivants : une rémunération fixe, une rémunération variable annuelle, une attribution d'actions de performances et une aide à la relocation. Des accords en matière de non-concurrence, de non-débauchage et de rupture du mandat (dont d'assurance chômage) ont également été conclus.

Au titre de l'exercice 2018, sur décision du Conseil de surveillance du 18 septembre 2018, une indemnité de départ de 931 645 euros brut a été versée, tenant compte d'un taux de réalisation des objectifs égal à 59,76 % (correspondant au taux de réalisation des objectifs annuels de l'exercice 2017, *prorata temporis*). Les modalités de calcul de cette indemnité de départ nous ont été communiquées et ont fait l'objet d'une communication sur le site de la Société.

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 18 septembre 2018, a décidé de lever l'application de la clause de non-concurrence qui lui incombait dans le cadre de son mandat social. Ainsi, M. Glen Morrison n'est plus tenu par un engagement de non-concurrence et Tarkett n'a versé aucune somme et ne versera aucune somme à ce titre à M. Glen Morrison.

Conformément au règlement des plans concernés, M. Glen Morrison a perdu le bénéfice des actions gratuites qui lui ont été attribuées au titre des plans n° 6, n° 7 et n° 8 du fait de son départ.

Lors de cette même réunion, le Conseil de surveillance a statué que M. Glen Morrison conservera le bénéfice de ses avantages en nature au plus tard jusqu'au 31 janvier 2019.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit à l'autorisation du 18 septembre 2018 :

Le Conseil de surveillance a considéré que, les fonctions de M. Glen Morrison prenant fin, les membres du Conseil devaient statuer sur la mise en application des engagements de fin de contrat.

Fait à Paris-La Défense cedex et à Paris-La Défense, le 11 février 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit		Mazars	
Philippe Grandclerc	Renaud Laggiard	Eric Schwaller	Juliette Decoux

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	**Personne responsable du document de référence**	**310**
9.2	**Attestation de la personne responsable**	**310**
9.3	**Personne responsable de l'information financière**	**310**
9.4	**Calendrier indicatif de l'information financière**	**310**
9.5	**Contrôleurs légaux des comptes**	**311**
9.6	**Documents accessibles au public**	**311**
9.7	**Tables de concordance**	**312**
9.7.1	Document de référence	312
9.7.2	Rapport financier annuel	313
9.7.3	Rapport de gestion du Directoire sur l'exercice 2018	314
9.7.4	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	315

9.1 Personne responsable du document de référence

M. 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 de référence 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 314, 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 21 mars 2019

Fabrice Barthélemy
Président du Directoire de la Société

9.3 Personne responsable de l'information financière

M. Raphaël Bauer
Directeur Financier du Groupe

Tour Initiale – 1 Terrasse Bellini – 92919 Paris-La Défense, France
Tél. : + 33 (0)1 41 20 40 40

9.4 Calendrier indicatif de l'information financière

Les informations financières communiquées au public par Tarkett seront disponibles sur le site Internet de Tarkett (www.tarkett.com).

À titre indicatif, le calendrier de la communication financière de Tarkett jusqu'au 31 décembre 2019 devrait être le suivant :

	Calendrier 2019
Résultats du premier trimestre	24 avril 2019
Assemblée Générale	26 avril 2019
Investor Day	19 juin 2019
Résultats du premier semestre	23 juillet 2019
Résultats du troisième trimestre	23 octobre 2019

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 MM. Philippe Grandclerc et Renaud Laggiard* Tour Eqho – 2 avenue Gambetta 92066 Paris-La Défense	13 mai 2014	AG 2020
Cabinet Mazars *Représenté par Mme Juliette Decoux et M. Eric Schwaller* 61 rue Henri Regnault – Exaltis 92400 Courbevoie	13 mai 2014	AG 2020
KPMG Audit S.A. *Représenté par M. François Caubrière* Tour Eqho – 2 avenue Gambetta 92066 Paris-La Défense	13 mai 2014	AG 2020
M. Jérôme de Pastors 61 rue Henri Regnault – Exaltis 92400 Courbevoie	13 mai 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.

9.6 Documents accessibles au public

Des exemplaires du présent document de référence 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 de référence, 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 de référence ; et
- les informations financières historiques incluses dans le présent document de référence.

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 de référence

Annexe I du règlement (CE) n°809/2004 de la Commission	Sections
1. Personnes responsables	9.1 à 9.3
2. Contrôleurs légaux des comptes	9.5
3. Informations financières sélectionnées	1.1.2
4. Facteurs de risques	6.1
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la Société	1.2
5.2. Investissements	4.2
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	1.4
6.2. Principaux marchés	1.5
6.3. Dépendance de l'émetteur	1.6.2.1
6.4. 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	NA
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	2.2.6.1
15. Rémunérations et avantages	2.3
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

Annexe I du règlement (CE) n°809/2004 de la Commission	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 - 5.2
20.2. Informations financières pro-forma	NA
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	NA
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	NA
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 sur l'exercice 2018

Le tableau ci-après identifie les Sections du document de référence 2018 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 du Groupe	1.4
2. Faits marquants durant l'exercice 2018	1.1 et 5.3 (Note 1)
3. Résultats du Groupe en 2018	5.1 à 5.3
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	8.1
11. Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5.5
12. Dividendes	5.7
13. Dépenses non déductibles fiscalement	8.1
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 3.10.3)
21. Plan de vigilance	3.5

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	7.4.1.2.1
Mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social	2.2.2.4 et 2.2.3.5
Rémunération et avantages de toute nature des dirigeants	2.3
Consultation sur la rémunération des dirigeants	2.6.1 et 2.6.2
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 dans le domaine des augmentations 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	8.3
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	8.6

Création et réalisation : Agence Marc Praquin.

Tarkett

Siège social
1 Terrasse Bellini - Tour Initiale
92919 Paris La Défense - France

www.tarkett.com