

Document
de référence
2017

Sommaire général

PROFIL DU GROUPE	2	5. ÉTATS FINANCIERS	167
1. PRÉSENTATION DU GROUPE	9	5.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2017	168
1.1 Présentation générale	10	5.2 Annexes aux comptes consolidés	174
1.2 Historique	13	5.3 Comptes sociaux au 31 décembre 2017	216
1.3 Stratégie	14	5.4 Annexes aux comptes sociaux	220
1.4 Aperçu des activités du Groupe	17	5.5 Résultats au cours des cinq derniers exercices	234
1.5 Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives	19	5.6 Tableau des filiales et des participations	235
1.6 Produits commercialisés par le Groupe	23	5.7 Politique de distribution de dividendes	236
1.7 Organigramme synthétique du Groupe	38	5.8 Honoraires des commissaires aux comptes	236
2. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION	39	5.9 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	237
2.1 Les organes de direction et de contrôle	40	5.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	241
2.2 Fonctionnement des organes de direction et de contrôle	53	6. FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES	245
2.3 Rémunération et avantages alloués aux organes de direction et de contrôle	57	6.1 Principaux risques	246
2.4 Autres renseignements concernant les mandataires sociaux	67	6.2 Gestion des risques	250
2.5 Actions gratuites (LTIP)	68	6.3 Politique en matière d'assurances	256
2.6 Consultation des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	70	7. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL	257
2.7 Accords de participation et d'intéressement	77	7.1 Informations sur la Société	258
2.8 Transactions des mandataires sociaux sur les titres	78	7.2 Informations sur le capital social	258
2.9 Principales opérations avec les apparentés	79	7.3 Information sur l'actionnariat	261
2.10 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	80	7.4 Autorisations financières	263
3. RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	81	7.5 Pacte d'actionnaires	263
3.1 L'ambition RSE de Tarkett	82	7.6 Statuts de la Société	264
3.2 La gestion de la politique RSE	86	7.7 Prise de participation de la Société hors du groupe Tarkett	270
3.3 « <i>Designing for life</i> » – Éco-concevoir dans le respect de l'environnement et de la santé	93	7.8 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	270
3.4 « <i>Closing the loop</i> » – Boucler la boucle : une approche collaborative de l'économie circulaire	102	7.9 Informations boursières	271
3.5 « <i>Value chain and communities</i> » – Soutenir les communautés et favoriser une chaîne de valeur responsable	109	8. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	273
3.6 « <i>Developing talents</i> » – Développer les talents au sein du Groupe	114	8.1 Projets d'ordre du jour et de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2018	274
3.7 Rapport social et environnemental	126	8.2 Rapport du Directoire sur les projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018	279
4. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS	145	8.3 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes 2017	282
4.1 Chiffres clés	146	8.4 Rapport de gestion du Directoire sur l'exercice 2017	283
4.2 Investissements	154	8.5 Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes	284
4.3 Trésorerie et capitaux propres	155	8.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	285
4.4 Contrats importants	160	9. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
4.5 Procédures judiciaires et administratives	161	9.1 Personne responsable du document de référence	290
4.6 Perspectives	162	9.2 Attestation de la personne responsable	290
4.7 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	163	9.3 Nom et fonction du responsable de l'information financière	290
		9.4 Calendrier indicatif de l'information financière	290
		9.5 Contrôleurs légaux des comptes	291
		9.6 Documents accessibles au public	291
		9.7 Tableaux de concordance	292



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 2017



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'«AMF») le 21 mars 2018, 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

Chaque jour, nous nous engageons à concevoir des solutions innovantes dans le respect de la santé des personnes et de l'environnement. Parce que nos sols accompagnent la vie de chacun au quotidien, nous sommes mobilisés auprès de nos clients pour créer des espaces à vivre, conjuguant bien-être, santé, performance et design. Avec plus de 130 ans d'histoire, Tarkett est un leader mondial dans le domaine des solutions de revêtements de sol et de surfaces sportives.

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



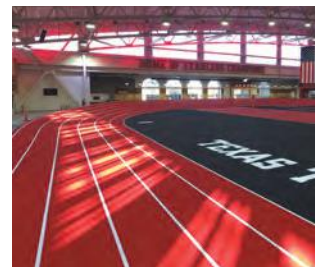
Stratifié



Caoutchouc & accessoires



Gazon synthétique



Pistes d'athlétisme



ÉDUCATION



HABITAT



BUREAUX



SANTÉ & SOINS
AUX PERSONNES
ÂGÉES



MAGASINS &
BOUTIQUES



HÔTELLERIE,
VOYAGE & LOISIRS



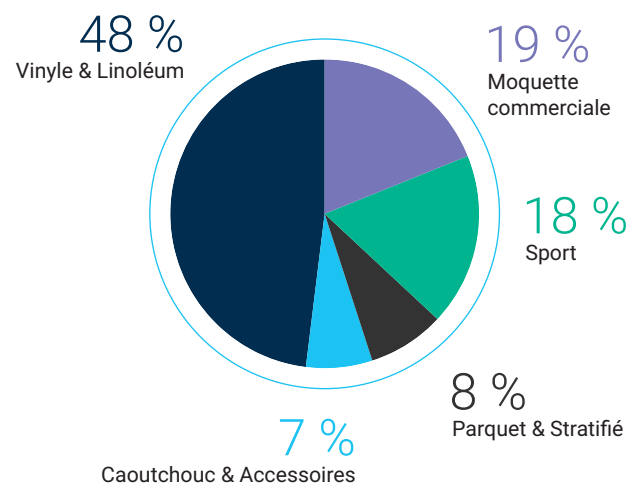
MARINE, AVIATION
& TRANSPORT



INDUSTRIE



SPORT &
BIEN-ÊTRE



En % du chiffre d'affaires 2017

TARKETT DANS LE MONDE

- 24** laboratoires de R&D
- 1** centre de recherche et d'innovation
- 4** centres de design
- 34** sites industriels
- 7** centres de recyclage



2,8 milliards
d'euros de chiffre d'affaires en 2017

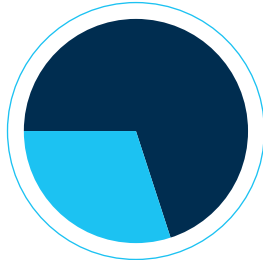
Près de
13 000
collaborateurs

N°1
en vinyle dans le monde

UNE EXPOSITION ATTRACTIVE AUX MARCHÉS FINAUX

~ 70 %
Professionnel

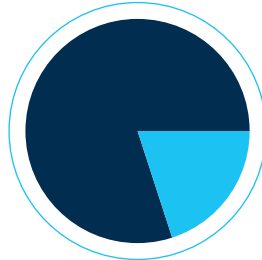
~ 30 %
Résidentiel



DES VENTES PORTÉES PAR LA RÉNOVATION

~ 80 %
Rénovation

~ 20 %
Construction neuve



En % du chiffre d'affaires 2017

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

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 : des espaces de vie sains et de bien-être, la raréfaction des ressources de la planète, le changement climatique.



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



Construire un modèle d'économie circulaire.



Contribuer aux débats et s'engager pour le climat.



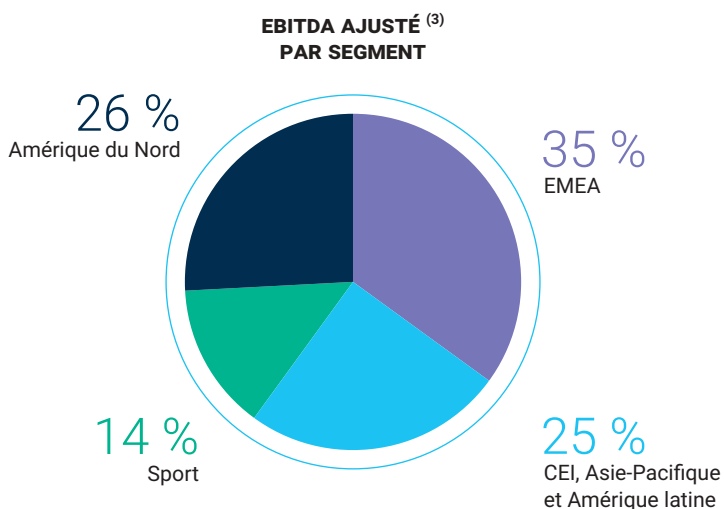
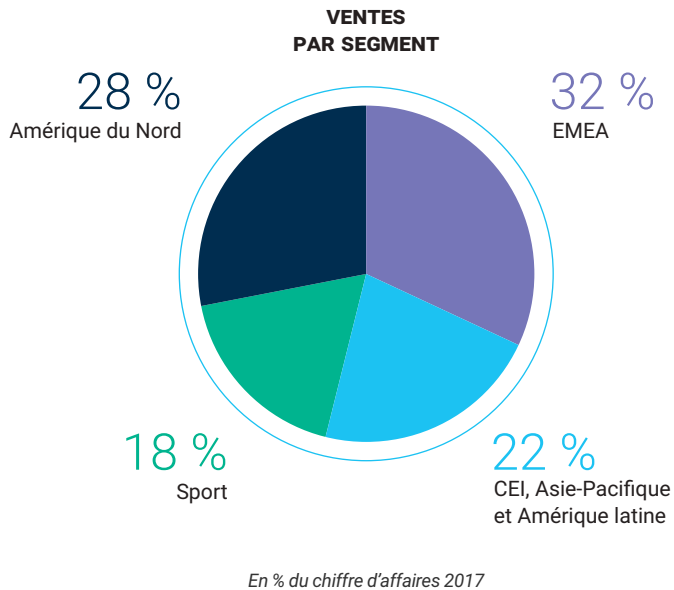
Respecter les 10 principes des Nations Unies.



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

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.



En 2017, Tarkett a connu une solide croissance organique de 4,8 %⁽¹⁾, grâce au segment Sport et au segment CEI, Amérique latine et Asie-Pacifique, et à la bonne dynamique dans l'ensemble de la région EMEA.

Au quatrième trimestre 2017, tous les segments du Groupe ont affiché une croissance organique positive, confirmant ainsi la bonne dynamique de l'ensemble des activités.

L'EBITDA ajusté⁽²⁾ s'est élevé à 315 millions d'euros (vs 334 M€ en 2016). Le Groupe a mis en place des actions destinées à contrebalancer les effets défavorables des taux de change et de la hausse du prix des matières premières, qui ont pesé sur la marge d'EBITDA en 2017 (11,1 % vs 12,2 en 2016).

Par ailleurs, le Groupe continue d'investir (environ 5 % du chiffre d'affaires en 2018) afin de soutenir sa stratégie de croissance à long terme et d'optimisation de ses opérations.

⁽¹⁾ Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants (à noter : dans la CEI, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc uniquement les effets volume et prix).

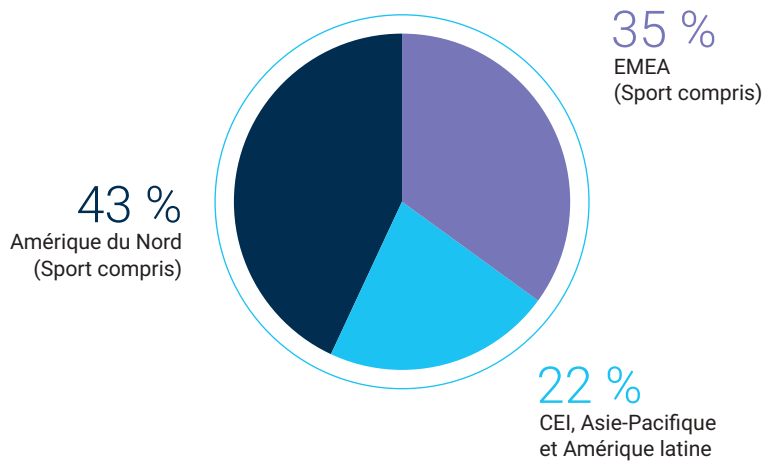
⁽²⁾ EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les frais liés aux restructurations, aux acquisitions et à d'autres éléments non récurrents.

⁽³⁾ Excluant les frais centraux.

⁽⁴⁾ Ventes en données publiées.

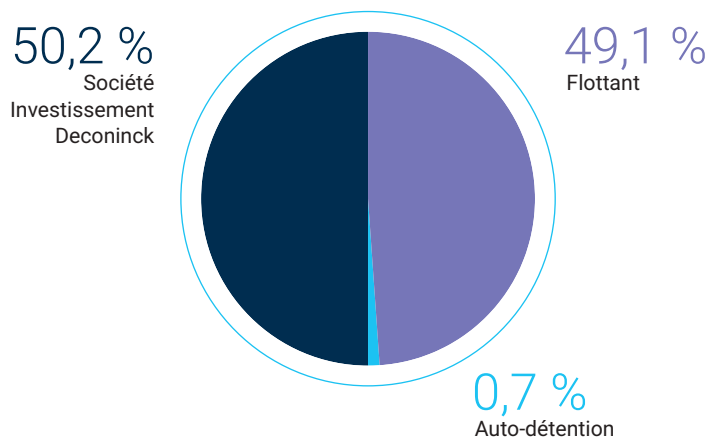
⁽⁵⁾ Résultat net part du Groupe.

VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



En % du chiffre d'affaires 2017

RÉPARTITION DU CAPITAL
au 31 décembre 2017



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 mnémorique : TKTT).

Un dividende stable de **0,60 €** par action sera proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

CHIFFRE D'AFFAIRES ⁽⁴⁾

2 841 M€
+3,7% vs 2016

CROISSANCE ORGANIQUE ⁽¹⁾

+4,8 %
vs 2016

RÉSULTAT NET ⁽⁵⁾

126 M€
(excluant la pénalité de l'Autorité de la concurrence française)

+ 6,5 % vs 2016

RATIO ENDETTEMENT NET / EBITDA AJUSTÉ

1,6 x
vs 1,1 x en 2016

Gouvernance

Comité Exécutif et Directoire

Le Comité Exécutif de Tarkett est dirigé par Glen Morrison, Président du Directoire. Cette équipe internationale et dotée d'un fort esprit entrepreneurial est composée de 11 managers expérimentés, ayant en commun l'intérêt et les valeurs du Groupe, tout en assurant une agilité opérationnelle grâce à une organisation décentralisée.

Glen Morrison^{(1) ①}
Président du Directoire

Fabrice Barthélemy^{(1) ②}
Président Tarkett Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine

Wendy Kool-Foulon^③
Directrice Juridique Groupe

Éric Dalière^④
Président Tarkett Sports

Gilles Lebrét^⑤
Directeur des Opérations Clients et des Systèmes d'Information

Anne-Christine Ayed^⑥
Directrice Recherche, Innovation et Environnement

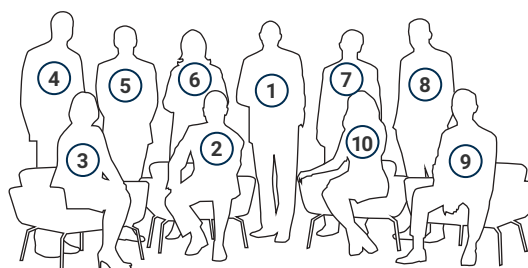
Antoine Prevost^⑦
Directeur des Opérations

Slavoljub Martinovic^⑧
Président Tarkett Europe de l'Est

Raphaël Bauer^⑨
Directeur Financier Groupe

Sharon MacBeath^{(1) ⑩}
Directrice des Ressources Humaines et de la Communication

Andrew Bonham
Président Tarkett Amérique du Nord⁽²⁾

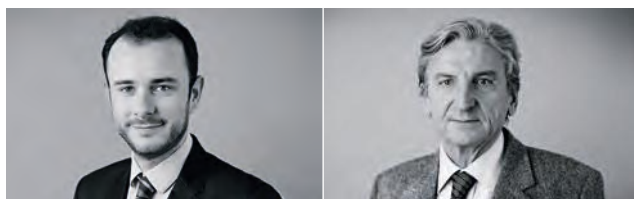


⁽¹⁾ Membres du Directoire de Tarkett.

⁽²⁾ Président de Tarkett Amérique du Nord depuis mars 2018.

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 femmes parmi ses membres et de diversité de leurs compétences.



Éric La Bonnardière
Famille Deconinck,
Président à compter d'avril 2018⁽³⁾
Membre depuis 2015



Didier Deconinck
Vice-Président à compter
d'avril 2018⁽³⁾
Membre depuis 2001



Éric Deconinck
Membre depuis 2001



Julien Deconinck
Membre à compter
d'avril 2018⁽³⁾



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 la compliance :

- Guylaine Saucier (Présidente)*
- Françoise Leroy
- Éric La Bonnardière

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance :

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

Censeurs :

- Bernard-André Deconinck⁽³⁾
- Nicolas Deconinck

* Membre indépendant.

⁽³⁾ À compter d'avril 2018, sous réserve du vote final de l'Assemblée Générale annuelle.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	Présentation générale	10
1.1.1	Activité du Groupe	10
1.1.2	Principaux chiffres clés	11
1.2	Historique	13
1.3	Stratégie	14
1.3.1	Objectifs stratégiques du Groupe	14
1.3.2	Atouts de Tarkett	15
1.4	Aperçu des activités du Groupe	17
1.4.1	Préambule sur les sources d'information	17
1.4.2	Présentation générale des activités du Groupe	17
1.4.3	Présentation générale des marchés du Groupe	17
1.4.4	Présentation générale des produits du Groupe	18
1.5	Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives	19
1.5.1	Marché des revêtements de sol	19
1.5.2	Marché des surfaces sportives	22
1.6	Produits commercialisés par le Groupe	23
1.6.1	Présentation des produits du Groupe	23
1.6.2	Fabrication des produits	26
1.6.3	Distribution des produits	29
1.6.4	Innovation produits et propriété intellectuelle	32
1.7	Organigramme synthétique du Groupe	38

1.1 Présentation générale

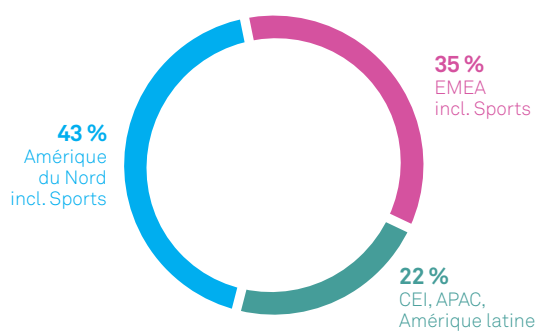
1.1.1 Activité du Groupe

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.

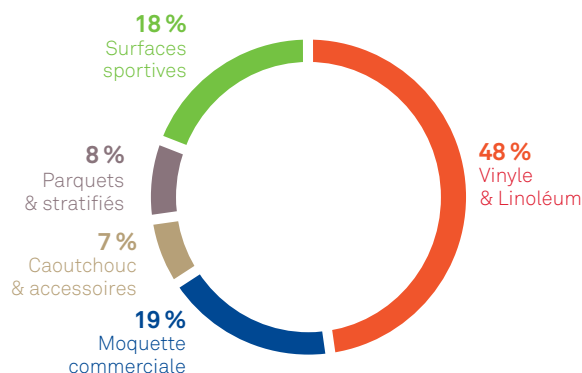
Tarkett offre l'une des plus larges gammes de solutions de revêtement de sol. Avec des équipes expérimentées et des ventes dans plus de 100 pays, le Groupe a acquis une forte connaissance et une excellente compréhension des cultures, goûts et exigences des clients, des réglementations ainsi que de l'usage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

Grâce à ses 34 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 2017 par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires net 2017 par catégorie de produits



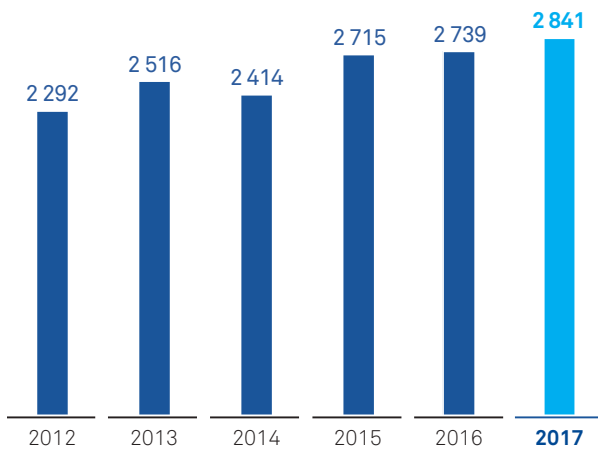
1.1.2 Principaux chiffres clés

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne, figurant à la Section 5.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2017 ». Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 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 2017 tels que présentés à la Section 5.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2017 », (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 ».

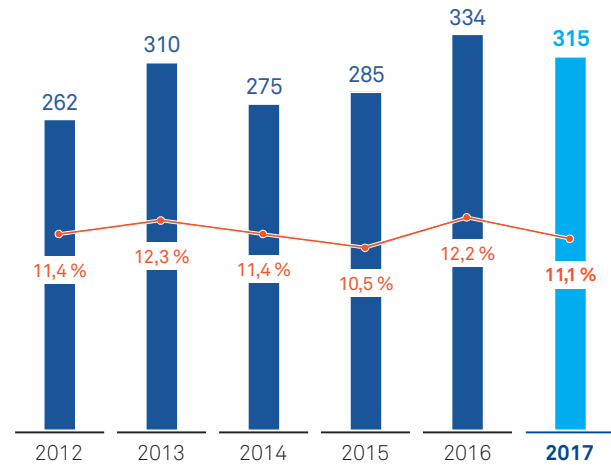
Chiffre d'affaires net

(en millions d'euros)



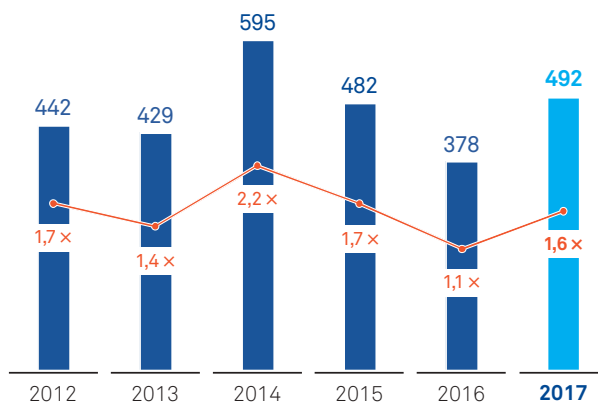
EBITDA ajusté

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



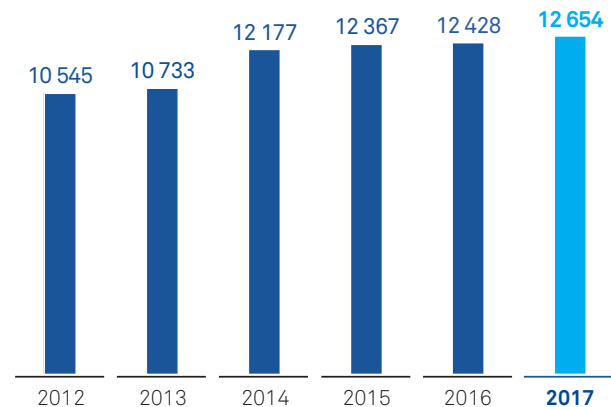
Dette financière

(en millions d'euros et ratio d'endettement⁽¹⁾)



Effectifs du Groupe

(au 31 décembre avec employés intérimaires et hors salariés Laminat Park)



(1) Endettement net/EBITDA Ajusté.

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	2 841,1	2 739,3
<i>Croissance organique</i>	+ 4,8 %	+ 1,7 %
EBITDA ajusté ⁽²⁾	315,1	334,4
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	11,1 %	12,2 %
EBIT ajusté	196,3	213,7
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	6,9 %	7,8 %
EBIT	12,7	190,7
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	0,4 %	7,0 %
Résultat net de la période – part du Groupe	(38,7)	118,6
Dividende par action <i>(en euros)</i>	0,60 ⁽¹⁾	0,60
Rentabilité des capitaux investis (ROIC) ⁽²⁾	8,9 %	9,3 %
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	780,6	935,2
Endettement net ⁽²⁾	491,8	378,2
Total Bilan	2 133,1	2 168,2
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	91,1	297,3
Investissements courants	(110,9)	(91,5)
Cash flow opérationnel net ⁽²⁾	(19,8)	205,8
Free cash flow ⁽²⁾	(65,4)	148,0
Capitalisation boursière au 31 décembre	2 229	2 172
Effectif au 31 décembre	12 654	12 428

(1) Montant proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

(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 du Groupe. 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 Aconagua 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 Fadamac (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 (désormais 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), et 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.

Stratégie

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 synthé-

tiques 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 nationalités britannique et américaine, avait rejoint Tarkett en mai 2015 en tant que Président de la division Tarkett Amérique du Nord.

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 aux marques du Groupe 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 différenciation 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 40 millions d'euros par an sur les années 2017-2020, 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 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 22 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) et de Desso (en 2014, présent en Europe principalement). Tarkett a également renforcé sa présence sur les marchés à croissance élevée en faisant par exemple en 2009 l'acquisition de Fadamac, 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 relatives 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 2017) et les utilisateurs résidentiels (1/3 des ventes 2017). Il bénéficie également d'un panel de clients très nombreux à travers le monde, ce qui limite tout risque de concentration. En 2017, 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 2017, le Groupe a même été en mesure d'afficher des taux de croissance supérieurs à la croissance du PIB de la majorité des pays dans lesquels il est présent.
- 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.
- Dans les pays de la CEI, et notamment en Russie où les prévisions économiques prévoient une poursuite de la croissance en 2018 (en janvier 2018 le FMI prévoyait une croissance du PIB de 1,7 % pour l'année 2018), 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 pionnier, 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 22 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 6,6 % et 5,4 %. Depuis 2009, le Groupe a pu maintenir une marge d'EBITDA ajusté comprise entre

9,1 % 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 9 % 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 22 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 2016 et ne sont fournies qu'à titre indicatif. Une mise à jour des estimations pour l'année 2017 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 34 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 2017, le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe était de 2 841 millions d'euros, l'EBITDA ajusté s'est élevé à 315 millions d'euros et le résultat net part du Groupe s'élevait à - 38,7 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 2017 du Groupe réalisé dans le segment EMEA (incluant les surfaces sportives), 43 %

dans le segment Amérique du Nord (incluant les surfaces sportives) et 22 % 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 2017) et les utilisateurs résidentiels (environ un tiers des ventes 2017). 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 48 % du chiffre d'affaires 2017) : 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 (environ 19 % du chiffre d'affaires 2017) : 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 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.
- Les parquets et les revêtements stratifiés (environ 8 % du chiffre d'affaires 2017) : 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 2017) : 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 18 % du chiffre d'affaires 2017) : 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 12,9 milliards de mètres carrés en 2016, hors sols spécialisés (sols en béton, sols en bambou, sols métalliques...). Les catégories de produits offerts par Tarkett représentent au total environ 27 % du marché, soit environ 3,5 milliards de mètres carrés en 2016.

Le tableau ci-après présente une estimation de la ventilation par catégorie de produits du marché mondial des revêtements de sol en 2016, basée sur le nombre de mètres carrés de produits vendus.

(en millions de mètres carrés)	Volume	% du marché global
Sols souples (vinyle, linoléum et caoutchouc)	1 152	9 %
Parquet et stratifié	1 418	11 %
Moquette (commercial)	925	7 %
Total adressé par le Groupe	3 495	27 %
Moquette (résidentiel)	1 230	10 %
Céramique	7 746	60 %
Autres	465	4 %
Total	12 936	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 30 % des ventes 2017, et le marché commercial en a donc représenté environ 70 %. 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. En revanche, 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 réglementaires 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 2016, 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, linoléum et caoutchouc)	290	39	317	155	329	24	1 152
Parquet et stratifié	327	124	238	142	544	44	1 418
Moquette (commercial)	119	153	276	5	343	30	925
Total adressé par le Groupe	736	316	831	302	1 216	98	3 495
Moquette (résidentiel)	302	65	651	72	69	70	1 230
Céramique	455	1 068	297	164	4 843	919	7 746
Autres	62	0	21	16	364	0	465
Total	1 555	1 449	1 800	554	6 492	1 086	12 936

(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, Slovaquie, Slovaquie et Turquie (occidentale).

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

1.5.1.1 Zone EMEA

Caractéristiques du marché

En 2016, 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 736 millions de mètres carrés en 2016, 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 2016, la demande de revêtements de sol dans la région Moyen-Orient/Afrique a atteint 1,4 milliard de mètres carrés, représentant 11 % 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 316 millions de mètres carrés en 2016, soit 22 % des volumes vendus dans la région Moyen-Orient/Afrique, dont 11 % pour les moquettes commerciales, 9 % pour les parquets et revêtements stratifiés et 3 % pour les sols souples.

Facteurs de croissance

Les tendances récentes dans la zone EMEA varient entre les différents pays. Au Royaume-Uni, l'activité totale de la construction a baissé au cours des dernières années, en dépit d'une augmentation des activités de bricolage et de rénovation à domicile. En France, le marché des revêtements de sol est mieux orienté 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 vote sur le 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 2016, la demande de revêtements de sol en Amérique du Nord a atteint 1,8 milliard de mètres carrés, représentant 14 % de la demande mondiale. Ce marché est dominé par la moquette, représentant 52 % de la demande en 2016. Les catégories de produits proposées par le Groupe représentent 831 millions de mètres carrés en 2016, soit 46 % des volumes vendus en Amérique du Nord, dont 18 % pour les sols souples, 15 % pour la moquette commerciale et 13 % pour les parquets et les revêtements stratifiés. En Amérique du Nord, ces catégories de produits sont vendues par le Groupe principalement aux utilisateurs commerciaux et, dans une moindre mesure, aux utilisateurs résidentiels.

Les ventes de revêtements de sol du Groupe 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, il 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, fabricant de revêtements de sol en caoutchouc, ainsi que des acteurs locaux.

1.5.1.3 Zone CEI & Balkans

Caractéristiques du marché

En 2016, 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 554 millions de mètres carrés, représentant 4 % 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 30 % de la demande de revêtements de sol), les parquets et les revêtements stratifiés (environ 26 %) ainsi que la moquette (13 %).

Contrairement à l'Europe de l'Ouest et à l'Amérique du Nord, les sols souples sont utilisés, dans les pays de la CEI, principalement par le marché résidentiel. Cette tendance s'explique par l'histoire de ces pays, où la plupart des habitants de l'ex-Union soviétique sont devenus propriétaires de leur logement après la dissolution de cette dernière, et par le climat. La rénovation de ces habitations est une priorité pour les nouveaux propriétaires et les sols souples 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. Grâce à la croissance économique de ces pays, le processus de rénovation a connu une croissance importante ces dernières années. Dans les pays de la CEI, notamment en Russie où les prévisions économiques prévoient une croissance modérée en 2018 (1,7 % selon les prévisions du FMI de janvier 2018) 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

Caractéristiques du marché

En 2016, la demande de revêtements de sol dans le segment Amérique latine et Asie Pacifique a atteint respectivement 1,1 milliard et 6,5 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 Asie Pacifique, 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 Fadamac (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 Asie-Pacifique.

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 2017 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 2017 du Groupe par ligne de produits :

Chiffre d'affaires net 2017	% du CA
Sols souples (vinyle et linoléum)	48 %
Parquets et stratifiés	8 %
Moquettes commerciales	19 %
Caoutchouc et accessoires	7 %
Surfaces sportives	18 %
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 2017 (incluant les surfaces sportives).

Chiffre d'affaires net 2017	% du CA
EMEA	35 %
Amérique du Nord	43 %
CEI/APAC/Amérique latine	22 %
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*) 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.

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 esthétique. Les surfaces sportives sont posées dans les universités, écoles et collectivités locales, principalement en Amérique du Nord, ainsi qu'en Europe (en France, en 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 2017. 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 9 % des coûts des matières premières du Groupe en 2017. Le bois est utilisé par le Groupe pour fabriquer les parquets et les revêtements stratifiés. Le marché du bois est un marché 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 34 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 34 sites de production dont il est propriétaire, à l'exception de 2 sites qu'il loue au Royaume-Uni et en Chine.

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 9 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 5 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. En 2017, le groupe a procédé à la fermeture du site de Valls (Espagne) où il fabriquait du gazon synthétique. La production a été reprise par le site d'Auchel (France).

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	Desso	Moquettes	Waalwijk
		Desso	Moquettes	Goirle
	Belgique	Desso	Moquettes	Dendermonde
	Amérique du Nord	Canada	Johnsonite	Revêtements de sol souples
Tandus – Centiva			Moquettes	Truro
Tarkett			Revêtements de sol souples	Farnham
États-Unis		Beynon	Pistes d'athlétisme	Hunt-Valley
		Beynon	Pistes d'athlétisme et terrains de tennis	Denver
		FieldTurf	Gazons synthétiques	Calhoun
		Johnsonite	Revêtements de sol souples	Chagrin Falls
		Johnsonite	Revêtements de sol souples	Middlefield
		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	Kalush
			Parquets Moquettes	
APAC	Chine	Tandus	Moquettes	Suzhou
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Pekin
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 entretien 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

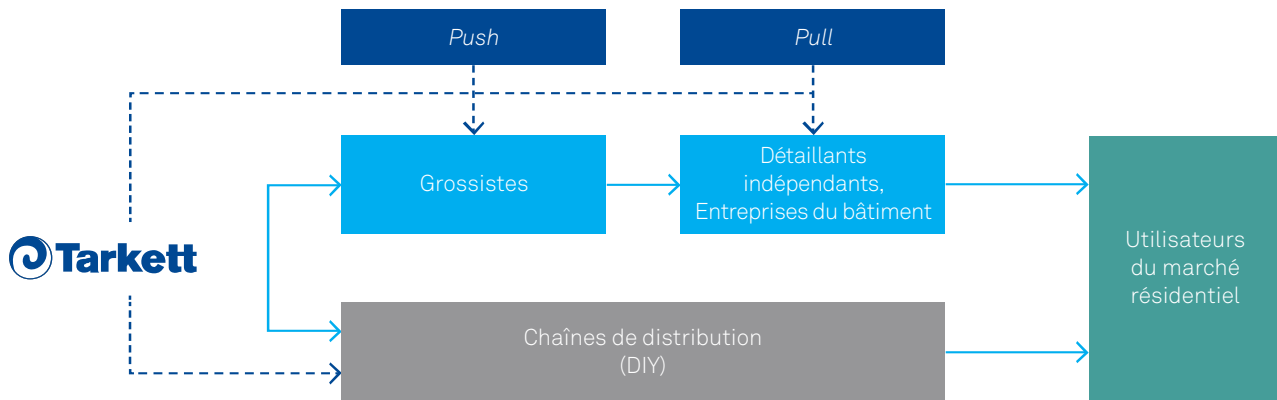
Le Groupe travaille avec des canaux de distribution différents selon que le produit est destiné à un utilisateur résidentiel ou à un utilisateur commercial, en adéquation avec les caractéristiques de chaque marché. Il s'adresse aux clientèles par le biais d'une stratégie « *push and pull* » :

- *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.

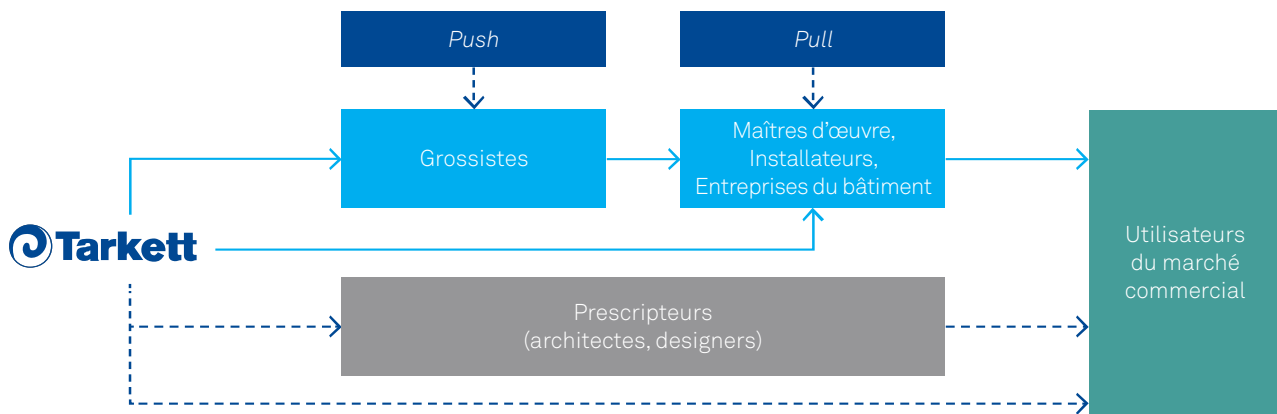
Marché résidentiel

→ 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 13 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.

Produits commercialisés par le Groupe

- 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 et Desso acquis respectivement en 2012 et en 2014) 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 2017, 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 et de développement du Groupe

La recherche et l'innovation sont au cœur de la stratégie du Groupe. Les dépenses en recherche, design et développement ont doublé de 2011 à 2017, passant respectivement de 18 millions d'euros à 36 millions d'euros (soit 1,3 % du chiffre d'affaires en 2017) et démontrent ainsi la volonté du Groupe de faire de la recherche et du développement l'un des piliers de son succès. En 2017, le Groupe a continué ses importants investissements dans des équipements de laboratoire de dernière génération, dans son laboratoire de Shanghai, inauguré en 2016, de même que dans ses laboratoires de Florence, Chagrin Falls (sols souples) et Dalton (sols textiles) aux États-Unis et de Farnham au Canada.

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, linoléum 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*) et l'ESPCI (*École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville 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 le contrôle des odeurs, les qualités environnementales des revêtements de sol, le développement de nouvelles catégories de produits ou de nouvelles matières apportant de nouvelles fonctionnalités.

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. Depuis 2011, Tarkett a étudié avec le support de l'EPEA l'impact sur la santé humaine et l'environnement de 5 000 matières (en relation avec les produits). En 2017, plus de 95 % en poids de toutes les matières utilisées dans les revêtements de sols et accessoires du Groupe ont ainsi été évaluées. Le Groupe s'attache également à augmenter de manière significative la part des matériaux renouvelables, abondants dans la nature, recyclables et recyclés dans la fabrication de ses revêtements de sol. Cette démarche déployée dans tout le Groupe soutient le développement d'une économie circulaire grâce aux systèmes de collecte (avec Veolia en France) et à des partenariats avec des fournisseurs de matières secondaires. Tarkett est l'une des entreprises disposant du plus grand nombre de produits certifiés Cradle to Cradle® (C2C) dans le monde (revêtements de sols, 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 Amérique du Nord, le Groupe communique de façon très transparente sur la composition des 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. Le Groupe a aussi déployé une stratégie d'Économie Circulaire et s'est employé à développer de nouvelles technologies de recyclage notamment pour les revêtements de sol textiles (Ethos aux États-Unis).

Le deuxième pilier sur lequel le Groupe articule sa stratégie d'innovation est le développement de solutions permettant de créer des espaces de vie uniques. Ces solutions sont adaptées aussi bien aux particuliers qu'aux professionnels qui souhaitent allier facilité d'utilisation et large choix en matière de design et de décoration. Le Groupe a ainsi développé une gamme complète de solutions modulaires, moquette et vinyle, qui offre un très large choix de modèles aux designs innovants. Le Groupe a aussi développé différentes technologies d'impression numérique sur le bois et le vinyle permettant d'offrir 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.

Le troisième pilier s'articule autour de la performance des produits et solutions. La performance à l'adresse des installateurs de solutions textiles par exemple, en leur proposant des solutions pouvant être installées plus rapidement et sur des sols encore humides (adhésif RollSmart). Mais aussi à l'adresse des utilisateurs en leurs fournissant des solutions toujours plus facile d'entretien ou durable comme IQ4, un sol résilient offrant une excellente résistance aux tâches en milieu hospitalier.

Enfin, le Groupe souhaite développer sa position de leader dans l'offre de solutions de revêtements de sol interactifs. La solution FloorInMotion™, dédiée aux hôpitaux et aux établissements ou résidences pour personnes âgées, permet d'offrir un service d'aide à la détection de chutes ou de déplacements du patient. En partenariat avec Philips, le Groupe a aussi développé des solutions de moquette et de sol souple lumineux permettant d'afficher des messages au sol. L'objectif du Groupe est de développer des solutions qui modifient l'interaction que l'utilisateur peut constater entre le sol et son environnement.

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 nos 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. Cette démarche s'appuie sur l'observation et l'interview afin d'en dégager les principaux « pain points » qui mèneront à la définition d'un « Job to be done ». Celui-ci sera alors traduit en prototypes et « Minimum Viable Products » (MVP) qui seront testés auprès d'utilisateurs et prescripteurs.

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, le Groupe procède à une phase de pré-étude. Au cours de cette dernière, le Groupe teste 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 Développement Process). Cette phase implique une collaboration intime entre des ressources diverses incluant les équipes design, marketing, opération et 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 réduisant l'impact sur l'environnement.

Le Groupe a développé de nombreuses éco-innovations alliant performance, design et respect 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 3.2.2 du Rapport RSE – « Qualité des Matériaux »). Tarkett a ainsi lancé en 2014 en Europe une nouvelle gamme vinyle résidentielle utilisant la technologie de plastifiant sans phtalate et combinant performance, design et respect de la santé et de l'environnement. Cette nouvelle génération de sol contribue à améliorer la qualité des espaces et de l'air intérieurs, grâce à ces deux éco-innovations majeures : la technologie sans phtalate et des niveaux totaux d'émissions de COV (Composés Organiques Volatils) dix à cent fois inférieurs aux normes les plus strictes dans le monde. À fin 2016, toutes les usines de production de revêtements de sol en vinyle en Europe et en Amérique du Nord avaient déployé la technologie de plastifiants sans phtalate (à l'exception du contenu recyclé). Les sites en Chine utilisent également une technologie de plastifiant sans phtalate, ainsi que le Brésil pour certaines collections de produits. En 2016, la région CEI a produit la première gamme de produits sans phtalate.

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. 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.

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.

Tarkett éco-innove aussi au niveau industriel en recyclant dans ses produits les émissions de plastifiant. C'est le cas de l'usine de Farnham, au Canada. Le Groupe aussi innove dans ses technologies de recyclage des dalles moquettes et plus particulièrement des dalles Ethos® avec envers PVB (polybutyral vinylique).

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.

Le Groupe a développé en 2014 et lancé en 2015 en CEI une nouvelle gamme de parquet avec un système unique d'impression numérique, le premier parquet pouvant être combiné avec des designs originaux imprimés. Tarkett a également développé dans cette région, en 2015, 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).

Le Groupe, grâce à ses innovations, améliore également la performance de ses produits, 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 sûres pour les athlètes.

Tarkett a lancé en 2014/2015 FloorInMotion™, solution destinée principalement aux établissements de santé et aux résidences seniors. FloorInMotion™ est un service aux aidants qui à partir d'un sol intelligent et connecté facilite la détection en temps réel des chutes et les déplacements des personnes âgées et, lorsqu'une chute a été détectée, envoie un signal d'alerte sur ordinateur ou appareils mobiles. Ce service permet également le suivi d'une partie de l'activité des patients et offre une aide

supplémentaire aux équipes soignantes en fournissant des données sur certains mouvements des patients/résidents. Cette innovation significative, apportant désormais une solution de service, est le résultat d'un programme ambitieux du département Recherche & Innovation de Tarkett, de son expertise et des nombreux partenariats menés notamment avec le milieu hospitalier, les maisons de retraite et les universités.

En 2017, le Groupe a lancé de manière industrielle l'impression digitale tant en Europe, dans les pays de l'Est mais aussi aux États-Unis et cela dans une démarche de co-crédation ouverte avec les architectes et prescripteurs. Plusieurs nouveaux espaces de co-crédation ont vu le jour au Centre de Design de Clervaux (Luxembourg) et au Centre de Design de Florence (États-Unis) complétant ainsi le Centre de co-crédation 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'adapter aux besoins des nouveaux espaces et attentes de ces utilisateurs.

En 2017, en Russie, la collection de revêtements de sol souple Diva apporte une nouvelle expérience esthétique liée à la non répétabilité des designs (*Unrepeatable Design Technology*). 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 via 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.

Toujours en 2017, pour le marché résidentiel mais aussi commercial, a été lancée une nouvelle gamme de LVT Click 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 :

- 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 la sous-couche des moquettes Desso EcoBase™. En 2015, la gamme de moquette « Gold Collection » de Desso a été certifiée Cradle to Cradle Or. À fin 2015, 93 % des dalles de moquette Desso à usage commercial sont certifiées Cradle to Cradle. En 2014, Evolay, nouveau sol résilient et alternatif au vinyle, a été certifié Cradle to Cradle niveau Bronze. En 2016, iQ One, nouveau sol homogène non PVC a reçu la certification C2C Or. Voir le détail Chapitre 3.

(1) Cradle to Cradle Certified^{CM} est une marque de certification déposée par le Cradle to Cradle Products Innovation Institute (Institut d'Innovation des Produits Cradle to Cradle).

- 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.
- L'innovation de sols connectés FloorInMotion : sélectionnée lors de la neuvième édition « Objets de la Nouvelle France Industrielle » en 2014 organisé par le Ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique ; Prix Janus de la Santé 2014 en France, label officiel du design, parrainé par le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur ; Trophée de la Construction Batiactu en France en 2015 dans la catégorie Solution Technique pour son projet de « Création d'espaces de vie connectés à l'EHPAD de Saint-Laurent-Blangy (Nord de la France) ». En 2017, Tarkett FloorInMotion a été récompensé de deux prix de l'innovation, l'un décerné lors de la 1^{re} édition des journées AgeingFit à Lille où notre solution a remporté la compétition des Pitches de l'Innovation ainsi qu'en Espagne décerné par le Groupe Asensa.
- 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 numérique sur support vinyle avec le prix de l'innovation de la Fedil 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.

1.6.4.3 Normes relatives aux produits du Groupe

Le Groupe respecte un ensemble de réglementations, de normes et de certifications dans les pays dans lesquels il commercialise ses produits. Ces normes varient en fonction de la zone géographique dans laquelle le Groupe intervient, du type de bâtiment dans lequel le produit est installé et du revêtement de sol concerné. Le Groupe assure également un processus de veille afin que ses produits soient en conformité avec les réglementations, les normes et les certifications en vigueur.

Normes obligatoires et normes appliquées volontairement par le Groupe

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

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

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

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

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

Organismes de normalisation et normes appliquées dans les différentes zones géographiques

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

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

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

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

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

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

En Russie, les revêtements de sol doivent respecter de nombreuses normes techniques imposées par différentes lois fédérales et règlements techniques, dont notamment la loi fédérale n° 184-FZ sur le système de vérification et de conformité des revêtements de sol et la loi fédérale n° 123 du 22 juillet 2008 sur la régulation technique relative aux normes de 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.

L'ensemble des marques du Groupe est protégé sur la plupart des 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

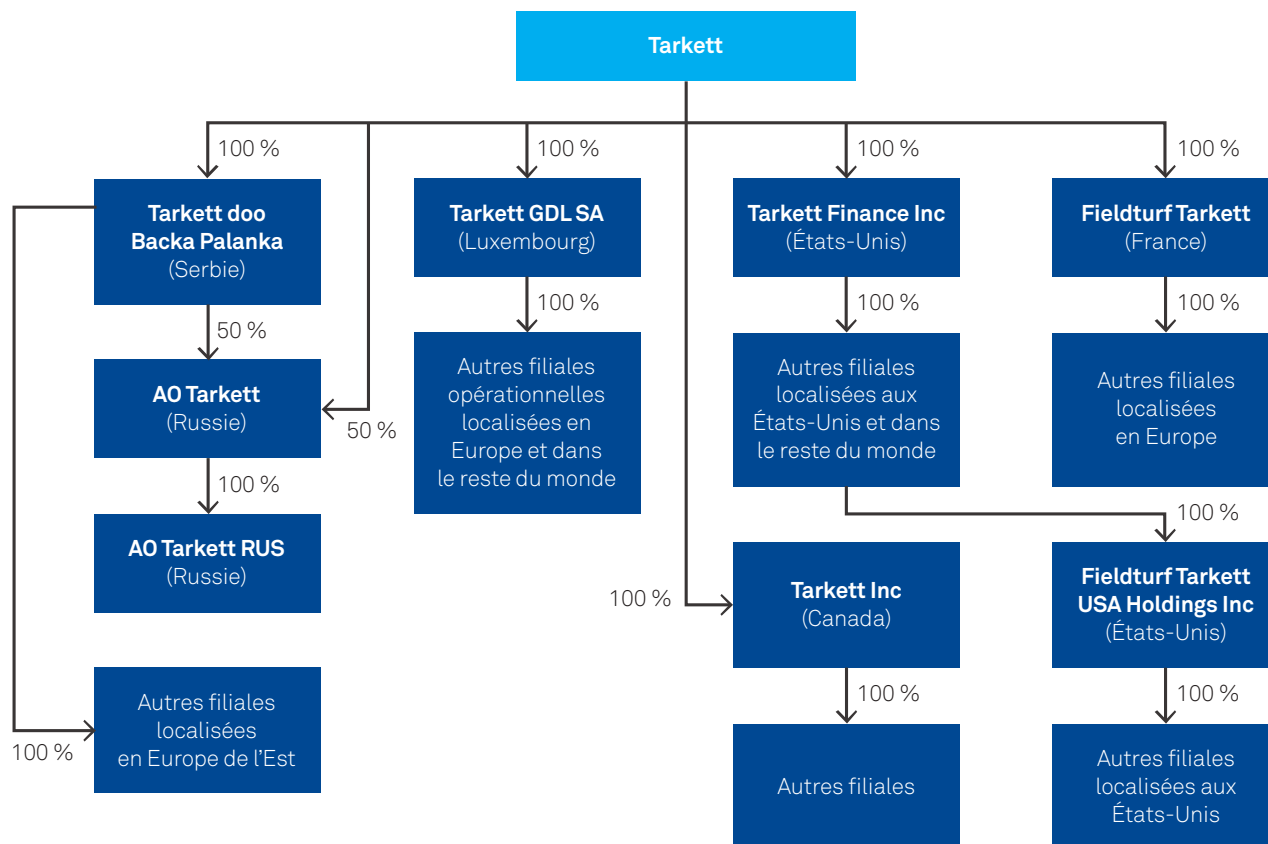
Le Groupe détient en pleine propriété de nombreux brevets actifs dans plus de 42 pays. Les brevets du Groupe recouvrent à la fois les produits de revêtements de sol et de surfaces sportives ainsi que les technologies relatives au développement de nouveaux produits.

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 117 familles de brevets actives initiées en Europe de l'Ouest, 10 familles en Europe de l'Est et 50 familles en Amérique du Nord. Enfin, le Groupe a déposé 46 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 synthétique du Groupe



2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION

2.1	Les organes de direction et de contrôle	40
2.1.1	Directoire, Conseil de surveillance et membres de la direction	40
2.1.2	Déclarations liées au gouvernement d'entreprise	52
2.2	Fonctionnement des organes de direction et de contrôle	53
2.2.1	Fonctionnement du Directoire	53
2.2.2	Fonctionnement et évaluation du Conseil de surveillance	54
2.3	Rémunération et avantages alloués aux organes de direction et de contrôle	57
2.3.1	Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2016 et 2017	58
2.3.2	Rémunérations de chaque membre du Directoire au titre des exercices 2016 et 2017	59
2.3.3	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2017 à chaque membre du Directoire par la Société ou par toute société du Groupe	62
2.3.4	Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2017 par chaque membre du Directoire	62
2.3.5	Actions de performance attribuées durant l'exercice 2017 aux mandataires sociaux	62
2.3.6	Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	63
2.3.7	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés	63
2.3.8	Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire	63
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	65
2.3.10	Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les membres du Conseil de surveillance au cours des exercices 2016 et 2017	65
2.4	Autres renseignements concernant les mandataires sociaux	67
2.4.1	Participations directe et indirecte des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance dans le capital de la société	67
2.4.2	Options de souscription ou d'achat d'actions	67
2.5	Actions gratuites (LTIP)	68
2.5.1	LTIP 2015-2018	69
2.5.2	LTIP 2016-2019	69
2.5.3	LTIP 2017-2020	69
2.6	Consultation des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	70
2.6.1	Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (vote « ex ante » – résolutions n° 14 à 16 de l'AGM du 26 avril 2018)	70
2.6.2	Consultation sur les éléments de rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (vote « ex post » – résolutions n° 9 à 13 de l'AGM du 26 avril 2018)	73
2.7	Accords de participation et d'intéressement	77
2.7.1	Accords de participation et d'intéressement	77
2.7.2	Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés	77
2.8	Transactions des mandataires sociaux sur les titres	78
2.9	Principales opérations avec les apparentés	79
2.9.1	Garanties	79
2.9.2	Contrat de prestation de services avec la Société Investissement Deconinck (SID)	79
2.9.3	Convention d'assistance et d'animation conclue avec la Société Investissement Deconinck (SID)	79
2.9.4	Conventions de gestion de trésorerie	79
2.9.5	Contrats de prestations de services	79
2.10	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	80

2.1 Les organes de direction et de contrôle

2.1.1 Directoire, Conseil de surveillance et membres de la direction

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 des organes de direction exercé par le Conseil de surveillance.

Une description des principales stipulations des statuts de la Société, en particulier son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, ainsi qu'un descriptif résumé des principales stipulations du règlement intérieur du Conseil de surveillance et des comités spécialisés du Conseil de surveillance mis en place par la Société figurent à la Section 7.6 « Statuts de la Société ».

2.1.1.1 Directoire

Au 31 décembre 2017, le Directoire est composé des trois membres suivants :

	Année de naissance	Nationalité	Date de 1 ^{re} nomination au Directoire	Date du dernier renouvellement	Date d'expiration du mandat	Nombre d'actions détenues ⁽¹⁾
Président						
Glen Morrison	1962	Britannique et américaine	1 ^{er} septembre 2017	-	26 octobre 2019	2 094
Membres						
Fabrice Barthélemy	1968	Française	23 mai 2008	26 octobre 2016	26 octobre 2019	30 747
Sharon MacBeath	1969	Britannique	3 janvier 2017	-	26 octobre 2019	-

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

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Directoire en dehors de la Société (au sein ou en dehors du Groupe) au cours des cinq (5) dernières années.

GLEN MORRISON – Président du Directoire

Expérience et expertise

Glen Morrison, de nationalités britannique et américaine, est Président du Directoire depuis septembre 2017. Il a rejoint Tarkett en mai 2015 en tant que Président de la division Amérique du Nord du Groupe.

Auparavant, il a été pendant 5 ans Président des activités Systèmes pour Bâtiments et Construction au sein d'Alcoa, un leader mondial des métaux légers.

Glen Morrison dispose d'une expérience reconnue dans des fonctions de direction général au sein de l'industrie du bâtiment et de la construction, aux États-Unis et en Europe.

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France

Président du Directoire de Tarkett

À l'étranger

Président du Conseil d'administration d'AO Tarkett (Russie)

Président du Conseil d'administration de Tarkett Brasil Revestimentos LTDA (Brésil)

Président du Conseil d'administration de Tarkett Hong Kong Limited

(République Populaire de Chine)

Membre du Conseil de surveillance de Morton Extrusionstechnik GmbH (MET)

(Allemagne)

Membre du Conseil d'administration de Tarkett Inc. (Canada)

Membre du Conseil d'administration de Johnsonite Canada Inc. (Canada)

Membre du Conseil d'administration de Tandus Centiva Ltd (Canada)

Membre du Conseil d'administration de Tarkett Enterprises Inc. (USA)

Membre du Conseil d'administration de Tarkett Finance Inc. (USA)

Il est diplômé en commerce de l'université Lanchester Polytechnic au Royaume-Uni.

Adresse professionnelle

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

Membre du Conseil d'administration de Tarkett Inc. (USA)
Membre du Conseil d'administration de Tarkett USA Inc. (USA)
Membre du Conseil d'administration de Tarkett Alabama Inc. (USA)
Membre du Conseil d'administration de Diamond W. Supply Co. (USA)
Membre du Conseil d'administration de Tandus Centiva Inc. (USA)
Membre du Conseil d'administration de Desso USA Inc. (USA)

Au cours des cinq derniers exercices :

En France

Néant

À l'étranger

Mandats dans diverses filiales du Groupe

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Néant

FABRICE BARTHÉLEMY – Membre du Directoire et Président de la division EMEA & LATAM⁽¹⁾

Expérience et expertise

Né en 1968, Fabrice Barthélemy est diplômé de l'ESCP – Europe.

Fabrice Barthélemy, de nationalité française, est Président Tarkett Europe, Moyen-Orient et Afrique depuis février 2017, et membre du Directoire de Tarkett.

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

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 derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France

Membre du Directoire et Président de la division EMEA & LATAM

Président de Tarkett France

Président de Tarkett Bois

À l'étranger

Co-gérant de Desso N.V. (Belgique)

Co-gérant de Desso Ltd. (Royaume-Uni)

Membre du Conseil d'administration de Tarkett Ltd (Royaume-Uni)

Co-gérant de Tarkett Czech Republic, S.r.o. (République Tchèque)

Président de Tarkett Schweiz AG (Suisse)

Gérant de Tarkett Holding GmbH (Allemagne)

Membre du Conseil d'administration de Tarkett Monoprosopi EPE (Grèce)

Membre du Conseil d'administration de Tarkett SpA (Italie)

Membre 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 Somalre (Luxembourg)

Membre du Conseil d'administration de Tarkett Capital SA (Luxembourg)

Membre du Conseil d'administration de Tarkett GDL SA (Luxembourg)

Membre du Conseil d'administration de Desso Holding BV (Pays-Bas)

Au cours des cinq derniers exercices :

En France

Néant

À l'étranger

Mandats dans diverses filiales du Groupe

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Néant

(1) À compter du 2 janvier 2018, les entités LATAM sont intégrées à la division EMEA.

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.

Elle a débuté sa carrière dans les Ressources Humaines chez McDonald's France avant de fonder la société de conseil en recrutement EMDS consulting. Depuis 1999, elle a occupé les fonctions de Global SVP en charge des Ressources Humaines et de la Communication, d'abord chez Rexam puis pendant huit ans chez Redcats (groupe Kering) jusqu'à la cession de la division. 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 derniers exercices sociaux**Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett****En cours :****En France**

Membre du Directoire et Directrice des Ressources Humaines et de la Communication

À l'étranger

Néant

Au cours des cinq derniers exercices :**En France**

Néant

À l'étranger

Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit d'Hermes International SA⁽¹⁾ (France)

Membre du Conseil d'administration et du comité de des nominations et des rémunérations de la société Coface⁽¹⁾ (France)

2.1.1.2 Conseil de surveillance**Composition du Conseil de surveillance**

Lors de l'introduction en bourse de la Société le 21 novembre 2013, les membres du Conseil de surveillance ont été soit nommés soit renouvelés de façon anticipée, et ce de manière échelonnée. En effet, conformément aux dispositions du Code Afep-Medef et à l'article 18 des statuts de la Société, il est préconisé de procéder à un renouvellement échelonné de l'ensemble du Conseil sur une période de 4 ans.

Changements intervenus en 2017

Les actionnaires de la Société réunis en Assemblée Générale Mixte le 27 avril 2017 ont décidé de :

- > renouveler le mandat de M. Jacques Garaïalde en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance, pour une durée de deux (2) années ;
- > renouveler le mandat de M^{me} Guylaine Saucier en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années ;
- > renouveler le mandat de M. Nicolas Deconinck en qualité de censeur du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années ;
- > ratifier la cooptation de M^{me} Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance en remplacement de M. Josselin de Roquemaurel, démissionnaire, pour la durée du mandat de son prédécesseur soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant, en 2017, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;

- > renouveler le mandat de M^{me} Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années ;
- > nommer en qualité de membre du Conseil de surveillance M^{me} Sabine Roux de Bézieux, pour une durée de quatre (4) années.

Le Conseil de surveillance réuni le 24 octobre 2017 a pris acte de la démission de M. Gérard Buffière, intervenue le 5 octobre 2017.

Changements proposés en 2018

Après examen et avis rendu par le Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 avril 2018 de :

- > renouveler le mandat de M. Didier Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années ;
- > renouveler le mandat de M. Éric La Bonnardière en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années ;
- > nommer en qualité de membre du Conseil de surveillance M. Julien Deconinck, pour une durée de quatre (4) années ;
- > nommer en qualité de censeur du Conseil de surveillance M. Bernard-André Deconinck, pour une durée de quatre (4) années.

(1) Société cotée.

Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2017

Au 31 décembre 2017, le Conseil de surveillance est composé de 9 membres et 2 censeurs.

	Année de naissance	Nationalité	Date de 1 ^{re} nomination au Conseil	Date du dernier renouvellement	Date d'expiration du mandat	Nombre d'actions détenues
Président						
Didier Deconinck	1947	Française	2 janvier 2001	13 mai 2014	AGO 2018 Comptes 31/12/2017	1 000
Vice-Président						
Éric La Bonnardière	1981	Française	24 avril 2015	-	AGO 2018 Comptes 31/12/2017	1 000
Membres						
Bernard-André Deconinck	1944	Française	10 janvier 2007	26 avril 2016	AGO 2020 Comptes 31/12/2019	1 000
Éric Deconinck	1948	Française	2 janvier 2001	26 avril 2016	AGO 2020 Comptes 31/12/2019	1 000
Jacques Garaïalde	1956	Française	10 janvier 2007	27 avril 2017	AGO 2019 Comptes 31/12/2018	1 000
Françoise Leroy	1952	Française	26 novembre 2013	26 novembre 2013	AGO 2019 Comptes 31/12/2018	1 000
Sabine Roux de Bézieux	1965	Française	27 avril 2017	-	AGO 2021 Comptes 31/12/2020	1 000
Agnès Touraine	1955	Française	5 décembre 2016	27 avril 2017	AGO 2021 Comptes 31/12/2020	800
Guylaine Saucier	1946	Canadienne	29 juillet 2015	27 avril 2017	AGO 2021 Comptes 31/12/2020	1 000
Censeur						
Julien Deconinck	1978	Française	13 mai 2014	-	AGO 2018 Comptes 31/12/2017	
Nicolas Deconinck	1980	Française	27 avril 2017	-	AGO 2021 Comptes 31/12/2020	

Le tableau ci-dessus ne prend pas en compte les 31 975 071 actions détenues par la Société Investissement Deconinck (« SID ») dont MM. Éric, Didier, Bernard-André, Julien et Nicolas Deconinck et Éric La Bonnardière sont directement et indirectement actionnaires.

Les tableaux ci-dessous présentent chaque membre du Conseil de surveillance et leurs principaux mandats et fonctions exercés dans le Groupe et en dehors du Groupe au cours des cinq (5) dernières années.

DIDIER DECONINCK – 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).

Didier Deconinck est, depuis 2005, Président du Conseil de surveillance de la Société et depuis 2013, membre du Directoire et du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de la société DDA) de la Société Investissement Deconinck (« SID »), société familiale détenant les participations dans la Société. Il a été Directeur Général de la Société Investissement Familiale (« SIF »), holding de contrôle de la Société jusqu'à son introduction en bourse en 2013. Il a également co-fondé, et en était Directeur Général jusqu'à sa cession en janvier 2017, la société Monin, fabricant français d'articles de quincaillerie pour le bâtiment et l'industrie.

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

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 derniers exercices sociaux**Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett****En cours :****En France**

Président du Conseil de surveillance

À l'étranger

Néant

Au cours des cinq derniers exercices :**En France**

Néant

À l'étranger

Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Membre du Directoire et du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de DDA) de SID

Gérant de DDA (France)

Vice-Président du Comité de surveillance et Président du Comité Compliance, Contrôle interne, Risques et Audit d'ARDIAN Holding (France)

Administrateur du Musée de l'Armée (France)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

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)

ÉRIC LA BONNARDIÈRE – Vice-Président du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

Éric est Président-Directeur Général et co-fondateur de la société Evaneos, marketplace de voyage et leader Européen sur son segment. Avant de créer Evaneos en 2009, Éric a débuté 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. Il est diplômé de l'école d'ingénieurs Supélec et détient un Master en management d'HEC Paris.

Adresse professionnelle

Evaneos – 42, rue de Rochechouart – 75009 Paris

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France

Membre et Vice-Président du Conseil de surveillance

Membre du Comité d'audit

À l'étranger

Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France

Néant

À l'étranger

Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Président-Directeur Général de la société Evaneos (France)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Néant

BERNARD-ANDRÉ DECONINCK – Membre du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

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

Bernard-André Deconinck est membre du Conseil de surveillance de la Société et, depuis 2013, Président du Directoire et membre du Bureau des Assemblées (ce dernier mandat à titre de représentant de Heritage Fund) de la SID. Il a été membre du Directoire de la SIF, aujourd'hui fusionnée avec la Société. 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.

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 derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France

Membre du Conseil de surveillance

À l'étranger

Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France

Membre du Comité des nominations et des rémunérations

À l'étranger

Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Président du Directoire et du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de Heritage Fund) de SID

Co-gérant de Heritage Fund SPRL (Belgique)

Gérant de Val Duchesse SPRL (Belgique)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

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

ÉRIC DECONINCK – Membre du Conseil de surveillance**Expérience et expertise**

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

Éric Deconinck est membre du Conseil de surveillance de la Société et depuis 2013, membre du Directoire et Président du Bureau des assemblées (à titre de représentant de Demunich) de la SID. Il a été Directeur Général de la SIF.

Au sein du groupe Sommer Allibert, il a exercé les fonctions de Directeur de la filiale Sommer Brésil de 1976 à 1981, puis de Président d'Allibert Habitat de 1993 à 1997.

Éric Deconinck a commencé sa carrière au sein du groupe Publicis puis chez euro-Advertising en tant que responsable de budget, de 1972 à 1976. Au sein du groupe L'Oréal, il a été successivement Directeur Général de Garnier de 1981 à 1985 et Directeur Général de Lancôme de 1985 à 1988. Il a ensuite rejoint le groupe LVMH en tant que Président de Christian Lacroix de 1990 à 1991.

Il a fondé et développé la société de conseil Marketing & Business de 1998 à 2013. Depuis 2013, il a fondé et dirige la société Demunich.

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 derniers exercices sociaux**Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett****En cours :****En France**

Membre du Conseil de surveillance

À l'étranger

Néant

Au cours des cinq derniers exercices :**En France**

Néant

À l'étranger

Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Membre du Directoire et du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de Demunich) de la SID
Président de Demunich (France)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

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

JACQUES GARAÏALDE – Membre indépendant du Conseil de surveillance**Expérience et expertise**

Jacques Garaïalde est titulaire d'un M.B.A. 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.

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 derniers exercices sociaux**Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett****En cours :****En France**

Membre indépendant du Conseil de surveillance

À l'étranger

Néant

Au cours des cinq derniers exercices :**En France**

Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Vice-Président indépendant du Conseil de surveillance

À l'étranger

Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Président du Directoire de la SIF (France)

Président et Directeur Général de Mediannuaire Holding (France)

Président du Conseil d'administration de Pages Jaunes Groupe (France)⁽¹⁾

Président du Conseil de surveillance de SMCP SAS (France)

Membre du Conseil d'administration de KKR Flooring COMP (Luxembourg)

Administrateur de Nexans (France)⁽¹⁾

Administrateur de Visma AS (Norvège)

Administrateur de Legrand SA (France)⁽¹⁾

Administrateur de Sorgenia SpA (Italie)

(1) Société cotée.

FRANÇOISE LEROY – Membre indépendant du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

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

Françoise Leroy a débuté sa carrière en 1975 au secrétariat général de l'Union industrielle et d'entreprise. Elle a rejoint Elf Aquitaine en 1982, où elle a occupé différents postes au sein de la Direction Financière. En 1998, elle est devenue Directeur de la communication financière, puis en 2001, Directeur des Opérations filiales chimie à la Direction Financière de Total à la suite du rapprochement avec Elf Aquitaine. Secrétaire générale de la branche Chimie 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.

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 derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France

Membre indépendant du Conseil de surveillance
Membre du Comité d'audit
Présidente du Comité des nominations et des rémunérations

À l'étranger

Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France

Membre du Comité des nominations et des rémunérations

À l'étranger

Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

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

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

Membre du Conseil de surveillance de Argan SA⁽¹⁾

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Néant

GUYLAINE SAUCIER – Membre indépendant du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

Guylaine Saucier est diplômée d'une licence en commerce de l'École des hautes études commerciales de Montréal. Elle est administrateur agréé de l'Institut des administrateurs de sociétés et s'est vue décerner le titre de « Fellow » de l'Ordre des Comptables Agréés du Québec.

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

Adresse professionnelle

1000, rue de la Gauchetière-Ouest Bureau – 2500 Montréal QcH3B0A2 – Canada

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux

Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett

En cours :

En France

Membre indépendant du Conseil de surveillance
Présidente du Comité d'audit

À l'étranger

Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France

Néant

À l'étranger

Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Membre du Conseil de surveillance de Wendel (France)⁽¹⁾

Membre du Conseil d'administration de Junex Inc. (Québec)⁽¹⁾

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Membre du Conseil d'administration, du Comité de vérification et du Comité de gestion des risques de la Banque de Montréal (1992-2013)

Membre du Conseil d'administration de Scor⁽¹⁾

Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit d'Areva (2015)⁽¹⁾

(1) Société cotée.

SABINE ROUX DE BÉZIEUX – Membre indépendant du Conseil de surveillance**Expérience et expertise**

Sabine Roux de Bézieux est diplômée de l'ESSEC et titulaire du DECF. 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 dix ans dans le monde des fondations, d'abord avec la fondation ARAOK qu'elle a créée en 2005 avec son mari, 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 administratrice de United Way France, et présidente d'Espoir Niger et de la Fondation de la mer.

Adresse professionnelle

Notus Technologie - 2 bis rue de Villiers - 92300 Levallois-Perret

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux**Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett****En cours :****En France**

Membre indépendant du Conseil de surveillance
Membre du Comité des nominations et des rémunérations

À l'étranger

Néant

Au cours des cinq derniers exercices :**En France**

Néant

À l'étranger

Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Directeur Général de Notus Technologies SAS
Membre du Conseil d'administration de ABC arbitrage⁽¹⁾
Membre du Conseil de surveillance de Altur investissement⁽¹⁾
Membre du Conseil de surveillance de ANF immobilier⁽¹⁾
Membre du Conseil de surveillance de la Banque Transatlantique

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Néant

AGNÈS TOURAINE – Membre du Conseil de surveillance**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.

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 derniers exercices sociaux**Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett****En cours :****En France**

Membre du Conseil de surveillance
Membre du Comité des nominations et des rémunérations

À l'étranger

Néant

Au cours des cinq derniers exercices :**En France**

Néant

À l'étranger

Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Présidente de l'Institut Français des Administrateurs
Présidente d'Act III Consultants (France)
Membre du Conseil de surveillance de 21 Partners (France)
Membre du Conseil d'administration de Proximus (Belgique)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

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

(1) Société cotée.

JULIEN DECONINCK – Censeur du Conseil de surveillance**Expérience et expertise**

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

Il est associé-fondateur de Clermont, société de conseil financier spécialisée dans les levées de fonds pour les entreprises à impact positif. Il a débuté sa carrière en 2002 en tant qu'analyste en fusions et acquisitions chez Lazard. Il a ensuite rejoint le groupe Tarkett dans lequel il a mené plusieurs missions de développement commercial et de gestion de projet de 2003 à 2006. De 2006 à 2015, il a été successivement chargé d'affaires en fusions et acquisitions chez HSBC, Directeur de participation au sein du fonds d'investissement Parcom Capital puis Directeur au sein de Société Générale Corporate & Investment Banking.

Adresse professionnelle

Clermont 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 derniers exercices sociaux**Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett****En cours :****En France**

Censeur du Conseil de surveillance

À l'étranger

Néant

Au cours des cinq derniers exercices :**En France**

Néant

À l'étranger

Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Néant

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 revenue au fond Bentley Hall Ivts en 2015.

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 derniers exercices sociaux**Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett****En cours :****En France**

Censeur du Conseil de surveillance

À l'étranger

Néant

Au cours des cinq derniers exercices :**En France**

Néant

À l'étranger

Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Néant

Équilibre dans la composition du Conseil de surveillance

Au 31 décembre 2017, le Conseil est composé de :

- > 5 membres représentant la société SID ;
- > 4 membres qualifiés d'indépendant par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations ;
- > 2 censeurs conformément aux articles 26 des statuts et 10 du règlement intérieur du Conseil.

Le Conseil de surveillance est donc composé de quatre membres indépendants, aux côtés de cinq membres du Conseil désignés sur proposition du principal actionnaire de la Société, soit 44 % de membres considérés comme indépendants par le Conseil de surveillance selon les critères suivants (figurant à l'article 1^{er} du règlement intérieur du Conseil) :

- > chaque membre indépendant du Conseil n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société (de salarié, de mandataire, d'affaires ou familial) son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ;

- > il n'exerce pas de fonctions de direction de la Société ou du groupe et ;
- > il est dépourvu de lien d'intérêt particulier avec ceux-ci.

Conformément aux principes retenus par la Société et aux dispositions du Code Afep-Medef quant à la qualification d'indépendance des membres du Conseil de surveillance, et après examen de la situation de chaque membre du Conseil, cette qualité a été reconnue à M^{mes} Guylaine Saucier, Françoise Leroy et Sabine Roux de Bézieux, et à M. Jacques Garaïalde.

Le Conseil de surveillance a par ailleurs veillé à ce que la composition du Conseil lui permette d'assurer une diversité des compétences ainsi qu'une représentation équilibrée des hommes et des femmes, dans des proportions conformes aux exigences légales applicables depuis le 1^{er} janvier 2014. En effet, au 31 décembre 2017, la proportion de femmes au sein du Conseil de surveillance représente 44 %.

2.1.1.3 Autres membres de la direction**Composition des autres membres de la direction**

Le Comité exécutif du Groupe est composé au 31 décembre 2017 des personnes suivantes :

Membres	Fonction	Nationalité	Âge	Biographie
Glen Morrison	Président du Directoire	Britannique et américaine	55 ans	Voir Section 2.1.1.1
Fabrice Barthélemy	Membre du Directoire et Président de la division EMEA & LATAM	Française	49 ans	Voir Section 2.1.1.1
Sharon MacBeath	Membre du Directoire et Directrice des Ressources Humaines et de la Communication	Britannique	48 ans	Voir Section 2.1.1.1
Raphaël Bauer	Directeur Financier	Française	38 ans	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. 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 est diplômé de Sciences Po Paris.
Anne-Christine Ayed	Directrice Recherche, Innovation & Environnement	Française et canadienne	56 ans	Titulaire d'une thèse en chimie des polymères, elle a rejoint Tarkett en 2009. Auparavant, elle a occupé différents postes à responsabilité et de R&D auprès de la société Dow Chemical en Suisse, en Allemagne et aux États-Unis.
Wendy Kool-Foulon	Directrice Juridique	Française et néerlandaise	44 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.

Membres	Fonction	Nationalité	Âge	Biographie
Éric Dalière	Président de la division Tarkett Sports	Américaine	50 ans	Titulaire d'un MBA de la <i>J.L. Kellogg School of Management</i> de la <i>Northwestern University</i> , il exerce ses fonctions auprès de la Société depuis 2009. Auparavant, il a travaillé pendant dix ans sur des projets complexes avec la société KKR Capstone, après avoir débuté au Boston Consulting Group.
Slavoljub Martinovic	Président de la division Europe de l'Est	Serbe	47 ans	Diplômé de la <i>Technological Faculty</i> 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.
Andrew Bonham	Président division Amérique du Nord (à compter du 5 mars 2018)	Américaine	57 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.
Antoine Prévost	Directeur des Opérations	Française	47 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.
Gilles Lebret	Directeur des Opérations Clients et des Systèmes d'Information	Française	44 ans	Titulaire d'un Master en sociologie de l'université d'Amsterdam, d'un Bachelor en économie et d'un MBA de l' <i>Asian Institute of Technology</i> , 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.

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 de l'entreprise.

2.1.2 Déclarations liées au gouvernement d'entreprise

2.1.2.1 Conflits d'intérêts

Outre les éléments décrits à la Section 2.1.2.2 « Renseignements personnels relatifs aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance » et à la Section 2.9.5 « Contrats de prestations de services », 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 au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2017 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.

2.1.2.2 Renseignements personnels relatifs aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Au 31 décembre 2017, hormis les liens fraternels existants entre Didier Deconinck (Président du Conseil de surveillance), Bernard-André Deconinck (membre du Conseil de surveillance) et Éric Deconinck (membre du Conseil de surveillance), et entre ces trois membres du Conseil de surveillance et Éric La Bonnardière (Vice-Président du Conseil de surveillance), Nicolas Deconinck (censeur) et Julien Deconinck (censeur), 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 8.6 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés », 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'une des personnes membre du Directoire ou du Conseil de surveillance ;
- > aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- > aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées 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.

2.1.2.3 Indépendance des mandataires sociaux en exercice

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 et au moins une fois par an avant la publication du document de référence de la Société, le Conseil procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres.

Aussi, la qualification de membre indépendant est débattue chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations qui établit à ce sujet un rapport au Conseil de surveillance. Chaque année, le Conseil de surveillance examine au vu de ce rapport, la situation de chaque membre du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance. Le Conseil de surveillance doit porter les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le document de référence.

Le processus d'évaluation de l'indépendance de chaque mandataire social a été examiné par le Comité des nominations et des rémunérations lors de sa séance du 7 février 2018, puis par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 8 février 2018. Il ressort de cet examen que quatre membres du Conseil de surveillance sont indépendants : M^{mes} Guylaine Saucier, Françoise Leroy et Sabine Roux de Bézieux, et M. Jacques Garaialde.

Par ailleurs, cet examen fait apparaître que le Comité d'audit comprenait trois membres au 31 décembre 2017, dont deux membres indépendants (Guylaine Saucier (Présidente) et Françoise Leroy). Le Comité des nominations et des rémunérations comprenait trois membres au 31 décembre 2017, dont deux membres indépendants (Françoise Leroy (Présidente) et Sabine Roux de Bézieux).

Lors de sa réunion du 8 février 2018, le Conseil de surveillance a examiné la situation de l'ensemble des mandats des membres du Conseil de surveillance, et a proposé :

- > le renouvellement du mandat de M. Didier Deconinck ;
- > le renouvellement du mandat de M. Éric La Bonnardière ;
- > la nomination de M. Julien Deconinck en tant que membre du Conseil de surveillance ; et
- > la nomination de M. Bernard-André Deconinck en tant que censeur du Conseil de surveillance.

2.2 Fonctionnement des organes de direction et de contrôle

2.2.1 Fonctionnement du Directoire

Les articles 11 à 16 des statuts de Tarkett (voir Section 7.6 « Statuts de la Société ») ont pour objectif de rappeler et de préciser, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en vigueur, la répartition des tâches de direction entre ses membres, l'organisation et le fonctionnement du Directoire, ainsi que les droits et obligations de ses membres.

Au cours de l'année 2017, le Directoire s'est réuni six fois (six fois en 2016). Le taux de présence était de 100 %.

Ses réunions ont principalement porté sur :

Les activités relatives aux résultats et à l'Assemblée Générale annuelle :

- > rapport sur l'activité du 4^e trimestre 2016 ;
- > rapport sur l'activité du 1^{er} trimestre 2017 ;
- > rapport sur l'activité du 3^e trimestre 2017 ;

- > arrêté du rapport financier semestriel au 30 juin 2017 ;
- > examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- > proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2016 ;
- > rapport de gestion de la Société et du Groupe ;
- > convocation et les projets de résolutions de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 ;
- > conventions réglementées ;
- > situation des mandats des membres du Conseil de surveillance ;
- > revue des communiqués de presse ;
- > arrêté des documents de gestion prévisionnelle.

Autres activités :

- > approbation du LTIP 2017-2020 ;
- > émission d'un nouveau placement semi-obligataire de droit allemand « *Schuldschein* » ;
- > arrêté du plan stratégique 2018-2020 ;
- > conformité avec les sanctions internationales à l'égard de l'Iran.

2.2.2 Fonctionnement et évaluation du Conseil de surveillance

Le fonctionnement du Conseil de surveillance est décrit aux articles 17 à 23 des statuts de la Société, établis conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur (Voir Section 7.6 « Statuts de la Société »). En application de ses statuts, le Conseil de surveillance de Tarkett a adopté le 21 novembre 2013 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 s'inscrit dans le cadre des recommandations visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, et notamment celles visées dans le Code Afep-Medef. Il peut être modifié à tout moment par simple délibération 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 dans un rapport notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil afin de permettre l'évaluation des modalités de fonctionnement du Conseil ainsi que de ses comités spécialisés, la vérification que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil et enfin la mesure de la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil.

Cette évaluation a lieu soit par le Conseil lui-même, 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, et avec l'aide d'un consultant extérieur.

Une évaluation formalisée a eu lieu en cours d'exercice 2017, avec l'aide du cabinet Korn Ferry, qui a pu s'entretenir avec l'ensemble des membres du Conseil.

À l'issue de cette étude, le Conseil de surveillance a, lors de sa réunion en date du 24 octobre 2017 et hors la présence des membres du Directoire, débattu sur son fonctionnement et sa performance.

S'il ressort que les membres du Conseil sont globalement satisfaits de ce fonctionnement, plusieurs propositions ont toutefois été formulées afin de l'optimiser encore davantage :

- réflexion sur la composition et l'évolution du Conseil : une clarification des rôles parmi les membres, le Président et le Vice-Président (certains mandats arrivant prochainement à expiration) ; ainsi qu'une réflexion sur l'évolution des missions des Comités du Conseil ;
- tenue de réunion systématique hors la présence des membres du Directoire (« executive session ») ;
- systématisation de séance thématique récurrente (sur la communication financière, la revue de l'actionnariat, la conformité, opérations de croissance externe, études et suivi du marché, etc.) ;
- proposition de formation des membres du Conseil (formation ad-hoc, inscription à l'IFA, e-learning compliance).

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Conseil de surveillance s'est réuni onze fois (cinq fois en 2016). Le taux de présence était en moyenne de 97 %, traduisant l'intérêt des membres du Conseil de surveillance pour la Société.

Le Conseil arrêtant les comptes du 1^{er} semestre de l'année N arrête le calendrier des réunions de l'année N+1 afin de permettre la présence de chacun des membres aux réunions. À l'occasion de chaque réunion, une convocation par email est transmise à chaque membre du Conseil de surveillance 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. Pour certains sujets techniques, les présentations sont réalisées par des personnes qualifiées sur le sujet exposé. Chaque point abordé fait l'objet de questions et est suivi d'un débat avant mise au vote des sujets évoqués. 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.

Le Conseil de surveillance consacre une part importante de son activité à l'élaboration de la stratégie de la Société et l'analyse des résultats financiers. Le Conseil passe également en revue l'activité de la Société, la situation de la trésorerie et l'endettement du Groupe. Il examine les comptes sociaux annuels ainsi que les situations trimestrielles et comptes consolidés semestriels et annuels, et les communiqués de presse y afférents. Il autorise la conclusion des conventions réglementées et des conventions importantes telles que définies à l'article 16 des statuts, mais également la mise en œuvre du programme de rachat conformément aux termes et conditions arrêtés par l'Assemblée Générale.

L'ensemble des points traités en 2017 par le Conseil a pu être examiné dans des conditions satisfaisantes, notamment grâce aux travaux effectués en amont par les comités spécialisés du Conseil de surveillance.

2.2.2.1 Comités spécialisés du Conseil de surveillance

Conformément à l'article 22 des statuts de la Société et de l'article 9 de son règlement intérieur, le Conseil de surveillance a décidé, au cours de sa séance du 17 septembre 2013, la création de deux comités : un Comité d'audit et un Comité des nominations et des rémunérations. Ces comités ne dessaisissent pas le Directoire ou le Conseil de surveillance qui ont seuls un pouvoir de décision dans leurs domaines respectifs, mais sont chargés d'émettre des propositions, recommandations et avis, selon les cas, dans leur domaine de compétence.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance et de ses comités a été adopté lors de la réunion du Conseil de surveillance du 17 septembre 2013 avec effet en date du 26 novembre 2013.

Il est précisé que le Conseil de surveillance envisage, en cours d'exercice 2018, de faire évoluer les dénominations et les missions de ses deux comités, afin de souligner l'importance de leur implication en matière, respectivement, de gestion des risques et de gouvernance.

Les descriptions ci-après reflètent les règlements intérieurs des comités (Voir la Section 7.6 « Statuts de la Société » s'agissant des dispositions du règlement intérieur du Conseil de surveillance).

Comité d'audit

Le Conseil de surveillance de la Société a décidé de la mise en place d'un Comité d'audit et fixé les termes de son règlement intérieur ainsi qu'il suit :

Composition

Les membres du Comité d'audit sont nommés pour une durée coïncidant avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance et sont choisis en considération notamment de leur compétence en matière financière et/ou comptable.

Le règlement intérieur du Comité d'audit prévoit qu'il sera composé de deux (2) membres au moins et de quatre (4) membres au plus désignés par le Conseil de surveillance, dont deux (2) membres au moins (dont le Président) seront des membres indépendants du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société.

Au 1^{er} janvier 2018, ce Comité est composé de M^{mes} Guylaine Saucier (Présidente) et Françoise Leroy et M. Éric La Bonnardière (voir la Section 2.1.1.2 « Conseil de surveillance » pour une présentation de leurs biographies). La proportion de membres indépendants au sein du Comité d'audit représente un ratio de deux tiers.

La composition de ce Comité est donc conforme à la recommandation du Code Afep-Medef qui préconise la présence d'au moins deux tiers de membres indépendants au sein de ce Comité et l'absence de dirigeant mandataire social exécutif au Comité.

Le règlement intérieur du Comité d'audit prévoit que le secrétariat est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité d'audit ou en accord avec celui-ci.

Attributions

La mission du Comité d'audit 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 ce cadre, le règlement intérieur du Comité d'audit prévoit qu'il exerce notamment les missions principales suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière (notamment comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels) ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'Audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;
- 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.

Fonctionnement

Le Comité d'audit peut valablement délibérer soit au cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux.

Le Comité d'audit émet ses recommandations en indiquant au Conseil de surveillance le nombre d'opinions favorables recueillies.

Le Comité d'audit se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins deux (2) 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 (2) jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité d'audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur examen par le Conseil de surveillance.

Activités du Comité d'audit au cours de l'exercice 2017

Le Comité d'audit s'est réuni six (6) fois au cours de l'exercice 2017 (inchangé par rapport à 2016), notamment préalablement aux réunions du Conseil de surveillance appelées à statuer sur les comptes établis par le Directoire, et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance.

En 2017, les travaux du Comité d'audit ont notamment porté sur l'examen (i) des états financiers consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, (ii) des états financiers consolidés intermédiaires condensés pour le semestre clos le 30 juin 2017, (iii) de l'exécution du plan d'audit 2016 et du nouveau plan d'audit 2017, (iv) du résultat opérationnel, des éléments exceptionnels, du résultat financier et fiscal, des évolutions bilancielle, de la performance des flux de trésorerie et de la situation d'endettement du Groupe et (v) de l'évolution de la cartographie des risques 2017.

Le Comité d'audit a également examiné la situation puis l'avancement du plan d'Audit interne 2017, la situation des principaux risques et litiges, les points d'attention sur les comptes 2017, les différentes évolutions réglementaires pertinentes (et notamment en matière de compliance suite à l'adoption de la loi dite « Sapin 2 »), et enfin la sécurité informatique du Groupe.

Le taux de présence aux réunions du Comité d'audit s'est élevé à 100 % en 2017.

Comité des nominations et des rémunérations

Le Conseil de surveillance de la Société a décidé la mise en place d'un Comité des nominations et des rémunérations et fixé les termes de son règlement intérieur ainsi qu'il suit.

Composition

Les membres du Comité des nominations et des rémunérations sont nommés pour une durée coïncidant avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance et sont choisis en considération notamment de leur indépendance (sur la notion d'« indépendance », voir l'article 1^{er} du règlement intérieur du Conseil) et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

Le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations prévoit qu'il sera composé de deux (2) membres au moins et de quatre (4) membres au plus, dont deux (2) membres au moins (dont le Président) seront des membres indépendants du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société.

Au 1^{er} janvier 2018, ce Comité est composé de : M^{mes} Françoise Leroy (Présidente), Agnès Touraine et Sabine Roux de Bézieux, (voir la Section 2.1.1.2 « Conseil de surveillance » pour une présentation de leurs biographies).

Fonctionnement des organes de direction et de contrôle

Le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations prévoit que le secrétariat est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité des nominations et des rémunérations ou en accord avec celui-ci.

Attributions

Le Comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du Conseil de surveillance dont la mission principale est d'assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe, et dans la détermination et l'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 du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

- propositions de nomination des membres indépendants du Conseil de surveillance, du Directoire et des Comités du Conseil et analyse de la candidature des membres non indépendants du Conseil de surveillance ;
- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance ;
- évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil de surveillance ;
- établissement d'un plan de succession des membres du Directoire ainsi que des principaux dirigeants du Groupe ;
- examen et proposition au Conseil de surveillance concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des cadres dirigeants du Groupe ;
- examen et proposition au Conseil de surveillance concernant la méthode de répartition des jetons de présence ;
- missions exceptionnelles sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil de surveillance à certains de ses membres.

Fonctionnement

Le Comité des nominations et des rémunérations peut valablement délibérer soit au cours de réunions, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil, sur convocation de son Président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux.

Le Comité des nominations et des rémunérations fait ses recommandations en indiquant au Conseil de surveillance le nombre d'opinions favorables recueillies.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit autant que de besoin et au moins une (1) fois par an, préalablement à la réunion du Conseil de surveillance se prononçant sur la situation des membres du Conseil de surveillance 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 la fixation de la rémunération des membres du Directoire ou sur la répartition des jetons de présence.

La politique de rémunération des dirigeants est établie en tenant compte des postes dans des sociétés comparables.

En matière de nominations des dirigeants mandataires sociaux et des cadres dirigeants, et conformément à la recommandation du Code Afep-Medef, il est précisé que le Président du Directoire est associé aux travaux et aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations.

Activités du Comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice 2017

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni huit (8) fois au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (cinq fois en 2016) et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance.

En 2017, les travaux du Comité des nominations et des rémunérations ont notamment porté sur l'examen :

- de l'évolution des équipes dirigeantes au sein du Groupe et du plan de succession de ces équipes (et en particulier du Président du Directoire, suite à la démission de M. Michel Giannuzzi) ;
- de la performance des dirigeants ;
- de la réalisation des objectifs économiques fixés pour les dirigeants ;
- de l'évolution des rémunérations et de la mise en place des plans LTI en tenant compte des comparables effectués par des conseillers externes ;
- de la préparation du vote des actionnaires « Say on Pay », suite à son renforcement par la loi dite « Sapin 2 » ;
- du rapport de gestion, section rémunérations, et du rapport du Président du Conseil de surveillance sur le contrôle interne ;
- de la démission, et de la succession, de M. Gérard Buffière en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance et de Président du Comité des nominations et des rémunérations ;
- de la qualité de membre indépendant de M^{me} Roux de Bézieux.

Le taux de présence aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations était de 100 % en 2017.

2.2.2.2 Déclaration relative au 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 ») 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>.

La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce code. 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 2017, et à l'issue d'une analyse faite par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 8 février 2018, la Société estime respecter l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef.

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

Il est rappelé que la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « 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 un échantillon de sociétés comparables du SBF120.
2. Des rémunérations variables basées sur objectifs annuels et dont les montants cibles sont 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 9 ans,
 - et sur des critères qualitatifs définis précisément chaque année, au regard des principaux enjeux du Groupe.
3. Des outils de motivation à la création de valeur durable et de fidélisation moyen terme :
 - le *Long Term Incentive Plan*, 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 chacun des plans, cette 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. Le taux de distribution réel, par rapport à l'enveloppe cible pour les plans 2012-2015, 2013-2016 et 2014-2017 a été de 43 %, 45 % et 52,88 % respectivement. S'agissant des plans en cours, le montant cible du capital a été 0,6 % pour le plan 2015 et le montant cible des plans de LTIP 2016 et 2017 a été de 0,5 % du capital.
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.

2.3.1 Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2016 et 2017

Le tableau suivant présente la synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à MM. Michel Giannuzzi, Glen Morrison, Fabrice Barthélemy, Vincent Lecerf et M^{me} Sharon MacBeath au cours des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017.

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

(en euros)	Exercice 2017	Exercice 2016
Michel Giannuzzi, Président du Directoire jusqu'au 31 août 2017		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (<i>prorata temporis</i>)	1 795 534	1 780 200
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾	0	678 050
Total	1 795 534	2 458 250
Glen Morrison, Président du Directoire à partir du 1^{er} septembre 2017		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (<i>prorata temporis</i>)	216 667	
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 184 000	
Total	1 400 667	
Fabrice Barthélemy		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽²⁾	552 198	531 342
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	740 000	463 624
Total	1 292 198	994 966
Vincent Lecerf, membre du Directoire jusqu'au 3 janvier 2017		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (<i>prorata temporis</i>)	198 007	506 040
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	0	0
Total	198 007	506 040
Sharon MacBeath, membre du Directoire depuis le 3 janvier 2017		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (<i>prorata temporis</i>)	319 865	NA
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	503 200	463 624
Total	823 065	463 624

(1) Suite au départ de Michel Giannuzzi, son attribution 2016 d'actions de performances a été réduite au prorata de son temps de présence effectif.

(2) Fabrice Barthélemy est devenu Président de la division EMEA le 13 février 2017.

(3) Suite au départ de Vincent Lecerf, son attribution 2016 d'actions de performance a été annulée.

2.3.2 Rémunérations de chaque membre du Directoire au titre des exercices 2016 et 2017

Le tableau ci-après présente la ventilation de la rémunération fixe, variable et autres avantages octroyés à MM. Michel Giannuzzi, Glen Morrison, Fabrice Barthélemy, Vincent Lecerf et à M^{me} Sharon MacBeath au cours des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017.

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

(en euros)	2017		2016	
	Montant dus ⁽²⁾	Montant versés ⁽³⁾	Montants dus ⁽²⁾	Montants versés ⁽³⁾
Michel Giannuzzi, Président du Directoire jusqu'au 31 août 2017				
Rémunération fixe ⁽¹⁾⁽⁴⁾	500 000	500 000	750 000	750 000
Rémunération variable sur objectifs annuels ⁽¹⁾	253 863	1 030 200	1 030 200	994 342
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾⁽⁵⁾	300 000	300 000		
Avantages en nature	3 484	3 484	5 226	5 226
Total	1 057 347	1 833 684	1 785 426	1 749 568
Glen Morrison, Président du Directoire à compter du 1^{er} septembre 2017				
Rémunération fixe ⁽¹⁾⁽⁴⁾	216 667	216 667		
Rémunération variable sur objectifs annuels ⁽¹⁾	129 489			
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾				
Avantages en nature ⁽⁶⁾	24 805	24 805		
Total	370 961	241 472		
Fabrice Barthélemy				
Rémunération fixe ⁽¹⁾⁽⁷⁾	335 856	335 856	315 000	315 000
Rémunération variable sur objectifs annuels ⁽¹⁾	107 274	216 342	216 342	222 632
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾				
Avantages en nature	3 243	3 243	3 128	3 128
Total	446 373	555 441	534 470	540 760
Sharon MacBeath				
Rémunération fixe ⁽¹⁾⁽⁴⁾	319 865	319 865		
Rémunération variable sur objectifs annuels ⁽¹⁾	93 232			
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾				
Avantages en nature	3 179	3 179		
Total	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 prorataées à compter de la date de début ou de fin de leur mandat en 2017.

(5) La somme de 300 000 euros correspond à la prime attribuée lors de l'introduction en bourse par le Conseil de surveillance du 27 septembre 2013, dont le paiement avait été différé jusqu'en 2017.

(6) Inclut la voiture de fonction (1 005 euros) et le logement temporaire dans le cadre de sa mobilité internationale (5 950 euros par mois).

(7) Prend en compte le changement de rémunération de 315 000 euros à 340 000 euros suite à la nomination de Directeur financier à Président de la division EMEA.

Rémunération de M. Michel Giannuzzi, Président du Directoire

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, M. Michel Giannuzzi a perçu, au titre de son mandat de Président du Directoire jusqu'au 31 août 2017, une rémunération composée :

- > d'un montant fixe annuel de 750 000 euros, inchangé en 2017, soit au *prorata temporis* 500 000 euros ; et
- > d'un montant variable plafonné à 170 % du montant fixe, 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 et des rémunérations et le montant est fixé par le Conseil de surveillance sur proposition de ce Comité, et les critères détaillés ci-après. Le Conseil de surveillance a proposé de verser la part variable annuelle au titre de l'exercice 2017 au *prorata temporis* de sa présence en 2017, sous réserve d'un vote favorable de l'Assemblée Générale annuelle en 2018, basé sur l'atteinte des objectifs quantifiables et qualitatifs de 2017 approuvés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017.

Rémunération et avantages alloués aux organes de direction et de contrôle

Le Conseil de surveillance a proposé de verser à M. Michel Giannuzzi la somme de 300 000 euros brut correspondant à la prime attribuée lors de l'introduction en bourse par le Conseil de surveillance du 27 septembre 2013, dont le paiement avait été différé en 2017.

Prenant en compte les pratiques de marché identifiées par une enquête spécifique menée par MERCER sur des cas de départs de dirigeants exécutifs dans des conditions comparables et compte tenu de la performance de M. Michel Giannuzzi pendant une période de 10 ans, le Conseil de surveillance du 26 juillet 2017, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a également proposé de lui maintenir partiellement le bénéfice des deux derniers plans d'attribution d'actions de performance non encore échus ; soit maintenir le plan LTIP 2015-2018 intégralement, et au prorata du temps de présence effectif pour le plan LTIP 2016-2019, soit 39 % (14 mois sur 36 mois). L'acquisition définitive des deux plans reste soumise, à la date prévue d'acquisition, à l'atteinte des critères de performance initialement prévus lors de l'attribution.

M. Michel Giannuzzi a bénéficié d'un véhicule de fonction jusqu'à la fin de son mandat au 31 août 2017.

Rémunération de M. Glen Morrison, Président du Directoire à compter du 1^{er} septembre 2017

Le Conseil de surveillance a décidé de maintenir pour M. Glen Morrison des principes et une structure de rémunération comparables à ceux de M. Michel Giannuzzi approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 avril 2017.

Le Conseil de surveillance du 26 juillet 2017, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a validé la rémunération de M. Glen Morrison, au titre de son mandat de Président du Directoire à compter du 1^{er} septembre 2017. Cette rémunération est composée :

- d'un montant fixe annuel de 650 000 euros, soit au *pro rata temporis* 216 667 euros au titre de 2017. Le montant annuel devrait rester identique sur la durée de son mandat actuel. À noter que M. Glen Morrison a perçu du 1^{er} janvier au 31 août 2017, un salaire et un variable au titre de son poste de Président de la division Amérique du Nord de Tarkett ;
- 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 et des rémunérations 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 *pro rata temporis* à compter du 1^{er} septembre 2017. À noter que pour la période du 1^{er} janvier au 31 août 2017, le variable de M. Glen Morrison au titre de son poste de Président de la division Amérique du Nord de Tarkett était plafonné à 119 % de son salaire de base, soit 70 % de son salaire de base à 100 % des objectifs atteints et sera calculé selon les modalités initialement prévues sur son contrat de travail préalable.

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à M. Glen Morrison au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

M. Glen Morrison bénéficie d'un véhicule de fonction et a bénéficié sur les 4 derniers mois de 2017 de la prise en charge d'un logement temporaire en région parisienne dans le cadre de sa mobilité internationale en France.

Rémunération de M. Fabrice Barthélemy

M. Fabrice Barthélemy ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat de membre du Directoire.

M. Fabrice Barthélemy a conclu un contrat de travail avec la Société. À ce titre, il perçoit une rémunération fixe et une rémunération variable dont les critères d'attribution sont revus chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations 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 & LATAM, 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 noter que la rémunération variable de M. Fabrice Barthélemy au titre de son poste de Directeur financier, soit jusqu'au 12 février 2017 inclus, pouvait 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.

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à M. Fabrice Barthélemy au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

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

Rémunération de M. Vincent Lecerf

M. Vincent Lecerf a quitté Tarkett le 3 janvier 2017.

Il a reçu au titre de son contrat de travail avec Tarkett une rémunération fixe en 2017, qui correspond à 3 jours de travail et au solde de ses congés payés. Il ne percevait pas de rémunération au titre de son mandat.

Le montant de la rémunération variable de M. Vincent Lecerf pouvait 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 et a été payée en janvier 2017, au titre de 2016.

Rémunération de M^{me} Sharon MacBeath

M^{me} Sharon MacBeath ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat de membre du Directoire.

M^{me} Sharon MacBeath a conclu un contrat de travail avec la Société. 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 et des rémunérations 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^{me} 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 M^{me} Sharon MacBeath au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

M^{me} 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 et des rémunérations, et dont le montant est fixé par le Conseil de surveillance sur proposition de ce Comité. En 2017, cette rémunération variable est liée :

- > pour 70 % à l'atteinte d'objectifs 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 individuels qualitatifs, affectés d'un coefficient de 0 % à 100 %. En 2017 ;
 - les objectifs qualitatifs de Michel Giannuzzi étaient principalement centrés sur l'accélération de la transformation de l'entreprise, la poursuite de la croissance organique au moins en ligne avec le marché, l'investis-

sement dans l'innovation client et le marketing, le renforcement des actions dans le domaine du développement durable et le développement des équipes et de la culture de l'entreprise afin d'assurer une croissance pérenne,

- ceux de Glen Morrison pour les 4 derniers mois de l'année 2017 étaient liés au succès de sa prise de fonction en tant que Président du Directoire,
- ceux de Fabrice Barthélemy portaient sur l'amélioration continue de l'expérience client, du marketing et de la performance logistique, à la croissance organique notamment dans certains segments et lignes de produits, au renforcement des actions dans le domaine du développement durable et au développement des équipes pour assurer une croissance pérenne,
- Sharon MacBeath avait pour principales priorités l'accompagnement de la transformation de l'entreprise et des métiers, le renforcement de l'organisation et les actions de développement des équipes pour assurer une croissance pérenne.

Le tableau ci-après résume l'atteinte des critères de rémunération variable applicables à M. Glen Morrison (à compter du 1^{er} septembre 2017) et M^{me} Sharon MacBeath :

Critères 2017 Groupe	Référence	Minimum	Cible (à 100 % des objectifs atteints)	Maximum	Taux d'atteinte en 2017
Critères quantifiables					
EBITDA ajusté consolidé	Budget	0 %	40 %	80 %	55,9 %
Cash-flow opérationnel	Budget	0 %	30 %	60 %	24,7 %
Sous-total critères quantifiables		0 %	70 %	140 %	42,5 %
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 son poste de Président de la division EMEA & LATAM sont basés :

- > pour 20 % de ses critères quantifiables (pouvant atteindre jusqu'à 40 % de ces critères) sur les mêmes objectifs Groupe que pour M. Glen Morrison et M^{me} Sharon MacBeath, soit un taux d'atteinte pour le Groupe en 2017 tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessus ;

- > pour 50 % de ses critères quantifiables (pouvant atteindre 100 % de ces critères) sur des objectifs EMEA, notamment d'EBITDA ajusté et de Cash-flow opérationnel, avec un taux d'atteinte en 2017 de 17,7 %.

Le changement de poste de M. Fabrice Barthélemy au 13 février 2017 et les règles de calcul afférentes aux 2 périodes ont été pris en compte pour le calcul de son variable 2017.

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 2017 en % de la cible		Rémunération variable due au titre de 2017 en % de la rémunération fixe
		Critères quantifiables (70 %)	Critères qualitatifs (30 %)	
Michel Giannuzzi (jusqu'au 31/08/2017)	100 %	42,5 %	70 %	50,77 %
Glen Morrison (à compter du 01/09/2017)	100 %	42,5 %	100 %	59,76 %
Fabrice Barthélemy	70 %	24,87 %	100 %	31,55 %
Sharon MacBeath	50 %	42,5 %	95 %	29,13 %

2.3.3 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2017 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 2017.

2.3.4 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2017 par chaque membre du Directoire

Non applicable.

2.3.5 Actions de performance attribuées durant l'exercice 2017 aux mandataires sociaux

Aucune action de performance, au sens des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, n'a été définitivement acquise par les membres du Directoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Au cours de ce même exercice, le plan d'intéressement long terme n° 3 (« LTIP 2014-2017 ») est arrivé à échéance. Ce plan prévoyait le versement soit en actions, soit de leur équivalent en numéraire, sur la base d'une condition de performance liée à l'atteinte des objectifs du business plan et d'une condition de présence au 1^{er} juillet 2017. 62,2 % des actions correspondant à ce plan ont été acquises par les bénéficiaires sous réserve de leur présence au 1^{er} juillet 2017.

Sur recommandation du Comité des nominations et rémunérations, ce plan a été versé en numéraire en juillet 2017. Le tableau 6 ci-après détaille les montants définitivement acquis par les membres du Directoire dans le cadre de ce plan.

Le tableau 7 ci-après présente les attributions d'actions de performance, entrant dans le cadre des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, intervenues au cours de l'exercice 2017.

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	Versement en numéraire effectué en lieu et place (rémunération brute en euros)
Plan n° 4 – LTIP 2014-2017				
Michel Giannuzzi	27 200	62,2 %	16 918	776 534
Glen Morrison	17 000	62,2 %	10 574	440 936
Fabrice Barthélemy	8 800	62,2 %	5 474	251 256
Sharon MacBeath	NA	NA	NA	NA
Total	53 000	62,2 %	32 966	1 374 683

Le calcul du taux d'atteinte du plan LTIP 2014-2017 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 (2016 dans le cas du plan LTIP 2014-2017, calculée sur la base des agrégats audités et publiés) et la valeur théorique pour l'actionnaire de l'année de référence du plan (2013 dans le cas du plan 2014, 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 LTIP 2014-2017 est de 62,2 %. Ce taux a été constaté par le Conseil de surveillance du 3 juillet 2017 après revue préalable du Comité des nominations et des rémunérations.

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 ⁽¹⁾ (en euros)	Date d'acquisition
Plan n° 7 – LTIP 2017-2020 ⁽¹⁾			
Michel Giannuzzi	0	0	NA
Glen Morrison	32 000	1 184 000	1 ^{er} juillet 2020
Fabrice Barthélemy	20 000	740 000	1 ^{er} juillet 2020
Sharon MacBeath	13 600	503 200	1 ^{er} juillet 2020
Total	65 600	2 427 200	1^{er} juillet 2020

(1) Valorisation au cours unitaire de 37 euros pour le plan n° 7.

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 2017, 2016 et 2015.

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

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 2017, 2016 et 2015. Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au 31 décembre 2017.

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
Michel Giannuzzi Président du Directoire Début de mandat : 26/11/2013 Fin de mandat : 31/08/2017	Non	Non	Oui	Oui
Glen Morrison Président du Directoire Début de mandat : 01/09/2017 Fin de mandat : 26/10/2019	Non	Non	Oui	Oui
Fabrice Barthélemy Membre du Directoire et Président de la division EMEA & LATAM Début de mandat : 26/11/2013 Fin de mandat : 26/10/2019	Oui	Non	Non	Oui
Sharon MacBeath Membre du Directoire et Directrice Ressources Humaines et de la Communication Début de mandat : 03/01/2017 Fin de mandat : 26/10/2019	Oui	Non	Non	Oui

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 au dirigeant 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. Michel Giannuzzi bénéficiait d'une indemnité de départ contrainte soumise à conditions de performance qui lui donnait droit à un montant égal à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-dessous, le montant total perçu par M. Michel Giannuzzi à ce titre aurait été plafonné à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire.

Suite à sa démission et à la fin de son mandat à la date du 31 août 2017, aucune indemnité de départ n'a été payée et la Clause de non-concurrence de M. Michel Giannuzzi a été levée par décision du Conseil de surveillance du 26 juillet 2017, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

En cas de départ contraint, M. Glen Morrison bénéficierait d'une indemnité 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. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-dessous, le montant total perçu par M. Glen Morrison à ce titre sera plafonné à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire.

Le paiement de cette indemnité est soumise à une condition de performance, mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels définis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par M. Glen Morrison sur les trois 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. 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 rupture 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.

2.3.8.3 Assurance chômage mandataire social

La Société a souscrit, au bénéfice de M. Michel Giannuzzi puis 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 Michel Giannuzzi puis à M. Glen Morrison une couverture en cas de rupture de son mandat social.

2.3.8.4 Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

M. Michel Giannuzzi 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. Michel Giannuzzi a été levée par le Conseil de surveillance du 26 juillet 2017, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

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

M. Fabrice Barthélemy et M^{me} Sharon MacBeath bénéficient chacun d'une indemnité relative à la clause de non-concurrence prévue dans leur contrat de travail respectif.

M. Glen Morrison percevra à ce titre une indemnité de non-concurrence égale à sa rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire, payable en vingt-quatre mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence. Cette indemnité s'imputera sur l'indemnité de départ que M. Glen Morrison pourra percevoir de sorte que le montant total perçu au titre de son indemnité de départ et de non-concurrence n'excède pas deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois précédant le départ. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

M. Fabrice Barthélemy percevra à ce titre 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 réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

M^{me} Sharon MacBeath percevra à ce titre 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.

D'autre part M. Glen Morrison a un engagement de non-débauchage, avec lequel il s'engage 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. Michel Giannuzzi et M. Glen Morrison, au titre de leur mandat social et M. Fabrice Barthélemy et M^{me} Sharon MacBeath, au titre de leur 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 2016 et 2017

Le tableau ci-après présente les jetons de présence et autres types de rémunérations perçus par les membres du Conseil de surveillance. L'Assemblée Générale du 27 avril 2017 a revu l'enveloppe globale des jetons de présence 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)
Membres du Conseil de surveillance	35 000
Président du Conseil de surveillance	35 000
Vice-Président du Conseil de surveillance	10 000
Membres des Comités	5 000
Président du Comité d'audit	15 000
Président du Comité des nominations et rémunérations	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

Cette répartition demeurera en vigueur jusqu'à décision contraire du Conseil ou réduction de l'enveloppe annuelle globale allouée par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société.

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 2017	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2016
Didier Deconinck		
Jetons de présence	70 000	70 000
Autres rémunérations	-	-
Jacques Garaïalde⁽¹⁾		
Jetons de présence	40 644	50 000
Autres rémunérations	-	-
Gérard Buffière⁽¹⁾		
Jetons de présence	41 740	55 000
Autres rémunérations	-	-
Bernard-André Deconinck		
Jetons de présence	35 000	40 000
Autres rémunérations	-	-
Éric Deconinck		
Jetons de présence	35 000	35 000
Autres rémunérations	-	-
Agnès Touraine⁽¹⁾		
Jetons de présence	37 000	2 589
Autres rémunérations	-	-
Éric La Bonnardière⁽¹⁾		
Jetons de présence	44 356	32 000
Autres rémunérations	-	-
Françoise Leroy⁽¹⁾		
Jetons de présence	47 836	45 000
Autres rémunérations	-	-
Guylaine Saucier		
Jetons de présence	52 000	55 000
Autres rémunérations	-	-
Sabine Roux de Bézieux⁽¹⁾		
Jetons de présence	22 775	-
Autres rémunérations	-	-

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

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 2017, 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	Nombre d'actions attribuées au titre des plans		
					LTIP 2017-2020 ⁽²⁾	LTIP 2016-2019 ⁽²⁾	LTIP 2015-2018 ⁽²⁾
Membres du Directoire							
Glen Morrison ⁽¹⁾	2 094	0,00 %	2 094	0,00 %	32 000	20 000	20 000
Fabrice Barthélemy ⁽¹⁾	30 747	0,05 %	58 494	0,06 %	20 000	13 600	16 000
Sharon MacBeath	0	-	0	-	13 600	13 600	0
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 %			
Gylaine Saucier	1 000	0,00 %	1 000	0,00 %			
Bernard-André Deconinck ⁽³⁾	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %			
Éric Deconinck ⁽³⁾	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %			
Éric 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	41 641	0,06 %	74 388	0,08 %	65 600	47 000	36 000

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

(2) Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application des LTIP 2015-2018, 2016-2019 et 2017-2020 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, Éric et Bernard-André Deconinck sont actionnaires directement et indirectement de la Société Investissement Deconinck – SID, qui détient elle-même 31 975 071 actions de la Société. D'autre part, Didier Deconinck est associé des sociétés DDA et DDA Bis qui détiennent respectivement, au 31 décembre 2017 78 000 et 49 987 actions Tarkett.

2.4.2 Options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2017, 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 à la création de valeur durable 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 d'un critère de performance basé sur la création de valeur, et de présence du bénéficiaire pendant la durée du plan. 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 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 de Direction du Groupe.

À la date du 31 décembre 2017, trois plans d'intéressement pouvant notamment donner lieu à l'attribution d'actions gratuites sont en place au sein du Groupe, à savoir les LTIP 2015-2018, 2016-2019 et 2017-2020, correspondant à l'année au cours de laquelle le plan a été mis en place et à l'année de son attribution.

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

	Plan n° 5 LTIP 2015-2018	Plan n° 6 LTIP 2016-2019	Plan n° 7 LTIP 2017-2020
Date d'assemblée	26 avril 2016	26 avril 2016	27 avril 2017
Date de la décision du Directoire	27 juillet 2016	27 juillet 2016	25 juillet 2017
Nombre d'actions potentiellement attribuées ⁽¹⁾	375 000	325 000	325 000
Nombre d'actions attribuées à :			
– Michel Giannuzzi ⁽²⁾	60 000	19 890	0
– Glen Morrison	20 000	20 000	32 000
– Fabrice Barthélemy	16 000	13 600	20 000
– Sharon MacBeath		13 600	13 600
Date d'acquisition des actions ⁽²⁾	1 ^{er} juillet 2018	1 ^{er} juillet 2019	1 ^{er} juillet 2020
Date de fin de période de conservation	1 ^{er} juillet 2018	1 ^{er} juillet 2019	1 ^{er} juillet 2020
Conditions de performance	(3)	(3)	(3)
Nombre d'actions acquises à la date de dépôt du présent document de référence	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	49 040	47 965	4 235
Actions de performance restantes au 31 décembre 2017	325 960	274 835	321 115

(1) Le nombre d'actions potentiellement attribué correspond 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 et sur décision du Directoire, sur la base d'une attribution *pro rata 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 ; soit maintenir le plan LTIP 2015-2018 intégralement, et au prorata du temps de présence effectif pour le plan LTIP 2016-2019, soit 39 % (14 mois sur 36 mois). L'attribution initiale du plan LTIP 2016-2019 était de 51 000 actions de performance, ce chiffre a donc été revu à 19 890 actions de performance.

(3) Les conditions de performances sont détaillées aux Sections 2.5.1 « LTIP 2015-2018 », 2.5.2 « LTIP 2016-2019 » et 2.5.3 « LTIP 2017-2020 » ci-après.

Obligation de conservation

M. Glen Morrison 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 sur l'attribution des actions gratuites) dans le cadre du plan d'intéressement à long terme pouvant donner lieu à l'attribution d'actions de performance 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. Cette obligation sera considérée comme tenue dans le cas où M. Glen Morrison vendrait les actions reçues gratuitement, à condition de racheter immédiatement la quotité nécessaire d'actions Tarkett à son obligation de conservation et à les conserver 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 sur l'attribution des actions gratuites).

2.5.1 LTIP 2015-2018

Le LTIP 2015-2018, tel qu'amendé par le Directoire en vertu d'une autorisation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2016 dans sa 12^e résolution, s'inscrit dans le prolongement des plans d'intéressement à la performance de la Société, et donne droit :

- (i) s'agissant des bénéficiaires résidents fiscaux français à l'attribution d'actions gratuites existantes dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- (ii) s'agissant des bénéficiaires non-résidents fiscaux français, à l'attribution d'actions gratuites n'entrant pas dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ou, au choix de la Société et en fonction de la législation en vigueur au versement d'une rémunération exceptionnelle équivalente à la valeur de ces actions.

Ces attributions d'actions ou versements en numéraire seront attribués définitivement en juillet 2018, sous réserve de conditions de présence et de performance (atteinte des objectifs du plan stratégique). Ces attributions ou versements en numéraire seront effectifs en juillet 2018, sans condition de conservation.

Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application du LTIP 2015-2018 est susceptible de varier en fonction des performances de la Société et de la présence du salarié dans le Groupe à la date d'attribution.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTIP 2015-2018 représente 25,6% du nombre total d'actions potentiellement attribuées.

2.5.2 LTIP 2016-2019

Le LTIP 2016-2019 est un plan d'intéressement à la performance de la Société entrant dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce qui donne droit à l'attribution gratuite d'actions.

Cette attribution gratuite porte sur des actions qui devront être existantes au jour de l'attribution définitive, le 1^{er} juillet 2019, et ne comporte pas de condition de conservation.

Cette attribution est régie par des conditions de présence et de performance (atteinte des objectifs du plan stratégique).

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 dans le Groupe à la date d'attribution.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTIP 2016-2019 représente 20,6% du nombre total d'actions potentiellement attribuées.

2.5.3 LTIP 2017-2020

Le LTIP 2017-2020 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 1^{er} juillet 2020, et ne comporte pas de condition de conservation.

Cette attribution est régie par des conditions de présence et de performance (atteinte des objectifs du plan stratégique).

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 dans le Groupe à la date d'attribution.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTIP 2017-2020 représente 20,15% du nombre total d'actions potentiellement attribuées.

Il est précisé que le règlement de ce plan prévoit expressément, conformément à la recommandation du Code Afep-Medef, l'interdiction pour les membres du Directoire de recourir à des opérations de couverture de risque sur leur attribution d'actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation.

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° 14 à 16 de l'AGM du 26 avril 2018)

2.6.1.1 Principes de la rémunération des membres du Directoire

2.6.1.1.1 Principes fondamentaux

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

- **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) précis et mesurables, directement liés aux objectifs du Groupe et régulièrement communiqués aux actionnaires. Il est précisé que cette rémunération variable annuelle n'entraîne aucun paiement minimum garanti, et reposent sur des critères de performance opérationnels lisibles et exigeants.

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.

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.

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 et des rémunérations.

Ils sont revus sur une base annuelle en tenant compte du plan stratégique du groupe et 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. M. Barthélemy et M^{me} MacBeath ne perçoivent aucune rémunération au titre de leur mandat de membre du Directoire et perçoivent leur rémunération au titre de leur contrat de travail.

2.6.1.2 Critères composant la rémunération du Président du Directoire

2.6.1.2.1 Critères composant la rémunération du Président du Directoire

Les composantes de la rémunération sont les suivantes :

- rémunération fixe ;
- rémunération variable annuelle ;
- actions de performance et autre élément de rémunération moyen terme ;
- indemnités liées à la cessation des fonctions ;
- indemnités de non concurrence ;
- 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 et des rémunérations. Elle est benchmarkée et 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), si nécessaire.

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

Depuis neuf 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 à l'issue de l'exercice, 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 de 0 % à 100 % maximum sur des critères qualitatifs qui constituent 30 % du variable.

2.6.1.2.1.3 Rémunérations exceptionnelles

Eu égard à sa nature, et conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, une rémunération exceptionnelle n'est susceptible d'être allouée qu'en cas de circonstances très particulières.

2.6.1.2.1.4 Rémunération long terme – LTIP

Objectif : L'objectif des plans de rémunération long terme est d'associer à la création de valeur durable en rétribuant 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. Les attributions définitives des actions sont faites sous une double condition de présence après 3 ans, et de performance économique de la Société. Il est envisagé de mettre en place en 2018 un LTIP 2018/2021, aux objectifs similaires à ceux des années précédentes.

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.

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.

Condition de présence : Sauf circonstances exceptionnelles, l'acquisition des actions est soumise à une condition de présence des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition.

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, 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 indemnité 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.

2.6.1.2.2 Application à la rémunération annuelle 2018 du Président du Directoire

Les éléments de la rémunération annuelle du Président du Directoire ont été revus par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 8 février 2018, et sont répartis comme suit :

- une **rémunération annuelle fixe** de 650 000 euros ;
 - 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 2017, les indicateurs composant les objectifs quantifiables de la rémunération variable du Président du Directoire sont pondérés de la façon suivante en fonction de (i) l'EBITDA ajusté à hauteur de 40 % et (ii) 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 sans possibilité de dépassement en cas de surperformance. Au titre de l'exercice 2018, les objectifs qualitatifs du Président du Directoire M. Glen Morrison incluent la révision du plan stratégique afin d'accélérer la croissance du groupe, d'amplifier la croissance externe grâce à l'identification systématique des cibles à fort potentiel, de déployer l'approche « *Customer Centric Innovation* » pour une meilleure expérience client et de poursuivre les efforts constants en matière d'excellence opérationnelle et de développement durable.

- **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 2018-2021 sous réserve de sa mise en place.

- Une indemnité de **départ** : Le Président du Directoire bénéficie d'une indemnité de départ qui est soumise aux conditions de performance définies ci-après, d'un montant égal à deux ans

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

La performance est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle est équivalente à la moyenne de la performance réalisée par le Président du Directoire sur les trois 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 ne sera due par la Société, et si le taux de performance est égal à 100 %, l'indemnité sera due dans son intégralité. Elle sera calculée strictement proportionnellement au montant du taux de performance. Ainsi, à titre d'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.

- Une indemnité de **non-concurrence** : Le Président du Directoire bénéficie d'une indemnité de non-concurrence qui est égale à la rémunération brute fixe et variable perçue au cours des douze mois précédant le départ au titre du mandat de Président du Directoire, payable en vingt-quatre mensualités tout au long de la durée de l'engagement de non-concurrence. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence. Il est précisé que cette indemnité s'imputera sur l'indemnité de départ, le cas échéant.
- Un **engagement de non débauchage** : Le Président du Directoire s'engage à ne solliciter aucun salarié ou mandataire social de Tarkett, directement ou indirectement, pendant les 24 mois qui suivront son départ de Tarkett.
- Un **avantage en nature** : Le Président du Directoire bénéficie d'un véhicule de fonction. Dans le cadre de sa mobilité internationale, le Conseil de surveillance du 8 février 2018, sur recommandation du Comité des nominations, et des rémunérations, a décidé que la prise en charge par la Société d'un logement temporaire en région parisienne, d'un coût mensuel de 5 950 euros sera prolongée jusqu'au terme de son mandat actuel (octobre 2019).

Le Président du Directoire ne perçoit pas de jeton de présence au titre d'un quelconque mandat au sein du groupe Tarkett. Il ne bénéficie non plus d'aucune 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 Principe

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

Il est enfin précisé que les Statuts de la Société impose aux membres du Conseil 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.

Le Conseil de surveillance du 9 octobre 2013 (cette règle est inchangée depuis lors) a décidé, à compter de l'exercice 2014, de répartir les jetons de présence versés aux membres selon les modalités suivantes :

- 35 000 euros annuels sont versés à chaque membre du Conseil ;
- 35 000 euros annuels supplémentaires sont versés au Président du Conseil, cette somme étant de 10 000 euros annuels pour le Vice-Président ;
- 5 000 euros annuels sont versés à chaque membre des comités spécialisés du Conseil ; et
- 15 000 euros annuels supplémentaires sont versés au Présidents de ces comités (ce montant était, avant l'exercice 2015, de 10 000 euros pour le Président du Comité des nominations et des rémunérations).

Des pénalités sont appliquées en cas d'absence à une réunion : elles s'élèvent à 1 000 euros en cas d'absence en Comité, et à 3 000 euros en cas d'absence en Conseil.

2.6.2 Consultation sur les éléments de rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (vote « ex post » – résolutions n° 9 à 13 de l'AGM du 26 avril 2018)

2.6.2.1 Éléments de rémunération versée ou attribuée à Michel Giannuzzi (Président du Directoire jusqu'au 31 août 2017) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (résolution n° 9 de l'AGM du 26 avril 2018)

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	500 000	Soit 750 000 sur une base annuelle
Rémunération variable annuelle non encore versée	253 863	Pour mémoire, les objectifs personnels 2017 étaient les suivants : – accélérer la transformation de l'entreprise, – poursuivre la croissance organique au moins en ligne avec le marché, – investir dans l'innovation client et marketing, – renforcer encore les actions dans le domaine du développement durable, – développer les équipes et la culture de l'entreprise pour assurer une croissance pérenne.
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
Jetons de présence	NA	M. Michel Giannuzzi ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	3 484	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	300 000	Prime de rétention d'un montant de 300 000 euros versée à M. Michel Giannuzzi au 31 août 2017
Indemnité de départ ⁽¹⁾	0	Aucune indemnité de départ n'a été versée à M. Michel Giannuzzi suite à son départ au 31 août 2017
Indemnité de non-concurrence ⁽¹⁾	0	L'indemnité de non concurrence de M. Michel Giannuzzi 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 par M. Michel Giannuzzi 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 Glen Morrison (Président du Directoire à compter du 1^{er} septembre 2017) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (résolution n° 10 de l'AGM du 26 avril 2018)

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	216 667	Soit 650 000 euros sur une base annuelle
Rémunération variable annuelle au titre de son mandat de Président du Directoire, non encore versée	129 489	Pour mémoire, les objectifs personnels 2017 étaient liés à la réussite de sa prise de fonction en tant que Président du Directoire
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 32 000 actions (valeur 1 184 000 euros)	Absence d'attribution d'option Montant cible de l'attribution d'actions de performance, dans le cadre du plan LTIP 2017-2020
Jetons de présence	NA	M. Glen Morrison ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	24 805	Véhicule de fonction et logement temporaire

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	Indemnité de départ contraint soumise aux conditions de performance définies à la Section 2.3.8.2, d'un montant égal à 2 ans de rémunération fixe et variable perçues par M. Glen Morrison au cours des 12 mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire
Indemnité de non-concurrence ⁽¹⁾	0	Indemnité de non-concurrence égale à sa 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 l'engagement de non concurrence. La Société se réserve 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 par M. Glen Morrison 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 Fabrice Barthélemy, membre du Directoire, au titre de son contrat de travail au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (résolution n° 11 de l'AGM du 26 avril 2018)

Éléments de la rémunération, au titre de son contrat de travail, versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	335 856	À noter que la rémunération fixe annuelle de M. Fabrice Barthélemy était de 315 000 euros jusqu'au 31 janvier 2017, et est passée à 340 000 euros à partir du 1 ^{er} février 2017
Rémunération variable annuelle non encore versée	107 274	Pour mémoire, les objectifs personnels 2017 étaient les suivants : – amélioration continue de l'expérience client, du marketing et de la performance logistique, – croissance organique, notamment dans certains segments et lignes de produits, – renforcement des actions dans le domaine du développement durable, – développement des équipes pour assurer une croissance pérenne.
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 20 000 actions (valeur de 740 000 euros)	Montant cible de l'attribution d'actions de performance, ou leur équivalent en numéraire, dans le cadre du plan LTIP 2017-2020
Jetons de présence	NA	M. Fabrice Barthélemy ne perçoit pas de jeton de présence
Valorisation des avantages de toute nature	3 243	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
Indemnité de départ	NA	
Indemnité de non-concurrence	0	Versement d'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 durée de l'interdiction de non concurrence est de deux ans suivant la cessation effective des fonctions de M. Barthélemy. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	NA	Aucun régime de retraite supplémentaire

2.6.2.4 Éléments de rémunération versée ou attribuée à Sharon MacBeath, membre du Directoire, au titre de son contrat de travail, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (résolution n° 12 de l'AGM du 26 avril 2018)

Éléments de la rémunération, au titre de son contrat de travail, versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	319 865	320 000 sur une base annuelle
Rémunération variable annuelle non encore versée	93 232	Pour mémoire, les objectifs personnels 2017 étaient les suivants : accompagner la transformation de l'entreprise et des métiers, renforcer encore l'organisation et les actions de développement des équipes pour assurer une croissance pérenne.
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	
	13 600 (valeur 503 200 euros)	Montant cible de l'attribution d'actions de performance dans le cadre du plan LTIP 2017-2020
Jetons de présence	NA	M ^{me} Sharon MacBeath ne perçoit pas de jeton de présence
Valorisation des avantages de toute nature	3 179	Voiture 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
Indemnité de départ	NA	
Indemnité de non-concurrence	0	Versement 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.
Régime de retraite supplémentaire	NA	Aucun régime de retraite supplémentaire

2.6.2.5 Éléments de rémunération versée ou attribuée à Didier Deconinck en sa qualité de Président du Conseil de surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (résolution n° 13 de l'AGM du 26 avril 2018)

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017	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	70 000	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 4 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 2017, 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 se présentent comme suit :

Identification du déclarant	Fonctions exercées au sein de la Société	Nature de l'opération	Lieu	Description et nombre d'instrument financier	Date	Montant (en euros)
Fabrice Barthélemy	Membre du Directoire	Cession	Euronext Paris	2 000 actions	6 mars 2017	81 000
Michel Giannuzzi	Président du Directoire	Cession	Euronext Paris	2 941 actions	13 mars 2017	117 346
Michel Giannuzzi	Président du Directoire	Cession	Euronext Paris	3 209 actions	14 mars 2017	128 039
Michel Giannuzzi	Président du Directoire	Cession	Euronext Paris	11 125 actions	15 mars 2017	443 887
Fabrice Barthélemy	Membre du Directoire	Cession	Euronext Paris	2 000 actions	28 mars 2017	81 000
DDA	Personne morale liée au Président du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	15 000 actions	27 juillet 2017	543 864
DDA	Personne morale liée au Président du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	12 000 actions	2 août 2017	434 665
DDA bis	Personne morale liée au Président du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	21 798 actions	17 août 2017	782 587
DDA bis	Personne morale liée au Président du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	8 202 actions	18 août 2017	290 594
DDA	Personne morale liée au Président du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	12 000 actions	25 août 2017	420 000
DDA	Personne morale liée au Président du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	12 000 actions	29 août 2017	414 000
DDA bis	Personne morale liée au Président du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	2 400 actions	11 sept. 2017	80 232

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 Tarkett Inc.* À la clôture, les obligations en circulation, actives ou en cours de restitution, s'élèvent à 116 millions de dollars, dont un nombre important en cours de mainlevée ;
- > 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 188,9 millions de couronnes suédoises ;
- > a accordé sa garantie sur 50 % d'une ligne de crédit d'un montant maximum de 10 millions d'euros accordée à sa co-entreprise *Laminate Park GmbH & Co KG* ;
- > a accordé une garantie pour des matières premières fournies par un fournisseur de sa filiale *Morton Extrusionstechnik* dans le but de sécuriser ses engagements jusqu'à un montant maximum de 7 millions d'euros, engagé à hauteur de 3,9 millions 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, notamment, des sociétés *Tarkett Limited (GB)*, *Desso Holding (Pays-Bas)* et *Tarkett Asia Pacific Ltd (République Populaire de Chine)* pour obtenir des facilités de découvert ou d'émission de lettres de crédit pour un montant maximum global équivalent à 18 millions d'euros, engagé à hauteur d'un équivalent de 7,9 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. Ces garanties sont peu significatives à l'échelle individuelle et collective.

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 1^{er} 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 de 75 000 euros hors taxes. Au titre de l'exercice 2017, les prestations au profit de la SID effectuées par la Société ont été facturées sur la base d'un montant de 75 000 euros hors taxes.

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 détermination de la stratégie au profit de la Société. 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.

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 18,9 millions d'euros en 2017.

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 29,4 millions d'euros en 2017.

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

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 8 février 2018.

Les différents éléments relatifs au gouvernement d'entreprise sont répartis dans diverses sections du présent document de référence et détaillés dans le tableau ci-dessous.

Informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce	Renvoi aux sections du document de référence	
Composition du Conseil et application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes en son sein	Section 2.1.1.2	« Conseil de surveillance »
Conditions de préparation et d'organisation	Section 2.2.2	« Fonctionnement et évaluation des travaux du Conseil du Conseil de surveillance »
Limitation de pouvoir du Directoire	Section 7.6.2.1	« Directoire »
Mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social	Section 2.1.1	« Directoire, Conseil de surveillance et membres de la Direction »
Rémunération et avantages de toute nature des dirigeants	Section 2.3	« Rémunération et avantages alloués aux organes de direction et de contrôle »
Consultation sur la rémunération des dirigeants	Section 2.6.1	« Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux »
	Section 2.6.2	« Consultation sur les éléments de rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 »
Disposition du Code Afep-Medef qui ont été écartées	Section 2.2.2.2	« Déclaration relative au gouvernement d'entreprise »
Lieu où le Code Afep-Medef peut être consulté	Section 2.2.2.2	« Déclaration relative au gouvernement d'entreprise »
Modalités particulières relatives à la participation aux assemblées générales	Section 7.6.5	« Assemblées Générales (article 25 des statuts) »
Délégations dans le domaine des augmentations de capital	Section 7.4	« Autorisations financières »
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	Section 7.8	« Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique »
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion et les comptes de l'exercice écoulé	Section 8.3	« Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes 2017 »
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Section 8.6	« Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés »

3 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

3.1	L'ambition RSE de Tarkett	82
3.1.1	Un engagement fort et une stratégie ambitieuse pour contribuer aux enjeux de demain	82
3.1.2	Un monde en pleine (r)évolution : intégrer les défis de demain	84
3.1.3	Notre ambition : développer un modèle circulaire respectueux de la santé, créateur de valeur et équitable	84
3.1.4	Notre engagement « Doing Good. Together. » : une démarche intégrée du développement durable, contributrice aux principes et Objectifs de Développement Durable de l'ONU	85
3.2	La gestion de la politique RSE	86
3.2.1	Matérialité	86
3.2.2	Gouvernance de la RSE	88
3.2.3	Dialogue avec les parties prenantes	89
3.2.4	Des outils au service de notre démarche RSE	91
3.3	« Designing for life » – Éco-concevoir dans le respect de l'environnement et de la santé	93
3.3.1	Préserver le capital naturel	93
3.3.2	Des espaces de vie sains et de qualité	98
3.4	« Closing the loop » – Boucler la boucle : une approche collaborative de l'économie circulaire	102
3.4.1	Notre démarche d'économie circulaire	102
3.4.2	L'éco-conception	104
3.4.3	Recyclage : de la fin de vie à la fin d'usage	105
3.4.4	Retour d'expérience de Tarkett : les challenges de l'économie circulaire	107
3.5	« Value chain and communities » – Soutenir les communautés et favoriser une chaîne de valeur responsable	109
3.5.1	Une gestion responsable et collaborative de la chaîne d'approvisionnement	109
3.5.2	Un impact indirect sur les communautés locales	111
3.6	« Developing talents » – Développer les talents au sein du Groupe	114
3.6.1	Une approche partagée de la responsabilité	114
3.6.2	La sécurité, une priorité	115
3.6.3	Santé et qualité de vie au travail	117
3.6.4	Équité et diversité	118
3.6.5	Développer et reconnaître les talents	119
3.6.6	Le dialogue social	123
3.7	Rapport social et environnemental	126
3.7.1	Tableau de bord – Indicateurs sociaux, environnementaux et d'autres indicateurs RSE	126
3.7.2	Note méthodologique du reporting RSE de Tarkett	133
3.7.3	Tableau de concordance Grenelle 2/GRI/Rapport Tarkett	138
3.7.4	Rapport d'organisme tiers indépendant	143

3.1 L'ambition RSE de Tarkett

3.1.1 Un engagement fort et une stratégie ambitieuse pour contribuer aux enjeux de demain

Trois questions à Glen Morrison, Président du Directoire



Comment le développement durable est-il intégré chez Tarkett ?

Depuis de nombreuses années, le développement durable est au centre de notre stratégie, au cœur de nos valeurs, ancré dans notre culture. Cet engagement fort se manifeste dans l'ensemble de nos activités, soutenu par les employés Tarkett qui partagent notre ambition de « Faire Bien » (« *Doing Good* »), chaque jour dans leurs actions et leurs décisions.

« Pour relever les défis de demain, il faut "Faire Bien", et le faire en totale collaboration avec tous les acteurs. C'est cette philosophie que nous avons appelée "Doing Good. Together" ("Faire Bien, Ensemble"), qui guide ainsi nos choix et nos décisions et transforme notre engagement en actions concrètes au quotidien. »

Notre engagement est un atout majeur pour le développement de notre activité. En premier lieu, parce qu'il s'agit d'un incontestable levier pour attirer les talents et motiver les équipes, mais il est également bénéfique en termes d'innovations, à travers nos démarches d'éco-conception et d'économie circulaire.

Nous avons été pionniers dans de nombreux domaines – des produits à faibles émissions en Composés Organiques Volatiles contribuant ainsi à la qualité de l'air intérieur, jusqu'à l'utilisation de plastifiants sans phtalate, dans l'adoption des principes *Cradle to Cradle*[®] ou par le recyclage de nos produits – et je souhaite que nous poursuivions nos efforts dans cette voie.

Nous avons également une vision stratégique du développement durable, avec la volonté d'orienter nos efforts pour répondre aux attentes de nos clients et contribuer aux grands enjeux sociétaux. Nous avons une approche très collaborative avec les différentes parties prenantes, ce qui nous permet à la fois de nourrir notre ambition et de progresser. Nous contribuons ainsi aux débats du Forum économique mondial, nous adhérons aux principes du Global Compact des Nations unies et soutenons les Objectifs de Développement Durables des Nations unies. Cette collaboration nous « challenge » et nous guide dans notre volonté de contribuer de manière positive aux enjeux mondiaux.

Quelles sont les réalisations pour lesquelles vous souhaiteriez que Tarkett soit reconnu à l'avenir ?

D'une manière générale, mon ambition est que Tarkett soit reconnu comme un exemple d'entreprise responsable, au sens de la responsabilité sociale d'entreprise, dans l'utilisation de manière raisonnée des ressources de la planète, en étant un partenaire de confiance au sein des communautés avec qui nous interagissons et en étant un employeur de choix dans le monde entier.

« Notre engagement est un incontestable levier de performance : pour attirer les talents de demain et motiver les équipes. Il est également bénéfique en termes d'innovation, à travers nos démarches d'éco-conception et d'économie circulaire. »

Cela commence par la mise en place d'une véritable économie circulaire de l'industrie des revêtements de sol, de telle sorte que chaque produit puisse avoir plusieurs vies par la réutilisation ou le recyclage, et que les revêtements de sol usagés deviennent demain des matières premières de qualité pour de nouveaux sols ou pour d'autres industries.

Bien entendu, les défis sont encore à ce stade nombreux, et nous avons la ferme volonté de poursuivre les efforts déjà entrepris pour trouver des solutions, notamment pour faciliter la collecte et le tri des produits en fin d'usage en engageant nos clients à le faire et pour recycler différents types de revêtements de sols en fonction de leurs composants. Nous poursuivons également nos efforts d'éco-conception pour que nos produits soient plus facilement recyclables et nous cherchons aussi à réduire et à recycler les déchets de production. Nos équipes sont mobilisées pour relever ces défis et je suis confiant dans leur enthousiasme et leur capacité à développer des solutions.

Il est aussi important pour nous que Tarkett soit reconnu comme un « bon voisin » au sein des communautés locales. Il s'agit de contribuer durablement à leur environnement et à leur écosystème, et de participer de manière active à la vie locale dans toutes ses dimensions : économique, environnementale, sociale, culturelle, etc. J'aimerais que, sur les territoires où nous sommes implantés, les communautés locales nous considèrent comme un véritable partenaire.

Enfin, nous avons la volonté chez Tarkett de favoriser la diversité et créer un environnement inclusif et bienveillant où chacun puisse travailler et s'épanouir en étant totalement soi-même ; un lieu de travail qui offre sécurité et respect, et où chacun de nos employés comprenne notre ambition et puisse y contribuer à sa manière. En étant reconnu comme un employeur engagé et responsable, nous attirons non seulement les meilleurs profils pour travailler avec nous, mais également les clients et partenaires qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes ambitions. Tout au long de ma vie professionnelle, j'ai constaté que favoriser la diversité et développer une culture d'inclusion permet de libérer le potentiel de nos équipes et de renforcer leur engagement, tout en dopant les performances de nos entreprises.

Quelles sont les conditions à créer pour relever ces défis ?

La première condition est de ne pas déroger à nos valeurs, qui nous guident chaque jour dans la manière dont nous opérons. Cela passe aussi par la transparence, en nous assurant que nous communiquons clairement nos ambitions, nos objectifs et nos défis et qu'ils soient compris par tous – nos employés, nos clients et partenaires. C'est à cette condition que nous continuerons à attirer les meilleurs profils et experts, des partenaires et ONG de référence, pour nous rejoindre et nous aider dans notre démarche.

« Nous avons une vision stratégique du développement durable, avec la volonté d'orienter nos efforts pour répondre aux attentes de nos clients et contribuer aux grands enjeux sociétaux : développer l'économie circulaire pour mieux gérer les ressources, contribuer à la qualité de l'air intérieur et au bien-être par nos produits, lutter contre le réchauffement climatique, favoriser la diversité et créer une culture d'inclusion, enfin soutenir les communautés locales en tant que "voisin" industriel responsable. »

Nous encourageons également les pouvoirs publics dans la définition de réglementations favorisant une évolution responsable de l'ensemble de notre filière, en particulier dans le domaine de l'économie circulaire ou du réchauffement climatique. C'est pourquoi nous poursuivons le dialogue ouvert et le travail collaboratif engagés avec les différentes parties prenantes, en s'appuyant sur un socle solide d'informations scientifiques et techniques.

La deuxième condition est celle de la gouvernance. En cohérence avec notre engagement RSE, nous devons nous assurer que nous respectons bien-entendu les lois et réglementations – c'est un minimum – mais que nos actions et comportements soient également en accord avec nos valeurs et notre Code éthique.

Enfin, la troisième condition concerne notre capacité à responsabiliser chacun et à encourager l'innovation, en assumant une part de « prise de risque calculée » et en acceptant les échecs. Ce point est important, pour que chacun soit motivé et contribue par ses idées et son engagement à l'ambition du Groupe, tout en étant responsable de ses résultats. À l'échelle du Groupe, cette notion de « risque calculé » est indispensable pour imaginer et mettre en œuvre les solutions de ruptures nécessaires pour répondre aux grands enjeux sociétaux.

En un mot, pour relever les défis de demain, il faut « Faire Bien », et le faire en totale collaboration avec tous les acteurs. C'est cette philosophie que nous avons appelée « *Doing Good. Together* » (« Faire Bien, Ensemble »), qui guide ainsi nos choix et nos décisions et transforme notre engagement en actions concrètes au quotidien.

Glen Morrison, Président du Directoire



Points clés – L'engagement RSE de Tarkett



Les défis globaux auxquels Tarkett souhaite contribuer :

- > lutte contre la raréfaction des ressources ;
- > lutte contre le réchauffement climatique ;
- > qualité de l'air intérieur et environnement sains.

L'ambition de Tarkett :

Construire un modèle économique durable intégrant pleinement les défis du monde de demain et favoriser l'approche collaborative pour une économie circulaire respectueuse de la santé, inspirée par les principes *Cradle to Cradle*® et créatrice de valeur pour les différentes parties prenantes.

Tarkett contribue activement aux objectifs de développement durable des Nations unies à travers sa démarche structurée et engageante « Doing Good. Together. » (« Faire Bien. Ensemble. ») :

- > en concevant des produits respectueux de la santé et de l'environnement (« Designing for life ») ;
- > en développant des modèles d'économie circulaire (« Closing the loop ») ;
- > en soutenant les communautés locales (« Supporting communities ») ;
- > en développant les talents (« Developing talents ») ;
- > en favorisant l'approche collaborative (« Driving collaboration »).

3.1.2 Un monde en pleine (r)évolution : intégrer les défis de demain

Le monde connaît aujourd'hui de profondes mutations, à un rythme sans précédent. D'ici 2050, plus du tiers de la population mondiale sera âgée de 60 ans et plus, selon les World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), et près des deux tiers de cette même population vivra en ville, selon les Nations unies.

En parallèle, les défis écologiques sont immenses. 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.

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.

Ainsi, l'équation à résoudre pour construire un futur durable est complexe, et comporte de nombreux défis à relever. En tant qu'un des leaders mondiaux des revêtements de sol, il est de la responsabilité de Tarkett d'apporter une contribution, à son échelle, aux transformations que ces défis imposent.

Il est notamment indispensable de penser les revêtements de sol comme un élément de systèmes plus larges, le bâtiment et la ville. Ce faisant, la recherche de nouveaux produits et solutions doit intégrer **les enjeux de la ville de demain en termes de qualité d'usage, de confort et de bien-être**. Face à des villes de plus en plus polluées, un effort particulier doit être porté à la recherche de solutions **qui peuvent** contribuer à améliorer la **qualité de l'air autant extérieur qu'intérieur et à construire des environnements sains, bons pour la santé humaine, dans lesquels nous passons une grande majorité de notre temps**. Et face aux enjeux climatiques et d'épuisement des ressources, ce sont les **approches d'économie circulaire qui doivent devenir des leviers d'innovation**, afin de découpler la croissance économique de l'impact sur l'environnement et les ressources.

Pour y parvenir, les entreprises doivent **intégrer ces grandes tendances**, et ne peuvent plus se contenter d'améliorer le système tel qu'il fonctionne aujourd'hui, mais doivent y apporter des changements beaucoup plus profonds. Les entreprises doivent donc **renouveler leurs modèles économiques, mais également l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs parties prenantes**, qu'elles soient économiques, institutionnelles, associatives ou issues de la société civile.

3.1.3 Notre ambition : développer un modèle circulaire respectueux de la santé, créateur de valeur et équitable

Chez Tarkett, le développement durable est un engagement de longue date, et un levier de développement ancré au cœur du Groupe et de sa stratégie. Son intégration dans toutes nos activités, notamment dans notre démarche d'éco-innovation via notre méthodologie « closed-loop circular design » et notre programme d'excellence industrielle via le *World Class Manufacturing*, est le moteur de notre action sur le sujet.

Nous avons parcouru un chemin tangible sur la voie d'un développement responsable, mais nous sommes conscients que les progrès réalisés ne sont qu'une première étape. Les attentes et les exigences de nos parties prenantes – employés, clients, investisseurs, ONG, communauté scientifique – évoluent et nous poussent à accélérer notre mutation. Cette mutation, nous la

pensons dans le cadre de notre philosophie d'entreprise : *Doing Good. Together.*

Doing Good. Together traduit le besoin vital pour l'entreprise de ne pas se contenter de « mieux faire », d'améliorer le modèle existant, mais de « **Faire Bien** » en **construisant un modèle économique durable intégrant pleinement les défis du monde de demain**. Concrètement, cette approche repose, entre autres, sur deux éléments historiques de la démarche de développement durable de Tarkett : **l'économie circulaire inspirée par les principes *Cradle to Cradle*®, et la collaboration**.

Aujourd'hui, les principes de l'économie circulaire sont déjà au cœur de nos démarches d'innovation et environnementale, notamment en appliquant la philosophie *Cradle to Cradle*® à l'ensemble de

nos activités. Nous cherchons à éco-concevoir nos produits avec des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement (matières minérales abondantes, rapidement renouvelables, recyclés, recyclables). Pour aller plus loin, nous devons mettre en œuvre de nouveaux modèles économiques circulaires, qui soient créateurs de valeur économique, sociale et environnementale, et équitables pour chacun des acteurs impliqués : nos clients, nos fournisseurs, nos collaborateurs...

Pour y parvenir, nous nous appuyons sur une valeur clé du Groupe, la collaboration. L'approche collaborative est déjà

présente dans un nombre important de nos projets, en interne entre départements et régions, et en externe avec de nombreux partenaires industriels, institutionnels ou associatifs. Nous souhaitons la renforcer, la valoriser, la systématiser. Nous sommes convaincus que l'intelligence collective et l'intégration d'un maximum de parties prenantes, y compris les ONG, nous permettront de réussir les mutations qui feront de Tarkett un modèle de durabilité et de responsabilité d'entreprise, dans les décennies à venir.

3.1.4 Notre engagement « *Doing Good. Together.* » : une démarche intégrée du développement durable, contributrice aux principes et Objectifs de Développement Durable de l'ONU

Des Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été définis par les Nations unies en 2015. Ils offrent un cadre global pour penser 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.

Déclinés en 169 objectifs spécifiques, ils sont particulièrement adaptés pour préciser le cadre de responsabilité global dans

lequel s'inscrivent les démarches RSE des entreprises, notamment celles ayant un périmètre international.

Ainsi Tarkett, avec une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise guidée et structurée par les enjeux sociétaux et environnementaux cités en introduction de ce chapitre, contribue plus particulièrement à 7 des 17 objectifs de développement durable de l'ONU.

Tarkett contribue aux Objectifs de Développement



Durable définis par les Nations unies

Notre démarche « *Doing Good, Together* » (*Faire Bien, Ensemble*) couvre ainsi des axes de travail complémentaires, et cohérents avec les objectifs de l'ONU :



> **Designing for life (Éco-concevoir dans le respect de l'environnement et de la santé) :** prendre en considération l'environnement, la santé et le bien-être : respecter le « capital naturel » en utilisant de manière raisonnée les ressources (ODD 13) et en contribuant à la lutte contre le réchauffement climatique (ODD 15); développer des produits respectueux de la santé, contribuant au bien-être et à la qualité de vie (ODD 3).



> **Closing the loop (Boucler la boucle) :** évoluer d'un modèle linéaire à un modèle circulaire global, depuis la collecte et le recyclage jusqu'à la réutilisation de matériaux (ODD 12).

> **Supporting communities (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 3 & 11).

> **Developing talents (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).



> **Driving collaboration (Piloter la collaboration) :** favoriser l'approche collaborative en interne et en externe, notamment en construisant des partenariats permettant d'accélérer la réalisation de nos objectifs et d'associer les acteurs clés pour répondre aux enjeux mondiaux (ODD 17).

3.2 La gestion de la politique RSE

« Chez Tarkett, nous sommes mobilisés pour créer un impact positif sur les êtres humains et la planète en mettant en œuvre notre démarche « Doing Good Together. » (« Faire bien, ensemble »). Parce que nous sommes convaincus de la force de la collaboration, nous travaillons étroitement avec nos collaborateurs et nos clients, avec les leaders d'opinion et avec l'ensemble de l'industrie pour bâtir une économie circulaire avec des matériaux de qualité respectueux de la santé et concevoir des espaces plus sains, agréables à vivre. Par notre engagement en faveur du développement durable et nos principes de gouvernance, Tarkett respecte les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies et contribue aux Objectifs du Développement Durable des Nations unies. »

Glen Morrison, Président du Directoire

notre stratégie RSE ainsi que nos objectifs correspondaient bien à ces enjeux matériels. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de dialogue continu avec nos parties prenantes, et répond aux exigences des référentiels de reporting RSE internationalement reconnus tels que la Global Reporting Initiative (GRI).

Les enjeux RSE les plus importants pour Tarkett, qui sont développés et analysés tout au long du rapport, demeurent conformes aux résultats de l'enquête de 2016. Quatre sujets en particuliers ont émergé : santé et sécurité au travail, santé et sécurité liées aux produits et matériaux, impact environnemental des produits, et utilisation responsable des ressources et matériaux.

Par ailleurs, nos contacts ouverts et réguliers avec les différentes parties prenantes nous permettent d'ajuster et de compléter cette analyse par rapport aux évolutions des enjeux.

3.2.1 Matérialité

3.2.1.1 L'analyse de matérialité : un outil au profit de l'engagement de nos parties prenantes

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 pour la première fois auprès d'organismes externes et partenaires, afin de nous assurer que

3.2.1.2 Notre approche de la matérialité

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 de Tarkett ou du Comité exécutif, cadres supérieurs et 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.

3.2.1.3 La matrice de matérialité

	 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

3.2.1.4 Nos engagements et progrès en chiffres en 2017

Des matériaux de qualité pour la santé et l'environnement

Évaluation des matériaux



96 %

des matières premières sont évaluées en fonction de leur impact sur la santé et l'environnement selon les critères Cradle to Cradle® et par un organisme tiers.

Qualité de l'air intérieur



96 %

des revêtements de sol ont de faibles niveaux d'émissions de composés organiques volatiles⁽¹⁾, soit 10 à 100 fois inférieurs aux standards les plus strictes.

Environnement intérieur sain



100 %

des sites de production de vinyle en Europe et en Amérique du Nord utilisent la technologie de plastifiant sans phtalate⁽²⁾. Au niveau mondial, 57% des revêtements de sols en vinyle sont sans phtalate.

Respect des ressources limitées et économie circulaire

Sélection des matériaux



71 %

des matériaux ne contribuent pas à l'épuisement des ressources (matières minérales abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées), contre 68 % en 2016.

Matériaux recyclés



160 000 tonnes

de matériaux recyclés utilisés comme matières premières, soit 12 % des volumes de matières premières achetées.

Collecte de revêtements de sol



99 000 tonnes

de revêtement de sols ont été collectées de 2010 à 2017 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 ou moquette).

Consommation d'eau



67 %

des usines sont équipées de circuits d'eau en boucle fermée (ou ne consomment pas d'eau dans leur processus de fabrication), contre 60 % en 2016.

Changement climatique



28 %

de la consommation d'énergie est issue d'énergies renouvelables, contre 25% en 2016.



- 9 %

des émissions de gaz à effet de serre par m² de produit fabriqué par rapport à 2010 : 0,92 kgCO₂e/m² (scope 1 + 2).

Sécurité et Diversité

Sécurité



1,87

taux de fréquence des accidents avec arrêts de travail dans nos usines FR1t⁽³⁾, contre 3,68 en 2016.

Diversité



30 %

des membres du Comité exécutif sont des femmes.

27 %

des postes de management sont occupés par des femmes.

Communautés locales



2 jours

de volontariat possible pour tous les employés pour des initiatives de charité.

1 400

salariés impliqués dans Tarkett Cares.



19 500

professionnels ou élèves formés aux métiers de soliers ou aux techniques de pose, dans le cadre de Tarkett Academy de 2012 à 2017.

(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) Nombre d'accidents avec arrêts de travail supérieur ou inférieur à 24 h par million d'heures travaillées pour les employés et les entreprises extérieures travaillant dans les usines de Tarkett.

3.2.2 Gouvernance de la RSE

Points clés



La gouvernance de la RSE chez Tarkett :

- > intégrée à la stratégie du Groupe, avec des objectifs 2020 pour certains indicateurs environnement ;
- > déployée à tous les niveaux du Groupe : les fonctions, les divisions, les sites industriels, et suivie par le Comité exécutif ;
- > pilotée grâce à un reporting RSE structuré, rigoureux et robuste ; audité par une tierce partie ; publiée au sein du document de référence (Chapitre 3) ;
- > alignée sur les standards mondiaux reconnus : GRI, Objectifs de Développement Durables (ODD) des Nations unies et les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies, GHG Protocol, principes *Cradle to Cradle*[®] ; et conforme à la réglementation française Grenelle 2.

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

D'abord Président de Tarkett Amérique du Nord pendant plus de deux ans, puis Président du Directoire de Tarkett depuis septembre 2017, Glen Morrison est convaincu que la transition réussie du Groupe vers l'économie circulaire et la mise en œuvre de la stratégie de développement durable de Tarkett dépendra essentiellement de deux facteurs : d'une part l'engagement de l'ensemble des employés Tarkett, et d'autre part l'intégration des objectifs de performance RSE à tous les niveaux du Groupe, au sein de chacune des divisions et des fonctions transversales.

« Notre engagement fort en faveur du développement durable est un élément qui peut nous différencier de nos concurrents. [...] Lorsque nous décidons de créer de nouveaux produits, d'améliorer nos procédés de production, ou encore de réaliser des acquisitions, nous prenons en compte la dimension développement durable. »

L'ensemble des fonctions et divisions sont impliquées dans la stratégie RSE et sa mise en œuvre. Ainsi les fonctions Recherche & Innovation & Environnement, Opérations, Juridiques, Ressources Humaines, Achats et Marketing & Ventes sont impliquées dans certains enjeux RSE à travers l'élaboration d'un plan de vigilance pour prévenir les risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement. Ces risques concernent les activités du Groupe et de ses filiales ou des activités de ses fournisseurs et sous-traitants. Notre programme d'excellence industrielle WCM (*World Class Manufacturing* lire page 92), piloté par les fonctions opérationnelles du Groupe et mis en œuvre localement, permet aussi de contrôler et réduire l'empreinte environnementale des sites de production.

En ce qui concerne l'impact de nos produits, les équipes de la direction de la recherche et de l'innovation intègrent l'éco-innovation et les principes de l'économie circulaire dans l'ensemble de leurs travaux.

Enfin, les équipes marketing et ventes sont aussi sensibilisées à ce sujet afin de pouvoir répondre de manière précise aux questions et aux attentes des clients concernant la performance environnementale et sociale des produits finis.

La stratégie développement durable est conduite et supervisée par le Président du Directoire, et discutée en Comité exécutif (EMC). Le Président du Directoire partage aussi sa vision du développement durable ainsi que les progrès réalisés et les

défis à venir avec les collaborateurs du Groupe comme avec les actionnaires et la communauté financière. Les employés en sont informés notamment à travers la lettre d'information interne et au cours de la réunion annuelle de décembre 2017 pour les 150 cadres supérieurs, tandis que les actionnaires ont l'opportunité d'échanger à ce sujet lors de l'Assemblée Générale annuelle.

3.2.2.2 Des comités qui s'emparent du sujet

Il existe au sein de Tarkett un comité dédié à l'environnement, dirigé par la Directrice Recherche, Innovation et Environnement (membre du Comité exécutif). Les sujets RSE sont également traités au sein des comités de direction des divisions et des réseaux des Fonctions.

Les problématiques propres à la RSE sont aussi abordées par le Comité d'audit à travers une mise à jour de la cartographie des risques du Groupe. Cette mise à jour a notamment été réalisée lors du Comité d'audit qui s'est tenu en octobre 2017.

Depuis 2015, le développement durable et la RSE font également partie des programmes d'Audit interne.

3.2.2.3 Un processus de reporting robuste

Un tableau de bord du développement durable permet de mesurer et d'orienter la performance du Groupe, à l'aide d'une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ces données sont vérifiées par un organisme tiers indépendant, et leur fiabilité est garantie par un processus de reporting robuste qui est renforcé chaque année. Le rapport de l'organisme tiers indépendant (KPMG) couvre à la fois les données quantitatives et qualitatives qui sont disponibles en annexe du Rapport RSE.

Le reporting des informations RSE est géré conjointement par le département en charge de la finance et le département communication & RSE. Le Rapport RSE est intégré dans le document de référence qui présente les résultats financiers du Groupe.

En 2017, le processus de reporting a été renforcé avec la rédaction d'un guide de reporting RSE précis et exhaustif, qui permet 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, les outils, ainsi que les méthodes de calcul et de contrôles effectués par les contributeurs au niveau local (pour chaque entité), la consolidation des données au niveau Groupe et la définition des indicateurs.

Un tel 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. Il permet aussi à Tarkett de piloter sa performance et de concentrer ses efforts sur les enjeux matériels au regard de ses 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. Elle crée la dynamique nécessaire à la mise en place de plans d'actions ambitieux, et développe la responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation.

3.2.2.4 Du reporting au pilotage de la performance RSE

Dès 2012, Tarkett s'est doté d'un tableau de bord RSE avec une vingtaine d'indicateurs clés et spécifiques aux activités du Groupe. Pour certains indicateurs (environnements et produits), le Groupe a défini des objectifs 2020.

Dans le cadre de la formalisation du reporting RSE, des réunions de suivi sont organisées entre la Direction du Groupe et les équipes des divisions opérationnelles. Ces réunions ont pour objectif de revoir la consolidation des indicateurs de manière intermédiaire, trois fois par an, et de piloter non seulement le processus de reporting mais également la performance sur les différentes thématiques suivies. Elles sont l'occasion d'analyser les indicateurs quantitatifs, de discuter des évolutions significatives, notamment par rapport aux objectifs 2020, et d'identifier les actions concrètes qui permettent ensuite d'améliorer la performance environnementale, sociale et sociétale du Groupe. Le reporting intermédiaire et les réunions divisions/Corporate ont été mis en place au 2^d semestre 2017 et seront plus systématiquement déployés à partir de 2018.

Par ailleurs, les discussions lors des réunions mensuelles du réseau Environnement & Développement durable permettent également

de faire le point sur les résultats et les différentes initiatives. Enfin, certains indicateurs sont aussi suivis de manière très régulière au sein des Fonctions et des différents programmes (RH, WCM...).

3.2.2.5 Des engagements et une démarche RSE cohérents avec les standards mondiaux

Le Rapport RSE, le tableau de bord des indicateurs et les objectifs 2020, fruits d'un processus de reporting renforcé, répondent aux exigences réglementaires de la loi Grenelle II s'appliquant aux sociétés françaises cotées en bourse. Ils s'inscrivent également dans plusieurs référentiels internationalement reconnus tels que la Global Reporting Initiative (GRI) ou les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies.

En 2017, nous avons adapté la définition des indicateurs les plus pertinents pour piloter notre performance RSE, afin de suivre plus précisément les indicateurs GRI Standards 2016 (« Core option »). Nous suivons également les standards du Greenhouse Gas Protocol pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre et reportons ces indicateurs selon les principes du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et le World Resources Institute (WRI) GHG Protocol.

Comme chaque année, nous communiquons également nos résultats auprès du Pacte Mondial des Nations unies afin d'être conforme au standard de niveau « Advanced ».

Les initiatives ainsi que les indicateurs couvrent également certains Objectifs de Développement Durables (ODD) définis par les Nations unies.

Un tableau de concordance Reporting Tarkett/Grenelle 2/GRI est disponible en annexe.

3.2.3 Dialogue avec les parties prenantes

Points clés

Favoriser le dialogue et la collaboration avec toutes les parties prenantes :

- > en participant à des conférences, notamment sur les thèmes de l'économie circulaire (Forum Mondial de l'Économie Circulaire), de l'application des principes *Cradle to Cradle*[®], de la qualité des matériaux dans l'architecture intérieure, l'utilisation responsable du PVC ;
- > en contribuant aux débats et travaux au sein du Forum économique mondial et de l'initiative « *Circular Economy 100* » de la Fondation Ellen MacArthur ;
- > en s'engageant avec d'autres entreprises et acteurs économiques pour lutter contre le réchauffement climatique : membre de l'Alliance des Leaders dès la COP21 (2015) ;
- > en partageant notre expérience avec les pouvoirs publics (européens, pays, villes) et ONG, notamment sur les enjeux de l'économie circulaire, et les réglementations et standards ;
- > en associant nos clients à notre démarche et en formant nos équipes.

Communiquer en toute transparence :

- > pour expliquer la composition de nos produits, leur impact sur la santé et l'environnement, et aider ainsi nos clients dans leur choix : publication de MHS (Material Health Statements) aux États-Unis réalisées par l'EPEA, institut scientifique indépendant ; étiquetage santé & environnement en Europe ;
- > pour publier et partager nos progrès et enjeux, avec notamment les agences de notation extra-financière et la communauté financière, et les plateformes publiques (CDP, Global Compact...).



3.2.3.1 Un dialogue ancré avec les parties prenantes

Instaurer des relations durables et un dialogue continu avec les parties prenantes est primordial pour proposer des solutions correspondant à leurs attentes, mais aussi pour travailler en concertation avec les ONG, les experts et les institutions publiques afin de trouver ensemble les réponses aux défis de demain. Cette vision est soutenue par le Président du Directoire, Glen Morrison : *« Le défi que nous rencontrons actuellement consiste à surmonter les épreuves mais aussi parler de nos réussites de manière transparente, et en être fiers, tout en reconnaissant aussi que nous rencontrons des difficultés et que nous avons besoin de travailler avec les ONG et les experts pour aller de l'avant et trouver des solutions innovantes. »*

Tarkett participe très régulièrement à des programmes et événements de portée internationale, aux côtés d'ONG, d'agences d'évaluation et d'organismes gouvernementaux, portant sur l'innovation et le développement durable.

Tarkett est un membre actif du Forum économique mondial et s'engage notamment par la participation du Président du Directoire et d'un membre du Comité Exécutif au Forum annuel de Davos.

- En janvier 2017, le Président du Directoire (anciennement Michel Giannuzzi) avait présenté sa vision sur l'avenir du secteur de la construction lors d'une table ronde du Forum économique mondial à Davos. Il avait partagé sa vision d'un **« Leadership Engagé et Responsable »**, permettant de développer un modèle d'économie circulaire, de lutter contre le changement climatique et de promouvoir des solutions innovantes pour les villes de demain ;
- en janvier 2018 au Forum économique mondial à Davos, Glen Morrison (Président du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2017) a participé à une table ronde sur le thème du développement urbain et des infrastructures, partageant son ambition pour un environnement bâti plus humain face aux défis de **« Durabilité et d'Accessibilité » (« Sustainability & Affordability »)** ;
- toujours à Davos 2018, au sein du Comité de pilotage de l'Avenir du développement urbain & des services, Glen Morrison a échangé avec des acteurs des sphères publiques et privées à propos des grands défis tels que l'économie circulaire dans les villes et le logement abordable ;
- Glen Morrison a également participé à la conférence pour le climat organisée par la **coalition des dirigeants engagés en faveur du climat (« Alliance of CEO Climate Leaders »)**, plate-forme mondiale que Tarkett a rejoint dès 2015. Ce groupe de dirigeants joue un rôle crucial pour mobiliser les entreprises et les gouvernements du monde entier à prendre des mesures ambitieuses concernant le changement climatique ;
- par ailleurs, à Davos 2018, au cours du débat **« En finir avec les préjugés : favoriser la diversité » (« Decoding biases : diversity by design »)**, Glen Morrison a partagé sa vision et son engagement pour une gestion des talents (« talent philosophy ») fondée sur la diversité et l'inclusion : *« Pour les entreprises, le défi le plus important est la guerre des talents, pour attirer et retenir les meilleurs. En tant que dirigeants d'entreprise, notre rôle est de créer un environnement inclusif et bienveillant où chacun puisse travailler et s'épanouir en étant totalement soi-même. Tout au long de ma vie professionnelle, j'ai constaté que favoriser la diversité et développer une culture d'inclusion permet de libérer le potentiel de nos équipes et de renforcer leur engagement, tout en dopant les performances de nos entreprises ».*

Tarkett contribue à d'autres conférences et initiatives :

- en septembre 2017, Tarkett a participé au **Living Product Expo (Pittsburgh, USA)** qui rassemble designers, architectes, industriels et experts pour présenter et partager leurs innovations, tant sur le design que sur les processus de production. Tarkett a ainsi pu contribuer au débat en mettant en avant l'utilisation de produits respectueux de la santé et de l'environnement, et notamment l'utilisation responsable du PVC ;
- Tarkett participe également à de nombreux débats portant sur le thème de l'économie circulaire, afin de partager son expérience et réfléchir avec l'ensemble des acteurs aux solutions pour l'avenir. En avril 2017, Tarkett a participé à la **conférence PVC 2017 à Brighton (Royaume-Uni)**, en présentant la gestion du PVC dans les modèles d'économie circulaire, aux côtés de participants issus de 35 pays ;
- entre octobre et novembre 2017, Tarkett a participé à une **série d'événements organisés par le « Cradle to Cradle® Products Innovation Institute » à Boston, New York et San Francisco** visant à promouvoir l'action des acteurs industriels qui s'engagent dans une approche circulaire. Ceci consiste par exemple à concevoir des produits qui seront recyclables, ou à intégrer des matières premières recyclées dans les produits ;
- le **Forum Mondial de l'Économie Circulaire qui s'est tenu à Helsinki en juin 2017**, a aussi permis à Tarkett de présenter la manière dont son business model s'appuie sur les principes de l'économie circulaire. Enfin, c'est à l'occasion d'un événement organisé par le gouvernement du Luxembourg sur le développement du commerce international que Tarkett a eu l'opportunité de participer à différentes tables rondes. L'une d'entre elles s'est tenue en juin 2017 au sein de la chambre du commerce du Luxembourg, et avait pour sujet principal le traitement des déchets au sein de la région du Benelux ;
- Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation et Environnement de Tarkett, membre du Comité exécutif, a participé en octobre 2017 à la **conférence annuelle « Alliances pour les villes en transition », organisée par l'école de commerce HEC** en région parisienne. Le thème de cette année était **« Accélérer la troisième révolution industrielle – le cas du Luxembourg »**. À l'occasion de cette conférence, Anne-Christine Ayed a expliqué les principes du modèle économique de Tarkett, autour des enjeux suivants : Comment passer d'une économie linéaire à une économie circulaire ? Quels sont les principes du *Cradle to Cradle®* ? Cette conférence s'est inscrite dans la démarche suivante : En novembre 2016, le gouvernement du Luxembourg avait lancé sa stratégie de Troisième Révolution Industrielle, qu'il a, entre autres, développée avec l'aide de Tarkett. Cette stratégie annonce un revirement économique fondamental vers l'énergie digitale et décentralisée, la mobilité, la gestion plus intelligente des données, et les principes de l'économie circulaire. Cette stratégie s'appuie sur les conclusions d'une étude de neuf mois, menée par des experts, et dans laquelle Tarkett a joué un rôle majeur sur le thème de l'économie circulaire ;
- le 12 octobre 2017, Anne-Christine Ayed, a également décrypté les enjeux d'une économie circulaire en prenant l'exemple de Tarkett lors du **débat « Innovation frugale : Construire un monde durable avec moins de ressources », organisé à l'Université de New York**. Les participants de cette conférence étaient Navi Radjou, auteur du livre « Frugal Innovation », Jaykumar Menon, entrepreneur social des Droits de l'Homme et Vijay V. Vaitheeswaran, rédacteur au magazine *The Economist* ;

- le 21 octobre 2017, Anne-Christine Ayed est intervenue à la **Conférence Cradle to Cradle®**, organisée à l'**Université Leuphana de Lüneburg, Allemagne**. Ce fut l'occasion de présenter la démarche de Tarkett pour mettre en œuvre les principes *Cradle to Cradle®* au centre de sa stratégie d'entreprise, les défis rencontrés et l'intérêt de déployer ses principes dans la stratégie d'éco-innovation ;
- par ailleurs Tarkett poursuit l'écoute et le dialogue engagé avec ses différentes catégories de clients (architectes & designers, installateurs, distributeurs), soit à travers des enquêtes clients et le programme *Customer Centric Innovation* qui s'appuie sur l'approche « Design Thinking » afin de mieux comprendre leurs besoins, soit au sein d'événements ou de réunions organisés dans certains pays. Par exemple, en septembre 2017, Tarkett a organisé, à l'**usine de Waalwijk aux Pays-Bas**, l'**événement Circles of Architects®** qui a réuni plus de vingt architectes et designers venus de neuf pays (Pays-Bas, Belgique, France, Suède, Royaume-Uni, Pologne, Turquie, Émirats arabes unis et Slovaquie) afin de leur présenter les prochaines innovations dans le domaine de la moquette et recueillir leurs avis. Cette plateforme de discussion a été mise en place dès 2007 par les activités Desso acquises par Tarkett en 2015.

3.2.3.2 Une transparence renforcée des informations communiquées

La transparence des informations publiées est une valeur à laquelle Tarkett est fortement attaché et un domaine en constante amélioration. Nous sommes convaincus que la transparence est primordiale pour obtenir la confiance de l'ensemble de nos parties prenantes, notamment concernant les matériaux utilisés dans nos produits, les impacts de nos produits sur la santé et l'environnement ou l'empreinte carbone de nos activités. Nous souhaitons partager avec nos différents interlocuteurs (employés, clients, fournisseurs, ONG...) nos réussites, mais aussi les difficultés que nous rencontrons et la manière dont nous envisageons d'y remédier et de progresser. Nous pensons que le dialogue et la collaboration avec les ONG, experts et tout autre organisme qui souhaiterait travailler avec nous nous permettra trouver ensemble des solutions innovantes.

Cet objectif premier de transparence repose sur plusieurs outils. Depuis 2011, la plupart de nos produits en Europe portent un système d'« étiquette environnementale » qui précise pour chacun d'entre eux le pourcentage de contenu recyclé, l'utilisation ou non de phtalate, ainsi que le niveau d'émissions totales de COV.



En 2013, pour aller plus loin, Tarkett Amérique du Nord a introduit les déclarations EHS (Environmental and Health Statements). Ces déclarations, vérifiées par des tierces parties, présentent de manière approfondie la composition des ingrédients, les impacts éventuels sur la santé et l'environnement, et prennent également en compte l'étape de fin d'usage des produits. Développée à l'origine pour nos produits en linoléum et en caoutchouc, leur utilisation a été étendue en 2014 à la sous-couche de moquette ethos®, puis en 2015 aux produits en vinyle homogène et aux accessoires en caoutchouc. En 2016, cette approche a été remplacée par l'introduction des déclarations MHS (Material Health Statements), réalisées par l'EPEA, un institut scientifique indépendant. Ces déclarations permettent ainsi de partager de façon transparente, avec nos clients (architectes et designers...), des informations précises et faciles à appréhender (lire page 99). En 2018 le déploiement du MHS sera progressivement étendu à la zone EMEA.

Le Groupe est également impliqué dans une démarche proactive avec ses investisseurs et la communauté financière. Tarkett partage ouvertement ses informations avec des agences de notation extra financières et des réseaux axés sur le développement durable, tels que le CDP (Carbon Disclosure Project), Vigeo, MSCI, Gaia, Ofi, et BMO, en les accompagnant dans leurs processus d'évaluation. C'est grâce à ce dialogue proactif que des investisseurs tels que Sycomore AM ont inclus Tarkett dans leur portefeuille d'investissement responsable (ISR). En 2017, nous avons poursuivi notre engagement de promouvoir le développement durable auprès de nos actionnaires. Une dizaine d'investisseurs ont été invités sur le site de Clervaux (Luxembourg) en novembre 2017 afin d'en apprendre davantage sur les processus de production ainsi que la performance environnementale du site de production au cours de la visite du « Green Tour » du site.

3.2.4 Des outils au service de notre démarche RSE

Points clés

Des programmes structurés et des méthodologies robustes au service de notre engagement RSE :

- « *World Class Manufacturing* » pour favoriser l'excellence opérationnelle dans nos sites industriels, avec deux piliers majeurs : la Sécurité et l'Environnement ;
- « *Closed-loop circular design* » : l'outil d'éco-conception circulaire de nos produits, fondé sur les principes *Cradle to Cradle®*, prenant en compte l'impact sur la santé et l'environnement ;
- « *Talent philosophy* » : une démarche de développement des talents nourrie des valeurs du Groupe (notamment respect et intégrité), afin de valoriser les expertises, d'accompagner les collaborateurs dans leur évolution et de favoriser une culture de la diversité et de l'inclusion.

Afin d'assurer une place centrale au développement durable dans sa stratégie, Tarkett a développé et mis en place plusieurs outils. Ces derniers constituent des leviers majeurs pour améliorer

notre performance environnementale, contribuer à la mise en place de modèles d'économie circulaire et attirer les meilleurs talents.

La gestion de la politique RSE

3.2.4.1 World Class Manufacturing au service de l'excellence opérationnelle

Depuis plusieurs années, le Groupe a mis en place le programme WCM (*World Class Manufacturing*) dont les objectifs principaux sont de :

- renforcer la qualité et le service client ;
- réduire les accidents de travail et l'impact des opérations du Groupe sur l'environnement ;
- améliorer la productivité et la performance de l'outil industriel.

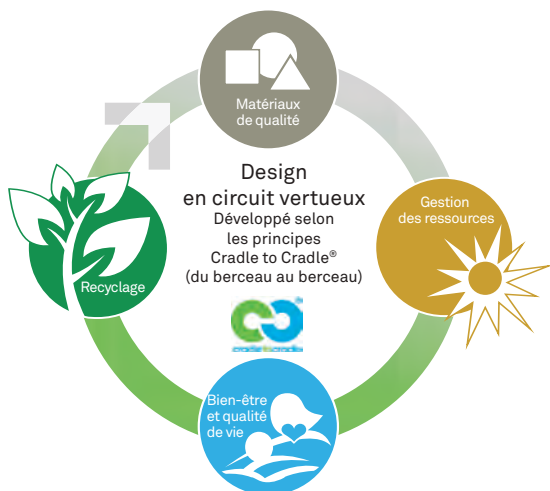
Depuis plusieurs années, le Groupe a dégagé des résultats positifs liés à la mise en place du programme WCM. Sur les sites industriels, le programme joue un rôle fondamental dans l'amélioration des résultats sécurité, ainsi que dans la réduction de l'impact environnemental lié à la fabrication des produits tout en permettant une meilleure maîtrise de la gestion des ressources : contrôle des indicateurs clés, mise en place et suivi de plans d'action, amélioration continue de l'excellence opérationnelle.

Le programme WCM est mis en œuvre par une équipe dédiée qui définit les objectifs et suit le déploiement de ce programme, compare et identifie les meilleures méthodes employées sur chacun des sites et accompagne les équipes locales à mettre en place les meilleures pratiques pour leurs opérations. Le Groupe a nommé des responsables WCM sur l'ensemble de ses sites pour coordonner les projets d'amélioration continue et déployer 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. La réalisation d'audits WCM internes permet aux équipes de suivre la progression des sites de production et définir des plans d'actions.

3.2.4.2 Closed-Loop Circular Design au service de l'éco-conception

Engagé en faveur du développement d'une économie circulaire, Tarkett a créé l'outil d'éco-conception « Closed-Loop Circular Design », soit un éco-design circulaire ou « en circuit vertueux ».

Cet outil vise à respecter le bien-être des personnes et de l'environnement, tout en encourageant l'éco-innovation, suivant quatre piliers :



- matériaux de qualité : sélectionner des matériaux respectueux de la santé, de l'environnement et pouvant être recyclés ;
- gestion des ressources : favoriser une utilisation optimisée et raisonnée des ressources dans toutes les étapes de production tout en protégeant l'environnement (eau, énergie, émissions de gaz à effet de serre...);
- 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 ;
- recyclage : recycler ou réutiliser les produits en fin d'usage pour éliminer les déchets, tout en contribuant à la conception de nouveaux produits avec des matériaux recyclés de qualité.

L'outil repose ainsi sur les principes de l'économie circulaire, nourrie de la méthodologie *Cradle to Cradle*® (C2C/« du berceau au berceau ») qui évalue la composition chimique des produits ainsi que leurs risques sur la santé et l'environnement. Les principes *Cradle to Cradle*® sont appliqués à l'ensemble des activités et produits du Groupe.

Par ailleurs, nous utilisons les principes C2C pour évaluer les ingrédients (lire page 99) et certaines catégories de produits sont également certifiés C2C (lire page 105).

Qu'est-ce la philosophie *Cradle to Cradle*®

La philosophie *Cradle to Cradle*® (« Du berceau au berceau ») s'appuie sur trois grands principes pour développer des modèles économiques éco-efficaces :



- considérer les déchets comme de la « nourriture », des ressources de qualité pour de nouveaux produits ;
- utiliser des énergies renouvelables (soleil, vent, eau...);
- favoriser la diversité en s'inspirant du modèle de la nature.

Cette philosophie *Cradle to Cradle*® a été mise au point à la fin des années 1980 par le chimiste allemand Michael Braungart et l'architecte américain William McDonough. Concrètement, cela se traduit par des outils d'éco-conception et des outils méthodologiques qui couvrent plusieurs dimensions de la conception à la fabrication jusqu'à la fin d'usage et de récupération, notamment pour la certification des produits (*Cradle to Cradle*® Certified™) :

- des matériaux sains : utilisation de matériaux respectueux de la santé et de l'environnement – des matériaux recyclés, et recyclables dans un environnement naturel (« cycle biologique ») ou dans un nouveau cycle « technique » (industriel) ;
- l'utilisation d'énergies renouvelables et la gestion du carbone (émissions de gaz à effet de serre...);
- la gestion de l'eau, c'est-à-dire gérer l'eau potable comme une ressource précieuse et comme un droit humain essentiel ;
- la responsabilité sociale, en créant un impact positif sur la vie des employés et de la communauté locale.

3.2.4.3 La Talent Philosophy au service de la gestion des 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.

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 en 2017 notre approche « Talent Philosophy ». Elle contient les lignes directrices, qui permettront de garantir une approche managériale alignée dans l'ensemble du Groupe et qui permettront à nos collaborateurs d'être informés de toutes les opportunités qui s'offrent à eux tout au long de leur carrière et permettre ainsi davantage de promotions internes (lire page 115).

Valoriser nos talents

Pour valoriser les expertises de ses équipes et les opportunités de parcours professionnels, Tarkett a décidé de lancer en 2017 une politique active pour définir et promouvoir sa marque employeur, autant en interne qu'en externe pour attirer des talents. Un site web carrières (<https://careers.tarkett.com>) dédié a été mis en place avec des vidéos de témoignages de salariés. Trois promesses de Tarkett en tant qu'employeur ont été définies à l'occasion de cette nouvelle politique :

- > « *Expand your horizons – Élargir vos horizons* », car Tarkett offre un large éventail d'emplois et d'opportunités géographiques, de la fabrication à la commercialisation, en passant par la recherche, le design ou les fonctions supports.
- > « *Change the game – Changer le jeu* », 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 – Imaginer la société de demain* », en ayant une vision longue 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.

3.3 « *Designing for life* » – Éco-concevoir dans le respect de l'environnement et de la santé

3.3.1 Préserver le capital naturel

Points clés



Tarkett s'engage à préserver le « capital naturel » afin d'utiliser de manière responsable les ressources limitées et réduire l'impact de ses activités industrielles sur le changement climatique.

Grâce à la réduction de la consommation d'énergie et de l'eau et par la limitation des déchets industriels, Tarkett s'efforce autant que possible de réduire l'empreinte environnementale de ses sites de production tout en préservant les ressources naturelles.

En évaluant l'impact environnemental de son activité industrielle et de ses produits, et en réduisant les émissions de gaz de serre, notamment par l'utilisation d'énergies renouvelables, Tarkett accompagne activement la lutte contre le réchauffement climatique.

Des initiatives concrètes dans les sites de production pour préserver le capital naturel :

- > optimisation des procédés industriels, certification ISO 50001 pour l'efficacité énergétique ;
- > production et consommation d'énergies renouvelables au sein des sites de production (biomasse, géothermie, solaire) ;
- > achat d'électricité renouvelable (7 usines à 100 %) ;
- > mise en place de circuit d'eau fermé ;
- > développement du recyclage interne ou externe des déchets de production, plutôt que la mise en décharge.

3.3.1.1 Un double engagement : lutter contre le réchauffement climatique et préserver des ressources

La préservation des ressources et le changement climatique font partie des principaux enjeux environnementaux qui guident Tarkett dans la définition d'une stratégie globale. Cette dernière répond à la volonté du Groupe de contribuer à son échelle à résoudre certains défis majeurs auxquels la société d'aujourd'hui fait face.

- > **la limitation des ressources** : actuellement, certaines ressources ont été considérablement épuisées, une tendance qui ne peut que s'accroître à mesure que la demande dans les marchés émergents monte en flèche. Une transition vers une économie circulaire, où les produits sont conçus de façon à ce que leurs matériaux soient facilement récupérés et réutilisés ou recyclés en fin d'usage, est la façon la plus efficace de préserver les ressources naturelles de la planète ;

« *Designing for life* » – Éco-concevoir dans le respect de l'environnement et de la santé

➤ **le changement climatique** : l'activité industrielle est l'un des contributeurs importants 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 par exemple par un recours systématique à l'éco-innovation, l'utilisation de matières premières recyclées, une réduction des besoins en énergie ou une plus grande utilisation d'énergies renouvelables. Dans tous les scénarios décrits par les experts, une meilleure utilisation des ressources est un facteur clé pour atténuer le changement climatique. Ces deux enjeux sont liés, et couvrent tout le spectre de l'activité de Tarkett, de la production à la distribution : les efforts stratégiques dans ces domaines sont la résultante de l'ensemble des actions environnementales du Groupe.

3.3.1.1.1 Évaluer l'impact environnemental de notre activité : l'analyse de cycle de vie

En complément des déclarations MHS (Material Health Statements) que nous réalisons sur certains produits pour évaluer l'impact sur la santé et l'environnement (voir page 99), nous utilisons également dans certains cas l'analyse de cycle de vie (ACV), un des outils pour réaliser le bilan 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 2016, Tarkett a mis à jour les analyses ACV d'un certain nombre de ses produits fabriqués en Europe, tels que le linoléum, certaines gammes de vinyle hétérogène et la gamme de vinyle homogène iQ. Cette analyse intègre la phase d'utilisation, qui varie selon l'application : l'évaluation de l'impact du nettoyage et de l'entretien du revêtement de sol est en effet différente pour les établissements de santé et les bureaux. Les calculs ont été réalisés par des experts ACV du LIST (Luxembourg Institute of Science and Technology) et combinent données réelles, données génériques et hypothèses des experts.

À terme, nous envisageons d'étendre l'ACV à certaines futures gammes de produits. Cela nous permettra d'identifier les domaines dans lesquels nous pouvons nous améliorer, au-delà de nos sites de production. En 2018, pour renforcer nos engagements et pour répondre à la demande croissante des clients et donneurs d'ordre, le segment EMEA s'équipera d'un logiciel pour effectuer des ACV systématiques avec l'objectif prioritaire de réaliser ses déclarations environnementales spécifiques EPD (« Environmental Product Declaration »), FDES (Fiches de Déclaration Environnementale et Sanitaire), etc.

Les analyses de cycle de vie réalisées jusqu'à présent ont intégré le changement climatique. Par exemple, nous avons mesuré l'impact de notre revêtement de sol en linoléum dans le secteur de la santé, et de notre gamme vinyle hétérogène compacte utilisée dans le secteur de l'éducation. Dans les deux cas, les contributions les plus élevées en termes d'émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) proviennent de l'extraction des matières premières et de la phase d'utilisation (avec une hypothèse de 20 ans). La phase de production, et le transport des matières premières et des produits finis contribuent de façon moindre aux émissions totales de GES, si l'on prend en compte l'ensemble du cycle de vie. Ces résultats nous incitent à étudier un périmètre

plus large que les processus de fabrication de nos revêtements de sol, en intégrant notamment l'ensemble de l'amont de notre chaîne de valeur, ainsi que la phase d'usage et la fin de vie de nos revêtements de sol.

3.3.1.1.2 Réduire les émissions de gaz à effet de serre

La contribution de Tarkett à la réduction des émissions de gaz à effet de serre est continue et progressive. Elle est la résultante d'un ensemble d'actions :

- **optimiser et réduire la consommation d'énergie sur les sites de production** (voir chapitre *Designing for life* page 95), notamment à travers notre programme d'excellence opérationnelle WCM (*World Class Manufacturing*) ;
- **développer l'utilisation d'énergies renouvelables** et encourager les sources externes d'énergie verte (voir page 96) ;
- **s'engager en faveur d'une économie circulaire** : utilisation de matériaux recyclés (réduction des émissions liées à l'extraction des matières premières) et la limitation de la production de déchets (recyclage, réutilisation). Voir le chapitre « Closing the loop » page 106 ;
- **optimiser les émissions liées au transport** : dans certains pays et dans certaines situations, nous utilisons des modes de transport moins émetteurs de gaz à effet de serre (transport ferroviaire entre la Suède et l'Allemagne ou en Russie...);
- **pratiquer un développement réfléchi des sites existants** : Tarkett s'attache à limiter l'impact de la croissance soutenue que le Groupe a connu ces dernières années en appliquant le principe de réutilisation de l'espace existant sans construction supplémentaire (optimisation et développement des chaînes de production existantes comme par exemple sur le site de Jaslo en Pologne ou de Mytishchi en Russie, ou le rachats d'espaces industriels existants en Chine...).

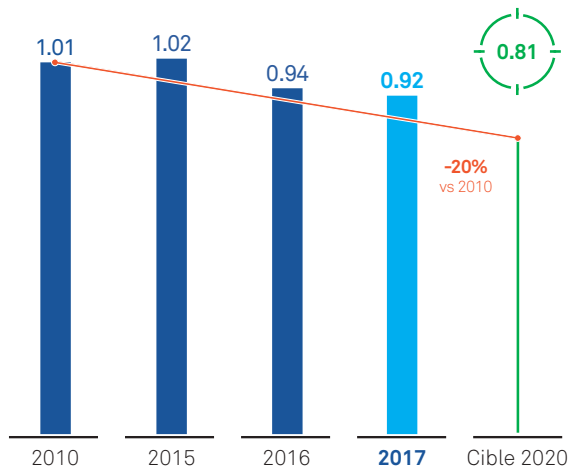
Zoom sur les indicateurs clés



Changement climatique

L'objectif de Tarkett en matière de réduction de gaz à effet de serre (GES) : - 20 % en 2020 par rapport à 2010 (par mètre carré de produit fabriqué kgCO₂e/m²).

- En 2017, les émissions de gaz à effet de serre (par mètre carré de produit fabriqué kgCO₂e/m²) s'établissent à 0,92 kgCO₂e/m² (scope 1 & 2), soit une nette réduction de -9 % par rapport à 2010, et une baisse de -2 % par rapport à 2016.
- en 2017, le recours croissant aux énergies renouvelables et la mise en place d'initiatives d'efficacité énergétique dans les usines ont contribué à la baisse des émissions de GES ;
- en 2017, un site sur deux (51 %) a ainsi réduit les émissions de gaz à effet de serre (par m² de produit fabriqué kgCO₂e/m² et en valeur) ;
- pour mieux évaluer l'impact de nos activités sur le changement climatique, nous avons amélioré nos indicateurs et avons apporté des évolutions méthodologiques impactant l'évolution des résultats : nous avons élargi notre reporting en intégrant toutes les sources d'énergie utilisées et ajoutant les émissions liées à la biomasse (dans le scope 1) représentant un impact de + 1,2 %, et l'évolution des facteurs d'émission de certains pays réduisant ainsi les émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) de - 3,2 % par rapport à 2016.

Intensité des émissions de gaz à effet de serre (kgCO₂eq/m²)**3.3.1.1.3 S'adapter au changement climatique**

Le Groupe suit et anticipe continuellement les risques industriels et environnementaux, et les effets du changement climatique (notamment les événements climatiques extrêmes) en font partie. Nous appliquons ainsi dans nos sites industriels des plans d'urgence soigneusement élaborés.

Par ailleurs, le montant des provisions pour risque en matière d'environnement s'élève à environ 1,2 million d'euros en 2017 (vs 1,3 million d'euros en 2016).

Il est à noter que certains produits, tels que le gazon synthétique, peuvent aider nos clients dans leur effort d'adaptation au changement climatique en particulier dans des zones arides ou en manque d'eau.

3.3.1.2 Réduire l'empreinte environnementale des sites de production**3.3.1.2.1 La gestion de l'énergie****3.3.1.2.1.1 Des progrès en matière d'efficacité énergétique****Zoom sur les indicateurs clés****Efficacité énergétique**

- > Depuis 2010, nous progressons régulièrement en matière d'efficacité énergétique, avec une baisse de la consommation d'énergie moyenne par m² de produits fabriqué (-4 % entre 2017 et 2010), un des éléments du programme WCM.
 - > Entre 2016 et 2017, la légère augmentation de consommation d'énergie par m² de produits fabriqué (4,17 kWh par m² en 2017 contre 4,09 kWh en 2016) s'explique principalement par une prise en compte plus exhaustive des sources d'énergie utilisées.
- > en effet, dans un objectif d'amélioration de notre méthodologie de reporting en 2017, les consommations d'énergie reportées comprennent aussi les quantités de carburants consommées par les engins de manutention sur les sites de production (voir les précisions dans la note méthodologique en page 132) ;
 - > en 2017, un site sur deux (51 %) a ainsi amélioré son efficacité énergétique réduisant sa consommation d'énergie par mètre carré de produit fabriqué ;

- > depuis 2011, la certification européenne ISO 50001 reconnaît l'engagement pour une meilleure gestion énergétique des entreprises. En 2017, tous les sites européens de Tarkett employant plus de 250 personnes sont certifiés ISO 50001. Par ailleurs, quelques usines en dehors de l'Europe ont démarré le processus de certification ISO 50001 ;
- > indépendamment des systèmes de certification, un certain nombre de nos sites bénéficient déjà de 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.

Exemples

- > **Un plan énergie particulièrement efficace à Bačka Palanka (Serbie) :** dès 2009, le site Tarkett de Bačka Palanka a défini et déployé une stratégie de gestion énergétique avec deux objectifs : utiliser davantage les énergies renouvelables et optimiser son efficacité énergétique. Au fil des années, l'engagement de nos équipes a permis d'aller au-delà de ces premiers objectifs et de mettre en place une stratégie d'excellence opérationnelle énergétique plus large et plus structurée, en capitalisant d'une part sur l'implication des équipes au quotidien et l'amélioration des équipements, et d'autre part sur des initiatives spécifiques. Chaque matin, les managers énergie, les responsables d'équipes et les opérateurs se réunissent pour analyser les indicateurs d'énergie des 24 dernières heures, décider des mesures correctives à mettre en place, et ainsi ajuster de manière optimale les flux d'énergie. Par ailleurs, des initiatives plus ciblées sont ensuite élaborées, en cherchant par exemple des moyens de transformer les déchets en énergie. Le site s'est ainsi dès 2009 doté d'une chaudière à bois utilisant la sciure issue de la production de parquet. La chaleur produite est réutilisée dans le processus de fabrication de revêtements de sol en vinyle. Grâce à ces démarches, 52 % des besoins énergétiques totaux du site proviennent de l'autoproduction d'énergie issue de la biomasse ou de la fourniture d'énergies renouvelables en 2017.
- > **Amélioration énergétique du système de refroidissement de l'eau à l'usine de Konz (Allemagne) :** l'équipe de Konz a réduit la consommation d'énergie du site en optimisant le système de refroidissement. En s'inspirant de la thèse d'un étudiant, l'équipe a réalisé un projet en 4 étapes entre juin 2016 et avril 2017. Le projet consistait à apporter différentes mises à niveau techniques au système, en optimisant les paramètres pour atteindre l'efficacité maximale et se conformer aux normes de réglages. Résultat : la consommation d'énergie a été réduite de 50 % pour ce système sans impact sur la qualité de la production, permettant ainsi de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de réaliser des économies.
- > **Réduction d'énergie grâce à des ampoules à LED dans l'usine de Middlefield (États-Unis) :** l'usine a remplacé l'ensemble de l'éclairage du site par des ampoules à LED, fin 2016 et début 2017, soit 1979 ampoules au total. Des détecteurs de mouvements ont également été placés dans les bureaux, les couloirs, ainsi que dans certaines zones de l'usine. Cette initiative a permis de réduire de 5,6 % la consommation totale d'électricité de l'usine, qui fonctionne 7 jours sur 7 et 24h/24.

Exemple



- **Arrêt du traitement par oxydation thermique à l'usine de Farnham (Canada) :** cette action s'inscrit dans les changements apportés à la fabrication des revêtements de sol depuis 2010, qui ont pour conséquence la réduction de la quantité de Composés Organiques Volatils (COV) dans les matières premières utilisées. Pour traiter efficacement les COV, on utilise habituellement des oxydateurs thermiques régénératifs (OTR), souvent appelés incinérateurs, qui transforment tous les Composés Organiques Volatils en composés inorganiques par oxydation totale. Le site disposait de deux types de traitement des effluents issus de la production : un filtre électrostatique et un incinérateur. La diminution conséquente des COV a permis de ne plus utiliser l'oxydation thermique tout en répondant aux exigences réglementaires. Le processus a été mis en place en 2014 et a permis de réduire de 32 %, entre 2014 et 2017 la consommation de gaz naturel nécessaire au fonctionnement de l'incinérateur. Autres avantages : la diminution du niveau de bruit et des coûts de maintenance.

3.3.1.2.1.2 Développer les énergies issues de sources renouvelables

Développer l'utilisation d'énergies renouvelables sur site représente une opportunité locale à fort potentiel pour lutter contre le changement climatique.

Dans ce domaine, différentes initiatives sont mises en place et poursuivies pour **produire et consommer sur place de l'énergie renouvelable** :

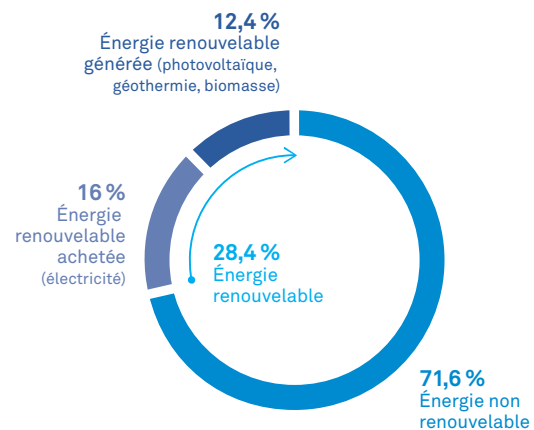
- les déchets de bois de nos usines sont utilisés comme biomasse pour la production d'énergie. Les neuf usines consommant de la biomasse ont d'ailleurs augmenté de 14 % l'utilisation de cette énergie renouvelable entre 2016 et 2017 ;
- les énergies géothermique et solaire sont utilisées dans un certain nombre de bâtiments administratifs et dans les usines, notamment sur les sites de moquette Desso 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, **7 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 22,5 kt CO₂e par an (base 2017 pour ces 7 usines) d'émissions de gaz à effet de serre.

Ces différentes initiatives ont notamment permis d'augmenter la part des énergies renouvelables, qui représentent plus de **28 % des consommations d'énergie totales du Groupe en 2017, contre 25 % en 2016.**

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



Exemples



- **Les sites d'Ohio (États-Unis) achètent 100 % d'électricité renouvelable** : démarré en 2016 avec le siège nord-américain à Solon puis étendu en 2017 aux sites de production de Middlefield et Chagrin Falls, Tarkett a signé des contrats en approvisionnement d'électricité renouvelable. L'ensemble de l'énergie achetée est certifiée par ENGIE Resources, qui fournit les certificats d'énergie renouvelable (RECs) associés. Pour la période de novembre 2016 à avril 2019, pour l'ensemble des sites de Ohio, cela correspond à une consommation estimée à près de 62 millions kWh par an d'énergie renouvelable. Cela représente l'équivalent de 39 000 tonnes CO₂e (gaz à effet de serre). Cette quantité provenant d'énergies renouvelables est équivalente aux émissions annuelles de gaz à effet de serre de 9 166 véhicules de tourisme ou aux émissions de CO₂ provenant de la consommation annuelle d'énergie de 4 582 foyers.
- **En 2017 le site d'Hanaskog en Suède utilise 80 % d'énergies renouvelables**, principalement issues de la combustion de biomasse sur site, mais également grâce à l'électricité renouvelable contenue dans le mix énergétique de l'électricité achetée.

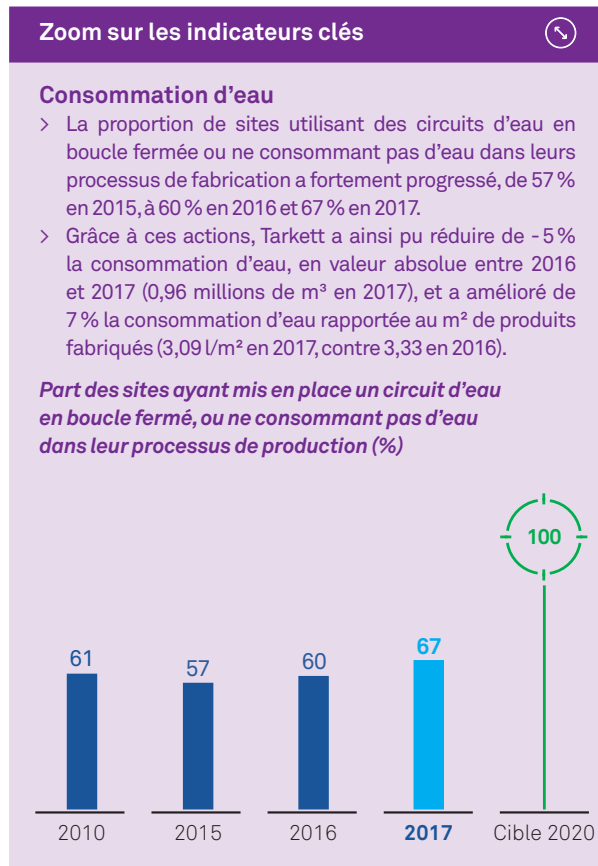
3.3.1.2.2 La gestion de l'eau

La plupart des procédés industriels utilisent de l'eau, comme matière première ou parce qu'elle a une utilité dans les procédés, et le secteur des revêtements de sol ne fait pas exception à la règle. Certains procédés de la moquette, par exemple, peuvent nécessiter de grandes quantités d'eau. Consciente de l'enjeu majeur que représente la préservation de cette ressource vitale, Tarkett gère l'eau de manière responsable et optimisée sur ses sites de production depuis de nombreuses années. Notre stratégie environnementale a pour objectif d'éviter de devoir prélever de grandes quantités d'eau à partir de sources externes. Même si les effluents polluants ne constituent pas un enjeu majeur pour Tarkett, nous nous attachons à les contrôler.

3.3.1.2.1 Des objectifs ambitieux

Tarkett s'est donc fixé deux objectifs : réduire la consommation externe d'eau sur nos sites et optimiser la qualité de l'eau rejetée.

- Notre objectif de consommation d'eau 2020 est ambitieux : tous nos sites industriels devront ne pas consommer d'eau dans leur procédé industriel, ou être équipés d'un circuit d'eau en boucle fermée, c'est-à-dire réutilisant à minima 98 % de l'eau utilisée. Cette mesure nous permettra de réduire directement notre consommation d'eau. Tout en travaillant à l'augmentation du nombre de ces circuits sur nos sites existants, nous améliorons également la gestion de l'eau sur les sites nouvellement acquis en y appliquant les mêmes standards.



3.3.1.2.2 Améliorer les standards relatifs aux effluents

En général, nos produits et processus ne génèrent pas d'effluents nécessitant un traitement important des eaux usées. Cela dit, en raison de la gamme variée de nos produits et de notre stratégie d'innovation en termes de matériaux et de méthodes de production, nous restons attentifs à la qualité de nos effluents.

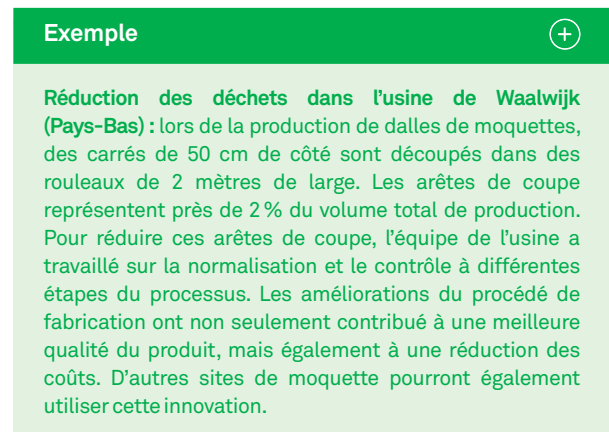
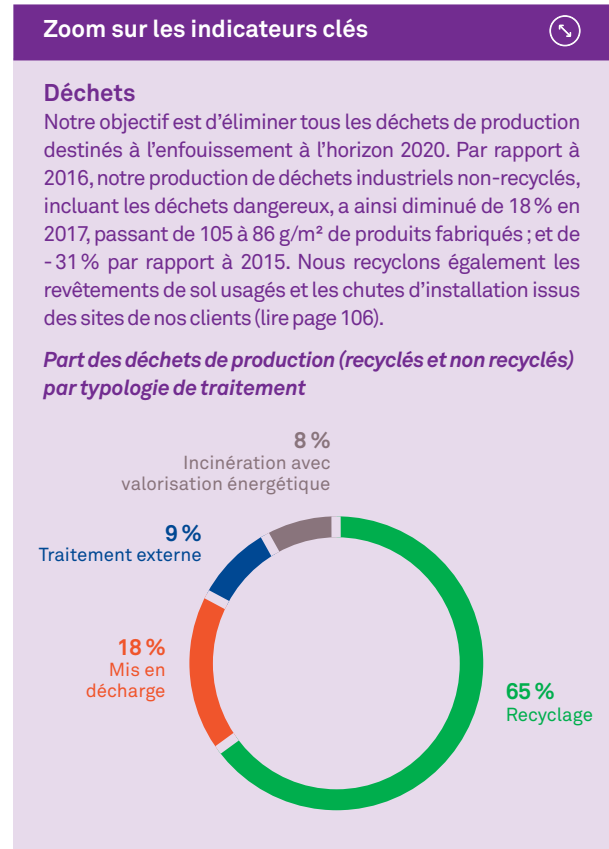
3.3.1.2.3 La gestion des déchets de production

Le recyclage des matériaux est un élément clé de notre approche d'économie circulaire et s'inscrit dans le cadre du programme d'excellence opérationnelle WCM (lire page 92). Nous développons, définissons et mettons en œuvre des plans d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts sur tous nos sites de fabrication à l'échelle mondiale.

Avec la volonté d'adopter l'approche la plus large possible dans la gestion des déchets, nous avons ainsi développé de nombreux systèmes de valorisation. Pour ce faire, nous avons installé sur plusieurs sites des systèmes de collecte et de recyclage des déchets de fabrication, qu'il s'agisse de produits défectueux et de chutes de production. Les déchets collectés sont soit recyclés directement et réinsérés dans notre cycle de fabrication, soit envoyés dans d'autres industries pour un recyclage externe.

D'un point de vue environnemental et économique, le recyclage présente trois avantages :

- réduire la production et la gestion des déchets ;
- minimiser notre utilisation de matières premières ;
- et réduire nos émissions de GES par rapport à l'utilisation de matières vierges.



3.3.1.2.4 Empreinte et impacts environnementaux locaux

Tarkett est engagé dans les problématiques globales telles que le changement climatique et la limitation des ressources, mais nous prenons aussi en compte d'autres impacts potentiels de nos activités industrielles auprès des communautés locales. De par ses procédés de fabrication, le Groupe est moins exposé et concerné que d'autres industries par les sujets liés aux émissions directes dans l'air, ou au traitement des effluents pollués sur site. Néanmoins la production de revêtements de sol a tout de même un impact local que nous prenons en compte.

« *Designing for life* » – Éco-concevoir dans le respect de l'environnement et de la santé

Notre système de management environnemental permet de suivre un certain nombre de ces impacts, tels que les nuisances sonores. Conformément à notre politique de dialogue et d'ouverture, nous partageons nos données internes de façon transparente avec les autorités locales concernées.

Ces dernières années, Tarkett a connu une croissance soutenue, souvent par le biais d'acquisitions. À mesure que nous nous développons, nous appliquons le principe de réutilisation de l'espace existant, partout où cela est possible.

En plus de réduire l'impact visuel et le dérangement causé aux communautés locales, cette approche de réutilisation de l'espace existant s'inscrit également dans la lutte que nous menons pour résoudre les problèmes globaux. Elle nous permet par exemple de réduire nos émissions de gaz à effet de serre et nos besoins en matières premières, en mutualisant les besoins de plusieurs unités sur un même site industriel.

3.3.1.2.5 Préserver les ressources

Comme le changement climatique, la limitation des ressources naturelles est l'un des défis auxquels Tarkett continue de répondre. La transition vers une économie circulaire, qui suppose notamment une conception des produits favorisant la valorisation et le recyclage de leurs matériaux est l'une des réponses à ce défi (lire chapitre sur l'économie circulaire page 102). La réduction et l'optimisation de l'utilisation de l'énergie et de l'eau à chaque étape de notre processus de fabrication en est une autre.

La gestion des ressources est par ailleurs le deuxième pilier de notre approche de conception en circuit vertueux « Closed-Loop Circular Design » (lire page 92). Tarkett progresse dans ce domaine grâce notamment à la mise en œuvre de son programme WCM (World-Class Manufacturing) dans l'ensemble de ses sites industriels à travers le monde. Ce programme joue un rôle fondamental dans la maîtrise de la gestion des ressources : contrôle des indicateurs clés, mise en place et suivi de plans d'action, amélioration continue de l'excellence opérationnelle.

3.3.2 Des espaces de vie sains et de qualité

Points clés



Tarkett souhaite également contribuer aux enjeux de société liés à l'urbanisation et au vieillissement de la population : comment construire et vivre dans des environnements intérieurs sains et de qualité, alors que nous y passons la majorité de notre temps ; comment le sol peut-il contribuer à la qualité de vie, à la santé et au bien-être au quotidien.

Le Groupe évalue et sélectionne des matériaux et conçoit des produits respectueux de la santé humaine et de l'environnement, selon les principes *Cradle to Cradle*®.

Il conçoit des revêtements de sol et des surfaces sportives qui participent à créer des environnements intérieurs sains et à la qualité de l'air intérieur, notamment :

- > avec des produits à des niveaux très faibles d'émissions de composés organiques volatiles ;
- > en utilisant des plastifiants sans phthalate ;
- > en offrant des solutions adaptées à l'asthme et aux allergies ;
- > en proposant des systèmes de pose, de colle, d'entretien ou d'hygiène également respectueux de la qualité de l'air intérieur ;
- > en intégrant la dimension acoustique et de confort visuel, ainsi que l'impact des couleurs, en fonction de l'utilisation de l'espace intérieur (bureau, école, hôpital, maison de retraite, etc.).

D'un point de vue sociétal, l'augmentation et le vieillissement de la population, ainsi que la concentration des populations dans les villes sont des défis auxquels Tarkett doit également continuer de répondre.

- > **la croissance démographique** : la croissance de la population dans le monde va s'accompagner du développement d'une classe moyenne qui atteindra 4,9 milliards d'individus en 2030, lesquels vont rapidement adopter les aspirations et les standards de la vie urbaine et de la société de consommation. Ce qui pourrait apparaître comme une perspective positive d'un point de vue économique, ne le sera réellement que si les modèles économiques, en général, et industriels, en particulier, évoluent vers une conception durable de la production et de la consommation ;
- > **le vieillissement de la population** : une forte croissance de la population associée à une amélioration globale des conditions de vie aura pour conséquence démographique un vieillissement de la population. Les revêtements de sol, en particulier dans les hôpitaux ou les maisons de retraite, ont un rôle majeur à jouer dans l'architecture intérieure des bâtiments car ils peuvent contribuer au maintien de l'autonomie et de la qualité de vie des personnes âgées ou malades ;

- > **l'urbanisation** : tout comme la croissance de la population, l'urbanisation continue de s'accélérer. Une réflexion approfondie des designers et des industriels s'avère indispensable, en vue de concevoir et d'apporter des solutions offrant au plus grand nombre un accès à des espaces de vie, de travail et de loisirs agréables et sains. Et ce, tout en répondant aux attentes du marché immobilier en termes de conception modulaire, de personnalisation et d'innovation.

3.3.2.1 Évaluer et sélectionner des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement : vers plus de transparence

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 de 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.

Zoom sur les indicateurs clés



Matériaux évalués

Évaluation de nos matériaux selon les principes *Cradle to Cradle*[®] : 95,6 % des matériaux évalués en 2017 contre 94,6 % en 2016. L'objectif du Groupe est d'atteindre 100 % en 2020.

Ce travail 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. À plus long terme, il est prévu de déployer l'outil d'information MHS à l'échelle globale, à commencer par la division EMEA en 2018. 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 pour l'utilisateur de revêtement de sol, les poseurs de sol, etc.

Le processus MHS comprend plusieurs étapes :

- > **inventaire** : réaliser, en collaboration avec nos fournisseurs, l'inventaire des composants utilisés, jusqu'à 100 ppm (parties par million) ;
- > **évaluation** : analyser les composants tout au long de leur cycle de vie selon la méthodologie *Cradle to Cradle*[®] ;
- > **vérification** : les faire évaluer par une tierce partie et classer les molécules chimiques selon leur niveau de risque potentiel.

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. Une fois les matériaux évalués, une note leur est attribuée, traduite par un code couleur.

Les résultats des MHS sont notamment pris en compte dans une logique d'optimisation, pour reformuler le produit selon les principes *Cradle to Cradle*[®] en sélectionnant des matériaux sûrs, sains et bénéfiques pour la santé humaine et l'environnement, et pouvant être recyclés un maximum de fois.

À fin 2017, nous avons publié en Amérique du Nord des MHS pour les produits suivants : revêtements de sol en vinyle (revêtement homogène iQ Johnsonite, Amerisport/Tarkett Indoor Sport), moquette (Tandus Centiva ethos[®]), lames et dalles de vinyle modulaires (gamme Tandus Centiva Victory[®]), linoléum (Harmonium, Veneto Essenza Natural Clay, Veneto Acoustiflor) et caoutchouc (Baseworks, Rubber Sheet, Rubber Stair Treads, Rubber Tiles).

Exemple



- > **En février 2017, Tarkett Amérique du Nord a participé au séminaire Healthy Materials Industry Days à San Francisco. La participation à cet événement a permis d'approfondir sa compréhension de Portico, un outil d'analyse et de prise de décision unique en son genre développé par le Healthy Building Network en partenariat avec Google. Portico aide les propriétaires, les architectes, les entrepreneurs et les fabricants à choisir les produits de construction qui répondent à leurs objectifs spécifiques en matière de santé et de durabilité, sur la base de leur(s) certification(s). Tarkett a fait partie des premières entreprises à alimenter la base de données de Portico.**

Exemple



- > **Depuis mars 2017, plus de 800 produits Tarkett présentés dans le catalogue Sustainable Minds[®] Transparency en Amérique du Nord : Sustainable Minds est un fournisseur d'applications, de données et de services dont l'objectif est d'aider les fabricants, les architectes et les designers à concevoir, commercialiser et à déployer des produits de construction plus écologiques et plus sains. L'entreprise, basée dans le Massachusetts, met un catalogue – Sustainable Minds[®] Transparency – à disposition des professionnels de l'architecture, de l'ingénierie et de la construction. Ce catalogue rassemble des informations sur les produits de construction, sur la base de certificats tels que Living Building Challenge, Well Building Standard, Green Globes, LEED V4, C2C ou The Collaborative for High Performance Schools et d'outils tels que les MHS ou les EPD (Environmental Product Declarations). Grâce à ce partenariat entre Tarkett et Sustainable Minds, plus de 800 produits Tarkett sont désormais présentés dans ce catalogue.**

3.3.2.2 Contribuer à la qualité de l'air intérieur

Depuis deux décennies, les bâtiments, neufs ou rénovés, ont fait d'énormes progrès en termes 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 notamment en améliorant la qualité de l'air intérieur. Ces produits participent au bien-être des personnes utilisant les espaces dans lesquels ils sont installés, notamment les populations les plus sensibles comme les personnes âgées, les jeunes enfants ou les personnes allergiques ou asthmatiques.

Des revêtements de sol anti-allergènes et à faibles émissions de Composés Organiques Volatils totaux (COVT) : depuis 2011, Tarkett est un pionnier du développement de revêtements de sol à faibles, voire très faibles, émissions de COVT dans la quasi-totalité de ses gammes de produits. Tarkett propose des produits avec des niveaux d'émissions de COVT de 10 à 100 fois plus faibles que les standards mondiaux les plus stricts, à des niveaux tellement réduits qu'ils sont non-quantifiables. Cet effort a été reconnu par des certifications, dont voici quelques exemples :

- > iQ One, un revêtement de sol à base de polymères a obtenu la certification *Cradle to Cradle*[®] Or en 2016 ;
- > 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 certaines gammes FiberFloor[®] dès 2012, puis progressivement, au fur et à mesure des années, à tous les FiberFloor[®] ainsi qu'à d'autres produits : iD Inspirations, Acczent, et plusieurs gammes de laminés. Par ailleurs, plusieurs gammes de linoléum, fabriquées à l'usine de Narni, ont reçu en décembre 2017 un certificat de la part de l'association britannique Allergy UK. Ce certificat est valable dans plus de 135 pays.

Zoom sur les indicateurs clés



Qualité de l'air intérieur

Notre objectif pour 2020 est d'atteindre 100 % de revêtements de sol produits à faibles émissions de Composés Organiques Volatiles Totaux (COVT < 100 µg/m³). En 2017, le pourcentage de m² produits, présentant ce faible taux d'émission de COV a encore augmenté pour atteindre 96 %, contre 92 % en 2016.

Exemples



- > **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 a reçu la certification Gold Plus du GUI, un institut allemand spécialisé dans les analyses de la qualité de l'air intérieur. En 2017, ce certificat est toujours valable.
- > **Un traitement sans fluor pour protéger les revêtements de sol souples en Amérique du Nord :** Eco-Ensure est un traitement sans fluor et non volatil, ce qui évite les effets négatifs sur la couche d'ozone et de contribuer aux gaz à effet de serre. Cette nouvelle technologie de protection contre les tâches est désormais appliquée sur tous les revêtements Tandus Centiva de type moquette et tapis tissé ou tufté en Amérique du Nord. Ce traitement a été évalué par l'institut scientifique EPEA selon les critères *Cradle to Cradle*®.
- > **Tarkett a également innové avec les dalles de moquette Tandus Centiva ethos® Modular équipées de la technologie Omnicoat.** Cette technologie permet d'installer des dalles de moquette sur des surfaces humides et sur tout type de sol complexe sans entraîner des dégradations de qualité du revêtement de sol. Lorsqu'il est installé avec TarkettTAPE (film polyester avec adhésif à base de silicone), ethos® Modular équipé de la technologie Omnicoat, n'est pas affecté par l'humidité et le pH, éliminant ainsi le besoin de réaliser des mesures de contrôle de l'humidité du sol avant installation de la moquette. L'utilisation de ce système permet aux installateurs d'économiser du temps et des coûts d'installation. L'ensemble de ce système présente de faibles niveaux d'émissions de COVT, contribuant ainsi une bonne qualité de l'air intérieur.

3.3.2.3 Vivre dans des espaces intérieurs sains

Des matériaux de revêtements de sol respectueux de la santé, tels que les plastifiants sans phtalate : les phtalates sont principalement utilisés dans la fabrication de certains plastifiants, utilisés pour conférer à la matière plastique une certaine flexibilité. L'impact potentiel sur la santé humaine de certains phtalates de ce groupe de produits chimiques fait l'objet d'un débat scientifique et apparaît régulièrement dans l'actualité réglementaire et grand public :

- > à travers les travaux des agences sanitaires d'évaluation des substances pour la santé et l'environnement (ANSES en France, et EFFSA au niveau européen) ;
- > au niveau de l'ECHA (Agence Européenne des produits Chimiques), dans le cadre des évolutions des réglementations REACH et CLP ; ou
- > dans les campagnes d'information des associations de protection de la santé et de l'environnement.

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 plastifiant sans phtalate.

Tous nos sites de production de vinyle en Europe et en Amérique du Nord utilisent une technologie de plastifiants sans phtalate. Dans certains sites, nous pouvons aussi utiliser des contenus recyclés en complément des matières premières vierges pour certains produits qui peuvent alors contenir des traces infimes de plastifiants avec phtalate. Nos sites de moquette et de vinyle en Chine utilisent également cette technologie sans phtalate, également déployée progressivement au Brésil depuis 2016, ainsi qu'en Serbie et en Ukraine. Des tests sont en cours en 2017 et 2018 pour le site russe d'Otradny.

Cette décision appliquée sur toutes nos gammes de produits concernés en Europe et en Amérique du Nord illustre notre volonté d'anticiper et de répondre aux attentes de nos clients et de la société civile. En Amérique du Nord, certaines chaînes de distribution de bricolage et décoration ont aussi fait évoluer leurs exigences vis-à-vis de leurs fournisseurs en excluant les produits avec phtalate.

Zoom sur les indicateurs clés



Espaces intérieurs sains

Chez Tarkett, nous mesurons le pourcentage (% de m² produits) de revêtements de sol en vinyle sans phtalate (sauf contenu recyclé), avec un objectif de 100 % d'ici 2020 :

- > au niveau mondial 57 % en 2017 ;
- > en Europe et en Amérique du Nord, 100 % des sites de production de vinyle utilisent la technologie de plastifiants sans phtalate (excepté le contenu recyclé pour certains produits).

3.3.2.4 Bien vivre avec nos sols

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

- **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 :
 - l'étude de 2017, menée par Tarkett en lien avec des spécialistes des couleurs, des designers et des spécialistes de l'éducation, concernait l'impact des couleurs sur le développement et le bien-être des enfants, dans des environnements éducatifs. Les résultats montrent que les enfants et adolescents développent leurs capacités d'apprentissage de manière différente selon les âges, mais toujours avec une interaction forte avec le monde qui les entoure, et avec les couleurs qui le composent. Ainsi par exemple, les capacités mémorielles sont supérieures de 55 à 78 % lorsque l'enfant est placé dans un environnement dont il apprécie les couleurs ⁽¹⁾,
 - 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⁾;
- **acoustique** : des produits insonorisant améliorent l'environnement acoustique des bâtiments. La moquette Desso SoundMaster® permet d'améliorer l'isolation au bruit (+15 dB) et l'insonorisation (amélioration de +100 %, comparé aux moquettes standards) ;
- **sécurité et hygiène** : des revêtements de sol antidérapants et sans joints, des solutions pour salles d'eau, des surfaces sportives qui améliorent la sécurité des athlètes.

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 et d'entretien. Dans le cadre de notre engagement *Cradle to Cradle*®, nous cherchons ainsi 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 selon la méthodologie *Cradle to Cradle*®. En 2016 et en 2017, Royal Adhesives & Sealants a travaillé étroitement avec Tarkett pour réaliser la certification C2C. Ce processus a permis de s'assurer que les différentes parties prenantes utilisaient les meilleures pratiques pour l'approvisionnement en matières premières, les procédés de fabrication et le traitement des déchets.

- **installation** : des produits conçus pour une installation, un entretien et une dépose facile. La gamme modulaire LVT, en pose libre et avec système de clipsage, ne nécessite aucun adhésif. Les solutions d'installation (adhésives et colles) évaluées en Amérique du Nord selon la méthodologie *Cradle to Cradle*®, permettent également de réduire le niveau des émissions de COV pendant la pose et facilitent le maintien des intérieurs sains. Les dalles de moquette Quick-Fix (réalisées en partenariat avec Velcro®) et les produits Tandus Tape+ garantissent que les moquettes peuvent être installées, réinstallées et recyclées facilement, sans endommager la surface du revêtement de sol.
- **entretien** : des systèmes d'entretien et de nettoyage écologiques, tels que notre système « drybuffing » (polissage à sec) pour les sols en vinyle, qui réduit les besoins en eau et en détergents, et limite également les émissions de COV lors de l'utilisation de produits nettoyants. À titre d'exemple, le nettoyage du sol vinyle iQ Natural en utilisant aussi le système de nettoyage (« Dry Buffing ») permet de réduire la consommation d'eau (- 18 %), de détergents (2,3 fois moins) et d'électricité (- 20 %). Sur la base d'un cycle de vie de 20 ans, ce sol peut permettre de réduire de 40 % les impacts du produit sur la limitation des ressources et le changement climatique.

(1) <http://kidsstudy.tarkett.co.uk/>

(2) https://media.tarkett.com/docs/PR_FR_structures_daccueil_Lalzheimer.pdf

3.4 « Closing the loop » – Boucler la boucle : une approche collaborative de l'économie circulaire

Points clés

Engagé en faveur d'une économie circulaire respectueuse de la santé, Tarkett a mis en place un certain nombre d'initiatives afin de se détacher progressivement de l'économie linéaire et réduire ainsi l'utilisation de ressources limitées tout en assurant la croissance du Groupe.

Le déploiement de « Green Tour » dans ses sites de production et la contribution active aux débats sur l'économie circulaire avec les différents acteurs économiques et publics illustrent l'engagement fort du Groupe dans ce domaine.

Des initiatives concrètes d'évolution vers un modèle économique circulaire, respectueux de la santé et du capital naturel :

- > notre démarche d'éco-conception « Closed loop circulaire design » applique les principes *Cradle to Cradle*[®] (« du berceau au berceau ») : tout produit en fin d'utilisation peut devenir une ressource. La notion de déchet disparaît ;
- > nous cherchons à utiliser des matériaux minéraux abondants dans la nature, rapidement renouvelables ou recyclés : 75 % de nos matières utilisées ne contribuent pas à la raréfaction des ressources ;
- > nous utilisons de plus en plus de matières recyclées en provenance de nos lignes de production, de revêtements de sols utilisés ou d'autres industries : 160 000 tonnes, soit 12 % des achats de matières premières ;
- > nous poursuivons le déploiement dans certains pays de notre programme *ReStart* de collecte des chutes de revêtements de sols après installations et en fin d'utilisation. Nous souhaitons renforcer nos efforts dans la mise en place de logistique de collecte à un coût incitatif pour nos clients, ainsi que dans la formation de nos équipes de ventes et des clients ;
- > nous cherchons à améliorer la conception des produits et les techniques de désassemblage et recyclage des sols utilisés afin de faciliter le recyclage des différents ingrédients (système de pose sans colle, sous-couche de moquette...).

3.4.1 Notre démarche d'économie circulaire

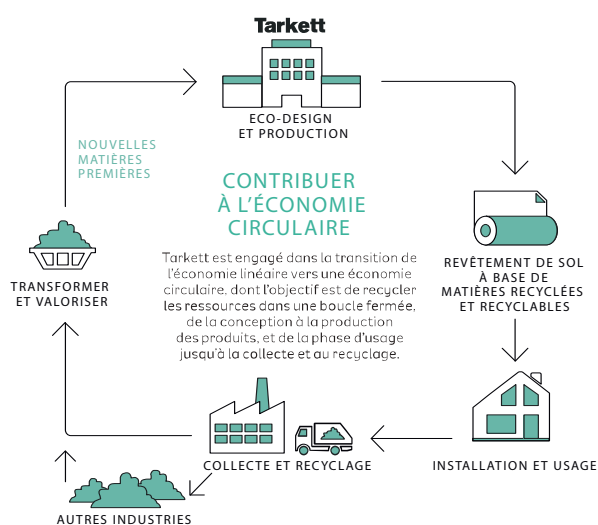
3.4.1.1 L'économie circulaire, de quoi s'agit-il ?

L'économie dite linéaire correspond au modèle de production et de consommation qui prévaut depuis la révolution industrielle et qui passe directement de la fabrication à l'utilisation puis à la destruction d'un produit. Générant une forte pression sur les ressources naturelles, ce modèle de développement se heurte aujourd'hui aux défis posés par l'épuisement prévisible de ces dernières, et la difficulté d'absorber la quantité de déchets générés, dans un contexte d'augmentation de la population mondiale.

En réponse à ces défis, l'économie circulaire substitue au schéma linéaire une logique de « boucle matière ». Ce modèle s'inspire du fonctionnement des écosystèmes naturels, et concrétise l'objectif de passer d'un modèle de réduction d'impact à un modèle de création de valeur positive sur un plan social, économique et environnemental. Il met notamment l'accent sur de nouveaux modes de conception et de production, l'augmentation de la durée d'usage des produits, l'usage plutôt que la possession de bien, la réutilisation et le réemploi des produits et le recyclage.

3.4.1.2 L'engagement de Tarkett

Engagé en faveur d'une économie circulaire, Tarkett a mis en place un certain nombre d'initiatives et d'étapes importantes afin de se détacher progressivement de l'approche linéaire. L'ambition à long terme est de pouvoir réutiliser ou recycler l'ensemble de nos produits dans une boucle fermée dont les étapes sont illustrées par le schéma suivant :



Pour concevoir aujourd'hui des produits qui seront les matières premières de demain, et choisir des matériaux sains et sûrs pour la santé et pour l'environnement et qui pourront être recyclés plusieurs fois, nous nous appuyons sur quatre piliers :

- > l'éco-conception et la production de produits recyclables et recyclés ;
- > la valorisation et le recyclage des déchets de production (cette partie est décrite dans le chapitre *Réduire l'empreinte environnementale des sites de production*, page 95) ;
- > la création de modèles économiques et de circuits logistiques permettant la collecte et la valorisation efficace des chutes d'installation et des revêtements de sol usagés ;
- > le développement de technologies et de capacités de recyclage, en interne ou par le biais de partenariats.

Dans un secteur hautement compétitif comme celui des revêtements de sol, cette évolution s'accompagne 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 plus ou moins directement 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 pour notre programme *ReStart* ou Carpet America Recovery Effort (CARE) aux États-Unis, association professionnelle favorisant le recyclage de moquette et tapis dont Tarkett est membre fondateur à travers les activités de moquettes Tandus Centiva.

3.4.1.3 Une contribution active aux débats sur l'économie circulaire

Tarkett joue un rôle important dans les discussions du Forum économique mondial ou au niveau local en collaboration avec de multiples parties prenantes, en vue d'encourager un engagement plus large des acteurs économiques en faveur de l'économie circulaire (lire page 90).

Le Groupe participe également à des débats et conférences sur le sujet.

- > En juin 2017, Tarkett a présenté son modèle d'économie circulaire au Forum Mondial de l'Économie Circulaire, à Helsinki, en Finlande, qui regroupait 1 500 participants en provenance de 105 pays.
- > En septembre 2017, Tarkett s'est également exprimé lors de la Conférence des parties prenantes organisée par la Commission européenne à Bruxelles, qui avait pour sujet : Réinventer les plastiques – fermer la boucle. Tarkett y a présenté son engagement pour une utilisation responsable du PVC et pour une transparence sur la qualité des matières premières issues du recyclage.

Exemples



> **Promouvoir l'économie circulaire à la semaine d'Almedalen, en Suède** : Almedalen Week est un événement annuel qui a lieu chaque première semaine de juillet, à Visby, Gotland (une île suédoise de la mer Baltique). C'est le plus grand lieu de rencontre politique de la Suède et la combinaison unique d'un sommet politique et d'un Forum ouvert et démocratique. C'est dans ce cadre que Tarkett a dirigé en 2017 un séminaire et un débat sur l'approvisionnement durable en matériaux de construction pour les municipalités et le secteur privé.

> **Participation à la deuxième édition de l'événement international Circular Economy Hotspot** : après une première édition aux Pays-Bas en 2016, l'événement s'est déroulé du 20 au 22 juin 2017 au Luxembourg. L'objectif était d'échanger sur les freins et leviers du développement de l'économie circulaire, sur la base d'exemples de projets réalisés au Luxembourg au cours des deux dernières années. Plusieurs collaborateurs de Tarkett ont ainsi été amenés à témoigner et débattre : Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation et Environnement de Tarkett, membre du Comité exécutif, a ainsi présenté les priorités et les ambitions des entreprises de la région de Wiltz – dont Tarkett – qui se sont associées pour favoriser l'émergence d'une dynamique circulaire.

Une visite guidée « Green Tour » du site de Clervaux a également été organisée pour montrer à travers la démonstration pratique et des actions concrètes comment le développement durable est intégré au niveau de nos sites industriels, en particulier dans le domaine du recyclage et de l'économie circulaire.

> Tarkett a également eu l'occasion de **présenter diverses recommandations techniques en vue de faciliter la transition vers une économie circulaire au niveau de l'Union Européenne**, lors de rencontres avec la délégation officielle représentant entre autres des membres de la DG Environnement de la Commission Européenne et lors d'une table ronde en partenariat avec Veolia.

> **Contribution à la feuille de route « économie circulaire », pilotée par le Ministère de la Transition écologique et solidaire, en France** entre septembre et décembre 2017 : l'enjeu principal des groupes de travail réunis pour l'occasion par le gouvernement français est de construire le chemin permettant d'atteindre les principaux objectifs de transition vers une économie circulaire, fixés par la Loi de transition énergétique pour la croissance verte de 2015 : diminuer de moitié la mise en décharge des déchets et atteindre 100% de plastiques recyclés d'ici 2025. Les acteurs mobilisés autour de ce programme d'action étaient : entreprises, consommateurs, collectivités, associations, État. Tarkett a formalisé plusieurs recommandations et participé au groupe de travail « Consommation & production durable », qui a abordé différents axes de réflexion : l'information du consommateur, la durée de vie des produits et la lutte contre l'obsolescence programmée, l'économie de fonctionnalité (réemploi – réparation – réutilisation), l'incorporation de matériaux recyclés dans les produits, la préservation des ressources et l'approvisionnement durable, le levier de la commande publique, l'éco-conception des produits et des services. Le Ministère français prévoit que la feuille de route soit finalisée en février 2018.

« Closing the loop » – Boucler la boucle : une approche collaborative de l'économie circulaire

3.4.1.4 Le Green Tour de Tarkett : promouvoir l'économie circulaire et le développement durable

Le Green Tour est une visite d'usine, ouverte à nos clients, collaborateurs et partenaires, sous l'angle du développement durable. Cette visite permet de faire de la pédagogie autour de notre engagement et de notre démarche, en présentant la façon dont un site de production peut agir en faveur du développement durable, et contribuer à l'évolution du Groupe vers une économie circulaire.

Le Green Tour est aussi un levier pour inciter nos partenaires à s'engager à nos côtés. Il permet par exemple de stimuler l'initiative ReStart® en Europe (lire page 107), en aidant les installateurs, les sous-traitants, les architectes ainsi que les propriétaires de bâtiments à comprendre clairement comment ils peuvent travailler avec Tarkett pour réduire la quantité de déchets en décharge et développer le recyclage des revêtements de sol. C'est aussi un fort levier de fierté et d'implication de nos collaborateurs à l'engagement de Tarkett.

Exemple



Un Green Tour à l'usine d'Otradny (Russie) : des membres du Conseil de surveillance de Tarkett ont participé à ce Green Tour en juin 2017. Au cours de la visite, les principales initiatives de développement durable de l'usine ont été présentées aux participants. Parmi elles, des initiatives plus spécialement axées sur l'économie circulaire : une technique pour séparer les matières premières résiduelles de leurs sacs déchets en papier, puis réintroduire les matières premières récupérées dans le cycle de production (projet lauréat des Tarkett Awards 2010), le recyclage des déchets de PVC et la création de nouveaux types de produits à base de matériaux recyclés (lauréat des Tarkett Awards 2013), et un travail réalisé sur les matériaux d'emballage (lauréat des Tarkett Awards 2016). La certification des produits par le biais du système d'éco-étiquetage « Vitality Leaf » et la participation constante de l'usine à un conseil d'éco-construction ont été particulièrement appréciées.



- > la disponibilité des matériaux, qu'ils soient issus du recyclage ou à base de matières abondantes ou rapidement renouvelables ;
- > et la recyclabilité des produits ou l'utilisation de produits recyclés comme matière secondaire.

Ainsi, tout produit en fin d'utilisation est perçu comme une ressource et la notion de déchet tend à disparaître. Le terme *Cradle to Cradle*® (du berceau au berceau) symbolise cette boucle vertueuse.

Ces principes *Cradle to Cradle*® ont inspiré l'outil d'éco-conception de Tarkett : « Closed-Loop Circular Design » (design en circuit vertueux) développé par Tarkett (lire page 92).

3.4.2.1 Les certifications Cradle to Cradle®



Dans le cadre d'évaluations de produits réalisées 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 :

- > respect de la santé ;
- > recyclage des matériaux ;
- > énergies renouvelables et gestion du carbone ;
- > gestion de l'eau ;
- > responsabilité sociétale.

Nous nous assurons de maintenir cette certification à jour afin d'assurer un niveau de transparence élevé sur l'ensemble de nos produits.

Tarkett a fait partie des premiers fabricants à recevoir des certifications C2C niveau Or pour certaines catégories de produits. En effet, en 2015, les moquettes Desso ont reçu la certification C2C Gold pour une collection de dalles de moquette (« Gold Collection »). Les efforts d'optimisation réalisés sur la collection de revêtement de sol en caoutchouc Johnsonite BaseWorks® ont aussi permis de passer d'une certification Bronze au niveau Argent en 2017.

Tarkett a obtenu des certifications *Cradle to Cradle*® pour différentes catégories de produits dont la moquette, le linoléum, le caoutchouc, le bois, le gazon artificiel et les adhésifs.

En 2017, Tarkett détient le plus grand nombre de certifications C2C du secteur des revêtements de sol, couvrant une large gamme de catégories de produits : voir le détail des produits avec certifications *Cradle to Cradle*® en annexe p. 109.

Exemple



Une certification C2C niveau Or pour la nouvelle collection de Linoleum : la gamme Originale de Tarkett (6 références) est la première collection de linoléum certifiée *Cradle to Cradle*® Or, obtenue en avril 2017. Elle est composée de matières premières 100% naturelles et renouvelables (huile de lin, colophane de pin, farine de liège et bois, pigments naturels et jute). Le site de Narni, en Italie, est particulièrement impliqué dans cette démarche, dont les produits sont utilisés par exemple dans le segment de marché de la santé.

3.4.2 L'éco-conception

L'éco-conception est une démarche qui vise, dès l'amont d'un processus de conception, à **trouver le meilleur équilibre entre les exigences, environnementales, sociales, techniques et économiques** dans la conception et le développement de produits, et sur l'ensemble du cycle de vie⁽¹⁾.

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 & innovation, marketing, achats, production, qualité...

Chez Tarkett, l'éco-conception s'inscrit principalement dans le cadre d'application du concept *Cradle to Cradle*® et se traduit par trois axes de travail prioritaires :

- > le choix des matériaux de qualité pour la santé et pour l'environnement, tant en tant que matières premières que matières secondaires/recyclées ;

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

3.4.2.2 Un choix responsable des matériaux

Le choix de matériaux de qualité est l'un des piliers de notre approche de conception en circuit vertueux (Closed-Loop Circular Design), inspirée des principes *Cradle to Cradle*® (lire page 104). Le terme matériaux de qualité recouvre les notions de respect de la santé des personnes et de l'environnement, et d'économie circulaire.

Pour évaluer et sélectionner de tels matériaux, Tarkett travaille en étroite collaboration avec l'EPEA (*Environmental Protection and Encouragement Agency*), un institut de recherche fondé en 1987, qui est à l'origine du concept *Cradle to Cradle*®.

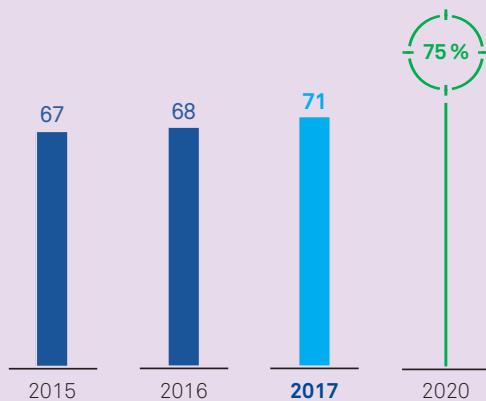
D'un point de vue environnemental, Tarkett souhaite favoriser les matières premières issues de matières minérales abondantes (par exemple le carbonate de calcium), les matières rapidement renouvelables (tels que bois, liège...) ou les matières recyclées, afin que les matériaux utilisés pour nos produits ne contribuent pas à l'épuisement des ressources.

Zoom sur les indicateurs clés

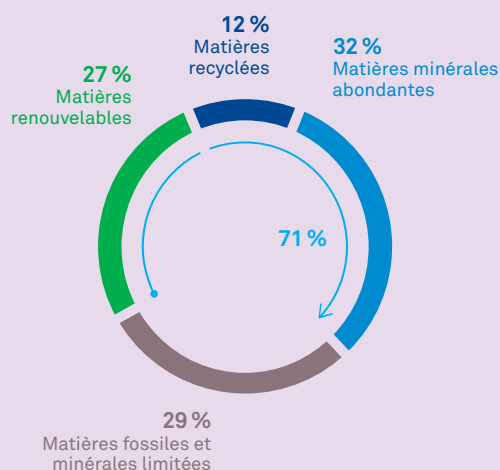
Sélection de matériaux de qualité

Notre objectif est de sélectionner des matériaux qui ne contribuent pas à l'épuisement des ressources (matières minérales abondantes, rapidement renouvelables ou recyclées).

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



Répartition des matières premières utilisées en 2017



Zoom sur les indicateurs clés

Matériaux recyclés

En 2017, nous utilisons plus de 160 000 tonnes de matériaux recyclés comme matières premières : ce qui représente près de 12 % des matières premières en volumes achetés. La progression importante en 2016 (80 000 tonnes) est en partie due à la méthodologie de reporting qui nous permet de mieux suivre cet indicateur.

Exemples

Tarkett s'engage pour une utilisation responsable du PVC : le PVC, ou polychlorure de vinyle, est une résine plastique dont l'industrie du bâtiment est le premier consommateur pour les performances techniques de ce matériau (résistance, facilité d'entretien et hygiène, acoustique...). Cependant la fabrication, l'utilisation et la gestion en fin de vie du plastique peuvent faire l'objet de controverses pour certaines applications (notamment les sacs plastiques ou les emballages) en raison d'impacts potentiels sur la santé et sur l'environnement.

Depuis 2010, en lien avec l'EPEA (*Environmental Protection Encouragement Agency*) et dans le cadre de notre approche *Cradle to Cradle*®, nous avons ouvert le dialogue sur le sujet, de manière transparente, pour 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.

Ainsi sur le volet de la conception, Tarkett a été pionnier dans l'industrie du revêtement de sol à utiliser très largement des plastifiants sans phtalate pour les sols en vinyle et à proposer des sols avec des niveaux d'émissions de composés organiques volatiles très faibles (lire p. 100).

En ce qui concerne le recyclage du PVC, Tarkett a commencé à recycler les chutes de production dans son usine en Suède dès 1957, et a mis en place des systèmes de collecte de chutes de pose et de revêtement après-utilisation dans l'objectif de recyclage, depuis 1996 en Suède (lire p. 107).

3.4.3 Recyclage : de la fin de vie à la fin d'usage

Dans une approche collaborative et ouverte, Tarkett met en place différentes initiatives d'économie circulaire, apportant ainsi des solutions complémentaires pour transformer des déchets ou produits après usage en nouveaux matériaux et ressources de qualité :

- > recycler nos chutes de production ;
- > intégrer des déchets de revêtements de sols dans nos procédés de fabrication ;
- > utiliser des matières recyclées issues d'autres industries comme matières secondaires ;
- > valoriser les déchets de revêtements dans d'autres industries ;
- > mettre en place des réseaux de collecte de revêtements de sol auprès de nos clients ;
- > éco-concevoir le système de pose du revêtement de sol pour une dépose facile.

« Closing the loop » – Boucler la boucle : une approche collaborative de l'économie circulaire

3.4.3.1 Recycler nos chutes de production

Comme nous l'avons décrit dans le chapitre *Designing for life* (cf. page 94), nous avons historiquement cherché à optimiser le fonctionnement de nos usines **en recyclant au maximum nos propres déchets de production**, que ce soit au sein de nos propres procédés de fabrication, ou en partenariat avec d'autres industries. Notre objectif ici est de limiter la quantité de déchets industriels à traiter.

3.4.3.2 Intégrer les déchets de revêtements de sols dans nos produits

Nous avons développé notre capacité de recyclage des chutes de production, et des chutes d'installation de revêtements de sols, et des revêtements usagés dans nos propres procédés de fabrication. Cette démarche nécessite le développement d'unités de recyclage sur site. Tarkett dispose ainsi de sept unités de recyclage au sein des sites de production dans le monde : à 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. Il 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 production 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 Tandus.

3.4.3.3 Utiliser des matières recyclées issues d'autres industries

Nous achetons à plusieurs partenaires industriels des déchets ou des matières transformées à base de recyclé, que nous utilisons comme matières premières.

Un exemple emblématique de cette approche est la moquette Desso que nous fabriquons en Europe :

- d'une part nous achetons à Aquafil, une entreprise italienne, les fibres Econyl® qui sont composées de fils nylon 100 % régénérés et de déchets de fibres usagés issus des moquettes Desso. 74 % des références de collections de dalles de moquette Desso sont disponibles en fil Econyl® ;
- d'autre part, 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, dont la taille et la répartition ont été adaptées, est ainsi utilisé comme matière première pour les sous-couches de moquette EcoBase®. En 2017 les équipes ont mis en place une initiative (qui a été récompensée par un Prix Tarkett Award) destinée à améliorer le procédé industriel pour le rendre plus performant tout en réduisant l'impact sur l'environnement et les coûts.

En Amérique du Nord, la sous-couche de moquette modulaire Tandus ethos® suit également le modèle d'économie circulaire. Nous avons mis au point une sous-couche de moquette à base de PVB (polybutyral vinylique) recyclé, films issus de pare-brises et de verre de sécurité usagés. Entre 2004 et 2017, cette utilisation du flux de déchets d'une autre industrie a permis de réutiliser plus de 18 500 tonnes de films PVB issus de 18 millions de pare-brises. De plus, lorsque la dalle moquette est retirée d'une installation après usage, la sous-couche de moquette ethos® peut être recyclée et réutilisée.

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.

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

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

- augmenter la collecte de produits post-utilisation et post-installation des revêtements de sols de Tarkett (ou en provenance d'autres fabricants de revêtements), afin d'utiliser moins de ressources vierges et de développer un modèle circulaire avec des produits de qualité et viable économiquement ;
- proposer à nos clients et prescripteurs une solution responsable pour éviter de recourir aux modes les plus courants de gestion de ces produits en fin de vie, l'incinération et l'enfouissement en décharge.

Aujourd'hui, ce programme existe sous plusieurs formats dans différents pays :

- 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. Plus récemment, un partenariat a été mis en place depuis 2016 avec Veolia, afin d'optimiser la logistique de collecte et le tri des chutes d'installation des produits en vinyle et en linoléum ;
- 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 s'adapte particulièrement aux chantiers de rénovation ;
- en Amérique du Nord enfin, 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 2017, Tarkett a collecté 99 000 tonnes de revêtements de sols (récupération post-installation et post-utilisation de revêtements de sol vinyle, linoléum ou moquette).

En 2017, 4 100 tonnes de chutes d'installation et de revêtements de sols usagés ont ainsi été collectées à travers le programme *ReStart®*.

En dépit de l'engagement de Tarkett en faveur de l'économie circulaire, les volumes collectés en 2017 représentent une baisse significative par rapport à l'année 2016 (8 900 tonnes collectées) et aux années précédentes, ce qui nous éloigne de notre objectif 2020 de doubler les volumes collectés (38 000 tonnes) par rapport à 2010 (16 000 tonnes).

Cette forte baisse du programme *ReStart* s'explique cependant par deux phénomènes conjoncturels :

- 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 Tandus ne sont plus compatibles avec les compositions des nouvelles moquettes. Cette tendance devrait malheureusement persister quelques années, 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 de certaines moquettes Desso qui ne disposaient pas d'une sous-couche facile à séparer des fibres. Les technologies de séparation des différentes couches et matériaux employées sont en cours d'amélioration. 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 est en cours de redéploiement en France et dans d'autres pays européens et nous espérons ainsi accélérer l'engagement des clients.

Exemples



- **Remise du prix Tarkett ReStart Reclamation à la Katy Independent School District** : chaque année, Tarkett Amérique du Nord remet un prix *ReStart* (Tarkett *ReStart* Reclamation Award) afin de récompenser les acteurs impliqués dans le processus de recyclage des produits de Tarkett. En janvier 2017, le prix a été attribué au Katy Independent School District, au Texas, partenaire de Tarkett depuis près de 10 ans. Ce partenariat de longue date a permis à Tarkett de collecter et recycler plus de 110 000 mètres carrés de revêtements de sols depuis 2008, dans 17 écoles différentes, soit l'équivalent de 15 terrains de football.
- **Le linoléum, un revêtement de sol durable** : à titre d'exemple, sur le site Tarkett de Narni en Italie, certains déchets de production de linoléum sont utilisés pour produire des bouchons d'emballage pour les rouleaux de revêtements. Ces déchets sont traités dans le centre de recyclage interne, où ils sont transformés en poudre avant d'être envoyés à une entreprise externe pour être transformés en bouchons recyclés.

Le linoléum de Tarkett est fabriqué à partir de la même recette originale depuis 1898. Il continue pourtant d'être un revêtement de sol moderne et durable, fabriqué à partir d'ingrédients naturels et renouvelables tels que l'huile de lin, la résine de pin, le bois, la farine de bois, le liège et les pigments végétaux. Le linoléum Originale Essenza de Tarkett est conçu comme un nutriment technique, entièrement recyclable. En effet, le linoléum broyé séché peut être utilisé pour la production de « nouveau » linoléum, permettant ainsi de réaliser une économie de matières premières et un impact positif sur l'environnement.

3.4.3.5 Éco-concevoir le système de pose du revêtement de sol pour une dépose facile

Pour certains produits, Tarkett intègre dès la conception du produit l'enjeu de la dépose facile permettant ainsi une collecte, un tri et un recyclage plus efficaces.

Par exemple, les gammes modulaires vinyle en pose flottante et avec système de clipsage, ne nécessitent aucun adhésif : le revêtement se désinstalle donc très facilement.

Tarkett vient ainsi de lancer en Amérique du Nord une nouvelle gamme de LVT, ProGen™, un revêtement de sol de nouvelle génération qui est imperméable, résiste aux chocs, au trafic et à une utilisation intense, tout en étant facile à installer grâce au mécanisme de verouillage rapide.

Les dalles de moquette Desso Quick-Fix (réalisées en partenariat avec Velcro®) et les produits Tandus Tape+ offrent des solutions pour que les moquettes puissent être installées, réinstallées et recyclées facilement, sans endommager la surface du revêtement de sol.

3.4.4 Retour d'expérience de Tarkett : les challenges de l'économie circulaire

De par son expérience de plusieurs années du programme *ReStart*® et d'initiatives d'économie circulaire, Tarkett a pu identifier les principaux enjeux 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. Le travail d'éco-conception de Tarkett avec des matériaux de « qualité » (sans phtalate par exemple) et conçus pour être réutilisés ou recyclés (désinstallation facile, séparation des différentes couches) facilite à terme la collecte, le tri et la réutilisation des matériaux pour la fabrication de nouveaux revêtements de sols ;
- **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-installation ;
- **favoriser un écosystème viable via des modèles économiques incitatifs** pour les différentes parties prenantes : le maître d'œuvre ou l'architecte/designer pour qu'ils exigent et prescrivent des revêtements à base de produits recyclés et recyclables ; l'installateur pour inciter à trier et à apporter ses déchets plutôt que de payer pour les envoyer en décharge ; l'intermédiaire qui collecte et trie pour optimiser la qualité des volumes collectés et assurer la traçabilité ; le fabricant de revêtements de sol qui doit former ses forces de vente et ses clients, identifier la composition des recyclats, concevoir en amont les produits à base de recyclats et adapter ses propres procédés de fabrication ;
- **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.

Annexe – Certifications®

Annexe : Certifications Cradle to Cradle® par catégorie de produits (à fin décembre 2017)

		Niveau
Moquette	Desso® PA6 Solution Dyed Carpet Tiles Gold	Or
	EcoBase® Carpet Tile Backing	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®	Argent
	Continuous Dyed Broadloom	Bronze
	Desso® PA6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Bronze
	Desso® PA6.6 Continuous Dyed Carpet Tiles	Bronze
	emco ECOLINE® Pionier/emco ECOLINE® Pioneer	Bronze
	PA6 Solution Dyed Carpet Tiles	Bronze
	Solution Dyed Broadloom	Bronze
	Revêtements de sol résilient	Evolay
iQOne		Or
Linoléum	Linoleum Originale Essenza/Linosom Originale Essenza	Or
	Linoleum/Linosom	Argent
	Tarkett Linoleum Silencio/Acoustic/Acoustiflor/Ecopure ⁽¹⁾	Bronze
Caoutchouc	Johnsonite Rubber Wall Base (BaseWorks®)	Argent
	Johnsonite Rubber Tile and Sheet	Bronze
Gazon artificiel	FieldTurf	Bronze
Bois	Parquet	Argent
Adhésifs	Tandus Centiva B- 19 Adhesive	Or
	Tandus Centiva C- 56 Floor Primer	Or
	Tarkett 959 Vinyl Tile and Plank Adhesive	Or
	Tandus Centiva C- 12E Pressure Sensitive Adhesive	Argent
	Tandus Centiva C- 14E Pressure Sensitive Adhesive	Argent
	Tandus Centiva C-TR Adhesive	Argent
	Tarkett 901 Resilient Flooring Spray Adhesive and Sports HS Spray Adhesive	Argent
	Tarkett C-EX Pressure Sensitive Adhesive	Argent
Tarkett RollSmart Adhesive	Bronze	

(1) Ce produit sera certifié de l'argent en février 2018.

3.5 « Value chain and communities » – Soutenir les communautés et favoriser une chaîne de valeur responsable

3.5.1 Une gestion responsable et collaborative de la chaîne d’approvisionnement

Points clés



Tarkett associe ses fournisseurs à une démarche d’approvisionnement responsable mais également grâce à l’instauration de véritables partenariats, en accord avec les objectifs du Groupe.

Initiatives pour une chaîne de valeur responsable et collaborative :

- > nous engageons nos fournisseurs à respecter les principes du Pacte Mondial des Nations unies, qui couvrent les thèmes des Droits de l’Homme, des conditions de travail, de la lutte contre la corruption et du respect de l’environnement ;
- > nous associons nos fournisseurs dans notre démarche d’éco-conception et dans l’évaluation des matériaux selon les critères *Cradle to Cradle*[®] ;
- > nous avons établi des partenariats avec des fournisseurs de bois certifiés FSC[®] (Forest Stewardship Council[®]) ou PEFC[™] (Program for the Endorsement of Forest Certification) ;
- > nous avons obtenu la certification SA 8000 (responsabilité sociale) pour l’usine de fabrication de linoléum de Narni en Italie, qui s’est engagée dans une démarche d’évaluation de ses fournisseurs ;
- > nous formalisons un programme « Responsible sourcing » ;
- > nous formons nos collaborateurs au principe du Code éthique de Tarkett, qui comprend notamment un volet sur les relations avec les fournisseurs et partenariats commerciaux.

3.5.1.1 Associer les fournisseurs à une démarche d’approvisionnement responsable

La volonté de Tarkett de s’orienter vers un modèle d’économie circulaire, bâti autour de la philosophie *Cradle to Cradle*[®] (voir page 92), repose nécessairement sur l’engagement et l’adhésion des différents acteurs tout au long de la chaîne de valeur dans son intégralité.

Pour cela, nous sélectionnons avec soin les fournisseurs avec qui nous pouvons nouer des partenariats et nous cherchons à construire des relations commerciales de long terme avec les entreprises qui partagent nos valeurs. Nous suivons régulièrement que nos principaux fournisseurs et sous-traitants respectent les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies (UNGC) qui couvrent des thèmes tels que les Droits de l’Homme, les conditions de travail, les problématiques environnementales et la lutte contre la corruption.

Nous respectons évidemment nous-mêmes les principes du Pacte Mondial des Nations unies, et encourageons nos employés et nos partenaires à appliquer ces principes au quotidien, dans toutes les activités commerciales dans lesquelles ils sont impliqués.

Les sous-traitants représentent une part minime de la production totale de Tarkett, et comprennent un faible nombre de fournisseurs. La production industrielle de nos produits est donc essentiellement effectuée en interne, ce qui nous permet d’améliorer plus facilement notre chaîne de valeur.

Au-delà de nos engagements envers les principes de l’UNGC, nous souhaitons instaurer de véritables partenariats collaboratifs avec nos fournisseurs principaux, en les invitant à partager une vision et des ambitions communes en matière d’approvisionnement responsable. Cette collaboration passe par exemple par l’implication de nos fournisseurs chaque fois que nous évaluons de nouveaux matériaux selon les principes *Cradle to Cradle*[®] (lire p. 105) ou lorsque nous recherchons des données pour l’analyse du cycle de vie de nos produits.

Zoom sur les indicateurs clés



Des fournisseurs responsables

En 2017, nous avons acheté 74 % de nos matières premières auprès de fournisseurs respectant les principes de l’UNGC (contre 64 % en 2016). Ils s’engagent à respecter ces principes notamment de manière formelle dans le cadre de nos conditions contractuelles.



Les deux exemples suivants permettent d'illustrer cette approche collaborative :

Exemples



- Des partenariats avec nos fournisseurs de bois :** nous aidons nos fournisseurs à développer des programmes d'achats responsables pour leurs matières premières, et notamment le bois, au-delà de leurs obligations réglementaires. Nous avons ainsi établi des partenariats avec des fournisseurs de bois certifiés FSC® (Forest Stewardship Council®) ou PEFC™ (Program for the Endorsement of Forest Certification). Cela permet de garantir à la fois une gestion durable des forêts et le respect des droits humains, conformément aux principes de la « Chaîne de Contrôle », certifiée par un tiers indépendant.

En interne, la garantie de ces mêmes principes est assurée par la réalisation d'audits internes sur les sites de production, en particulier à Hanaskog en Suède et Orzechowo en Pologne. Par ailleurs, en accord avec notre démarche d'économie circulaire, tous nos sols en parquet (de 10 mm d'épaisseur ou plus) sont certifiés *Cradle to Cradle*® Silver.

Dans la division EMEA, Tarkett a renouvelé en 2017 son certificat « Chaîne de Contrôle » multi-site, à la fois pour le PEFC™ et le FSC®. Cela représente un total de 12 sites de production et filiales commerciales. Plus de 60 % de nos achats de bois totaux sont ainsi certifiés FSC® (FSC®C008972) ou PEFC™ (PEFC™/05-35-125).

Dans la division l'Europe de l'Est, où le certificat « Chaîne de Contrôle » a été renouvelé pour le FSC®, 13 % du bois acheté est concerné (SGS-COC009951).

Enfin, en Amérique du Nord, sur la gamme ClutchCourt en bois d'érable, utilisé pour la fabrication des terrains de basket, FieldTurf/Tarkett Sport propose une version du produit certifiée FSC®.

- Un approvisionnement responsable pour le site de production de linoléum de Narni (Italie).** Depuis 2009, l'usine met en œuvre le programme d'excellence opérationnelle *World Class Manufacturing* (WCM). Le niveau de maturité atteint par l'usine au cours des 7 dernières années lui a permis de nouer des partenariats durables avec des entreprises extérieures (fournisseurs et sous-traitants) afin de mettre en place sa démarche d'approvisionnement responsable. L'usine de Narni a également obtenu la certification SA 8000 (responsabilité sociale), pour sa capacité à évaluer et identifier les fournisseurs les plus à risque en fonction de leurs pays d'origine et du code de conduite appliqué. Ce processus a permis à l'usine de choisir ses fournisseurs en toute transparence et en minimisant les risques auxquels elle pourrait se retrouver confrontée à travers les activités de ces derniers. La décision de travailler avec tel ou tel fournisseur se base sur une grille de calcul prenant en compte les scores en termes de qualité, fiabilité, coûts, mais aussi en fonction de la responsabilité environnementale et sociale dont les fournisseurs font preuve. Si nécessaire, un audit effectué sur le site de production du fournisseur permet de collecter les informations utiles à l'élaboration d'un plan d'amélioration.

3.5.1.2 Renforcer les outils pour donner un cadre plus complet à la démarche d'approvisionnement responsable

Pour aller plus loin dans cette démarche d'approvisionnement responsable, Tarkett a formalisé en 2017 un programme de « responsable sourcing », qui sera poursuivi et consolidé en 2018 puis déployé plus largement. Ce programme vise à donner un cadre complet et précis aux actions du Groupe qui s'inscrivent dans cette démarche, au travers de procédures clairement définies. Le renforcement des outils utilisés permettra également de soutenir la mise en œuvre de cette démarche.

Tarkett maintient son engagement à promouvoir le respect des principes de l'UNGC à travers la formalisation de ce nouveau programme, qui souligne notamment l'importance de la transparence et de l'amélioration continue au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Le programme sera déployé progressivement à l'ensemble des fournisseurs, en fonction de l'analyse des risques. Il comprendra les éléments suivants :

- un code de conduite destiné aux fournisseurs ;
- des outils d'évaluation des risques, pour établir la liste des fournisseurs qui pourraient présenter certains risques et évaluer avec eux les actions de progrès à mettre en œuvre ;
- un outil d'auto-évaluation permettant aux fournisseurs de savoir où ils se positionnent par rapport aux exigences du Groupe ;
- un mécanisme d'alerte permettant de prévenir Tarkett de risques entrant dans le champ d'application de son devoir de vigilance ;
- des actions de sensibilisation et un accompagnement des fournisseurs en cas d'audits.

3.5.1.3 Appliquer le Code éthique

Chez Tarkett, nous souhaitons aussi que les collaborateurs soient les ambassadeurs de ces principes (intégrité, transparence, etc.), dans le cadre de leurs activités commerciales et relations avec les partenaires commerciaux. C'est l'objectif du Code éthique (lire page 116), qui existe chez Tarkett depuis 2009 : ce document définit les principes de base qui guident les collaborateurs du Groupe, ainsi que les principes fondamentaux qui ne doivent pas être enfreints.

Diverses mesures permettent de s'assurer que les employés incarnent les valeurs de la société, appliquent son Code éthique et se conforment également à leurs devoirs légaux et réglementaires. Par exemple, en 2017, c'est à minima l'ensemble des nouveaux collaborateurs ayant rejoint Tarkett dans l'année qui ont suivi la formation au Code éthique (soit en e-learning soit en présentiel). En 2018, l'intégralité des collaborateurs participeront à cette formation.

Extraits du Code éthique : « Le choix des fournisseurs et des prestataires de services du groupe Tarkett doit tenir compte de la qualité, des besoins, des performances et des coûts. Lors des négociations avec les fournisseurs et les prestataires de services, il est de la responsabilité de chaque dirigeant et collaborateur du groupe Tarkett de défendre au mieux les intérêts du Groupe dans le respect de la loi et d'obtenir les meilleures conditions, au-delà de tout favoritisme découlant d'éventuels liens d'amitiés ou de critères discriminatoires formellement interdits par ce Code. »

3.5.2 Un impact indirect sur les communautés locales

Points clés

De par ses activités de production et commercialisation proches des clients (architectes & designers, installateurs, distributeurs), Tarkett s'inscrit au sein du tissu économique local des pays dans lesquels le Groupe opère : 34 sites industriels dans 16 pays, ventes dans plus de 100 pays. Le Groupe cherche également à s'engager auprès des communautés locales.

Principales initiatives en tant que « voisin responsable » au sein des communautés locales :

- › **Tarkett Academy** : partage d'expertise pour former les professionnels installateurs et architectes, et jeunes aux métiers de soliers et techniques de pose : 19 500 personnes de 2012 à 2017 dans 8 pays dans le monde.
- › **Tarkett Cares** : Tarkett encourage chaque employé à consacrer jusqu'à 2 jours par an sur son temps de travail à une initiative de charité et partager ainsi son temps et son expertise, sur la base du volontariat : 1 400 collaborateurs impliqués en 2017. Ce programme est complété par des dons financiers et de produits.

3.5.2.1 Des activités ancrées localement

La nature des activités de Tarkett et la structure décentralisée du Groupe s'insèrent et contribuent à l'activité économique locale. Tarkett vend dans plus de 100 pays dans le monde et est présent à travers le monde à travers ses 34 sites industriels. La fabrication des produits est ainsi répartie dans 16 pays (France, Italie, Luxembourg, Royaume-Uni, Pologne, Belgique, Suède, Pays-Bas, Allemagne, Russie, Serbie, Ukraine, États-Unis, Canada, Chine et Brésil) et implantée au cœur des zones de commercialisation, afin de servir notre base de clients qui est très fragmentée et diverse. Nous impliquons ainsi une série d'acteurs locaux – installateurs, sous-traitants ou encore distributeurs. Tarkett tisse ainsi des relations avec les acteurs locaux et en respectant les cultures locales : à sa manière, Tarkett est russe en Russie, américain aux États-Unis et chinois en Chine.

Tout en bénéficiant d'une présence mondiale, le Groupe a toujours cherché à ancrer ses activités localement, en privilégiant la qualité et la pérennité des relations avec ses clients, afin d'offrir un service de proximité.

Nous adaptons notre offre de produits ainsi que les caractéristiques techniques, en particulier les designs (couleurs, motifs, formats, matières...), aux goûts et aux habitudes locales de nos clients et aux réglementations locales.

En complément de nos sites de production, nous établissons un réseau de distribution solide, pour garantir à nos clients locaux les livraisons et les volumes nécessaires de manière rapide et efficace. Des sites de 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.

3.5.2.2 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.

Zoom sur les indicateurs clés

Tarkett Academy

Tarkett Academy

De 2012 à 2017, Tarkett a formé près de 19 500 professionnels ou élèves aux métiers de soliers ou aux techniques de pose, dans le cadre de Tarkett Academy dans le monde dont 2 723 en 2017.

Exemples

- › **FloorSkills est le partenaire de formation officiel de Tarkett au Royaume-Uni.** Ce centre offre des formations de différents niveaux et répond aux normes les plus exigeantes de l'industrie au Royaume-Uni. Les formateurs de FloorSkills connaissent les techniques d'installation les plus en pointe pour les revêtements de sols en rouleaux de vinyle et modulaires (« *Luxury Vinyl Tiles* »), le linoléum, les planchers bois et les sols stratifiés.
- › **À la Tarkett Academy de Bačka Palanka (Serbie),** une équipe de formateurs et de chefs de produits expérimentés organise des sessions de formation pour les personnes cherchant à développer et améliorer leurs compétences d'installation des revêtements de sol Tarkett. En plus de la formation, le centre propose conseil et assistance aux partenaires du Groupe, notamment pour les projets techniquement complexes qui exigent un accompagnement particulier.
- › **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. Aujourd'hui, les nombreux outillages des deux écoles de Sedan et Toulouse permettent d'accueillir les étudiants dans d'excellentes conditions. 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. Plus de 368 jeunes adultes ont obtenu un diplôme (CAP ou titre) après un parcours en alternance depuis la création de la Tarkett Academy en 1992 et chaque année, environ 180 installateurs professionnels viennent acquérir de nouvelles compétences dans le cadre de la formation continue.

« Value chain and communities » – Soutenir les communautés et favoriser une chaîne de valeur responsable

3.5.2.3 Tarkett Cares : engagement et aide aux communautés locales

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 charité et partager ainsi son temps et son expertise, sur la base du volontariat. Cela peut se faire individuellement ou en équipe ;
- **le recrutement par cooptation** : pour chaque embauche réussie d'un nouvel employé sur recommandation d'un collaborateur Tarkett, le Groupe peut s'engager à faire un don à une association ;
- **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 de camaraderie et de bienveillance.

Zoom sur les indicateurs clés

Tarkett Cares

Les chiffres clés de Tarkett Cares en 2017 :

- 2 jours de volontariat possibles pour tous les employés pour des initiatives de charité ;
- plus de 140 initiatives à l'échelle mondiale ;
- près de 1 400 salariés impliqués ;
- 700 jours de travail ;
- 16 322 m² de revêtements de sols en don ;
- une valeur totale de plus de 500 000 € (valeurs des dons produits et financiers et des heures des salariés).



En 2017, Tarkett Cares a soutenu de nombreuses communautés par le biais de différentes initiatives :

Exemples

- **Nettoyage du rivage à Palolem Beach, Inde** : l'équipe commerciale de Tarkett en Inde a mené avec succès sa première initiative Tarkett Cares de 2017 en nettoyant la célèbre plage de Palolem dans le sud de Goa, longue de 1,6 km et fréquentée par de nombreux touristes indiens et étrangers. Des initiatives similaires ont été planifiées en 2017 dans d'autres régions.
- **Une journée de mobilisation pour trois organisations caritatives en Californie du Sud** : en février 2017, en marge de la réunion annuelle des commerciaux qui s'est tenue à Palm Springs (Californie du Sud, États-Unis), Tarkett a organisé une journée de bénévolat pour ses collaborateurs. 325 d'entre eux ont ainsi donné 5 heures de leur temps pour aider trois organisations caritatives locales (l'une d'entre elles accueille par exemple les victimes de violences domestiques) en réalisant des tâches variées : installer de nouveaux revêtements de sol, construire une rampe d'accès, installer des climatiseurs, repeindre des clôtures etc. Ce type d'action bénévole permet aux collaborateurs de Tarkett de s'impliquer avec les communautés locales qui les entourent.
- **Volontaires pour aider l'association d'aide alimentaire Food Angel à Hong Kong en mars 2017** : Food Angel est un programme d'aide alimentaire destiné à aider les familles et les retraités défavorisés, lancé en 2011 par la Bo Charity Foundation dont la devise est « Waste not, hunger not » (Pas de gaspillage = pas de famine). Sur les 3 600 tonnes de surplus de nourriture gaspillées chaque jour, Food Angel récupère 4 000 kg de nourriture comestible provenant de différents secteurs de l'industrie alimentaire. Les équipes de bénévoles de Tarkett Hong Kong ont ainsi préparé plus de mille repas sous forme de « dinner boxes » prêts à être distribués par Food Angel.
- **Une grande journée de solidarité à Sedan (France)** : Dans le cadre du programme Tarkett Cares en novembre 2017, 182 personnes volontaires du site de Tarkett ont aidé 18 associations locales en participant à l'un des 28 ateliers mis en place sur le site et dans d'autres lieux d'associations caritatives. Les activités de soutien ont été très variées, permettant ainsi à un grand nombre de salariés de prendre part à ce programme : collecte de vêtements et de jouets pour les organisations sociales (Croix Rouge, Restos du Cœur, etc.), formation à l'utilisation du défibrillateur, installation de 70 m² de plancher Tarkett au Secours Catholique, etc.

Exemples



- › **Tarkett France s'engage pour Les Restos du Cœur lors de son séminaire annuel** : en septembre 2017, 170 salariés ont fait du bénévolat auprès de cette association dont l'activité la plus connue est de distribuer des repas aux plus démunis tout au long de l'année. Les équipes ont collecté des fournitures pour la rentrée scolaire achetées par les clients dans les supermarchés locaux, préparé des colis alimentaires et trié des jouets provenant des différents centres de l'association.
- › **FieldTurf Tarkett aux États-Unis et l'association Make-A-Wish Georgia offrent une journée inoubliable à un enfant malade** : en septembre 2017, les bénévoles de FieldTurf Tarkett et l'association Make-A-Wish ont permis à un enfant atteint d'une maladie rare de rencontrer les Falcons d'Atlanta, une équipe de football américain. Le jeune Benjamin a ainsi rencontré l'équipe et a assisté à un match. La journée s'est terminée par une visite des coulisses de la fabrication du terrain à l'usine FieldTurf Tarkett de Calhoun.
- › **Le Jour de la terre en Amérique du Nord** : le « Earth day » est un événement annuel mondial qui a été célébré le 22 avril 2017 pour la 47^e année. La division Tarkett Amérique du Nord a mobilisé plusieurs sites pour des activités destinées à la protection de l'environnement. À Florence East (Alabama), les bénévoles ont ramassé près de 52 kg de déchets sur les routes, planté des arbres et installé des jardinières. Les employés ont reçu des sacs contenant des semences de légumes et des brochures avec des conseils de jardinage. À Dalton (Géorgie), le ramassage des déchets le long des routes entourant les installations a atteint près de 90 kg et un jardin de fleurs a été planté. À Solon (Ohio) des tasses de café réutilisables en céramique ont été offertes à tous les employés pour réduire les déchets générés par les gobelets plastiques jetables.

3.5.2.4 Soutien de projets de développement dans le monde entier

Le Groupe et ses collaborateurs prennent également part à des projets visant à soutenir le développement économique et social de communautés locales.

Exemples



- › **La première conférence des partenaires de Tarkett RoA (« Rest of Asia ») soutient un programme d'aide humanitaire en Thaïlande** : à Bangkok, en mai 2017 a eu lieu la première conférence des partenaires du réseau Tarkett RoA. Trente partenaires de distribution de Tarkett, représentant plus de vingt pays d'Asie, se sont réunis pour mieux comprendre la stratégie de croissance de Tarkett RoA et débattre du thème suivant : « Un partenariat pour une croissance durable ». Les conférenciers ont été invités à donner leur avis sur les modèles de distribution des différents partenaires. Pendant l'événement, Tarkett a associé ses partenaires à son programme Tarkett Cares en faisant un don d'un montant total de 900 US Dollars au projet The Baht for a Better Life, un programme d'accès à l'éducation pour les enfants défavorisés des quartiers pauvres de Bangkok et des zones rurales du pays. Ce don permettra de financer la construction et rénovation d'écoles, la fourniture d'outils d'apprentissage essentiels et des bourses d'études et de formation professionnelle.
- › **Pour un trajet en toute sécurité entre la maison et l'école** : en mai 2017, l'équipe Sécurité du site Bačka Palanka (Serbie), en coopération avec le Center for the Promotion of Safety in Traffic (CPST), a mis en place une initiative auprès de jeunes élèves, afin de les sensibiliser à la notion de sécurité au quotidien. Au cours d'ateliers éducatifs organisés par les équipes Tarkett, les 100 élèves de l'école primaire Vuk Karadzic à Bačka Palanka, ont pu acquérir les comportements sécuritaires à suivre à l'école, dans la rue et pendant les jeux. En parallèle, des représentants du CPST ont organisé toute une série d'événements suivant le même modèle, avec des exercices pratiques sur un parcours de circulation simulé, réalisé avec des sols textiles Tarkett. Plus de 7 000 enfants de 28 écoles primaires différentes ont bénéficié de cette série d'événements. L'initiative a été renouvelée également à deux reprises en septembre 2017, impliquant cette fois-ci trente employés du site Bačka Palanka.
- › **Tarkett offre une collection de 83 tableaux à une grande institution culturelle Serbe** : en octobre 2017, Tarkett a fait cette donation à la Galerie de Matica srpska, l'une des institutions culturelles les plus importantes de Serbie, en présence du Premier Ministre et du Ministre de la Culture de la Serbie. La collection comprend des œuvres d'artistes parmi les plus importants du 20^e siècle en Serbie, ainsi que des icônes d'artistes serbes et russes.

3.6 « Developing talents » – Développer les talents au sein du Groupe

Points clés



Tarkett est fortement mobilisé pour développer ses talents à travers sa démarche « Talent philosophy », sa politique de gestion des Ressources Humaines et la responsabilisation des équipes. Nourrie des valeurs de respect et d'intégrité du Groupe, Tarkett entend également promouvoir un environnement de travail inclusif et respectueux de la diversité et de la sécurité de chaque collaborateur.

Initiatives pour développer les talents :

- > **code éthique et « conformité »** : programme renforcé de formation des équipes ;
- > **sécurité** : progrès suivis à tous les niveaux du Groupe et partage des meilleures pratiques au sein du programme World Class Manufacturing. 2017 a été une année record de sécurité dans les usines ;
- > **santé et qualité de vie au travail** : de nombreuses initiatives ont été mises en place localement pour former et mobiliser les équipes sur des sujets tels que l'alimentation équilibrée, le sport et le tabac ;
- > **équité et diversité** : assurer la non-discrimination des collaborateurs, augmenter la part des femmes parmi les managers ;
- > **développement des carrières** : à travers notamment des programmes robustes de formation, des revues de performance et développement, la mobilité professionnelle, le partage d'expertise au sein de réseau d'experts, la reconnaissance des succès par les Tarkett Awards ;
- > **dialogue social** : à travers des enquêtes internes auprès de tous les collaborateurs tous les deux ans suivi de plans d'action locaux, le Tarkett Forum (le comité d'entreprise européen du Groupe), des accords collectifs couvrant l'ensemble des pays et de nombreux sujets, et l'ajustement des effectifs à l'activité quand cela est nécessaire.

3.6.1 Une approche partagée de la responsabilité

3.6.1.1 « Talent Philosophy »

Tarkett connaît une croissance continue depuis maintenant 10 ans.

Parce que les 13 000 collaborateurs sont 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 mettre en place de façon progressive une stratégie forte, préservant 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 en 2017 notre approche « Talent Philosophy ».

Chez Tarkett, la Talent Philosophy est basée sur cinq grands piliers :

- > **attirer les talents** : sur le principe « inside first, outside with potential, diversity always », nous favorisons en premier lieu la mobilité interne. Ensuite dans le cas d'une recherche de candidat à l'extérieur, nous recrutons le meilleur profil pour le poste à pourvoir mais aussi pour son potentiel de progression. De plus, nous cherchons à enrichir systématiquement la diversité de notre Groupe international ;
- > **engager les managers** : leur rôle est clé dans le développement des collaborateurs, le renforcement de leur autonomie, l'incarnation des valeurs de l'entreprise et le pilotage de performance. Rien ne peut se faire sans leur engagement dans le Talent management ;

- > **développer les compétences** : nous attachons une grande importance à la formation continue et anticipons l'évolution des carrières en développant la qualification et les compétences. Nous favorisons le développement par l'expérience, à travers la variété des missions, la participation à des projets spécifiques et la promotion interne ;
- > **viser la haute performance** : Tarkett est exigeant en matière de performance et s'en donne les moyens. Nos collaborateurs ont des objectifs ambitieux et suivent leur progression régulièrement avec leur manager, grâce à un retour (feedback) régulier et constructif ;
- > **motiver par la reconnaissance** : nous nous attachons à récompenser nos collaborateurs à la hauteur de leur contribution à la réussite du Groupe. Cette reconnaissance va au-delà de la rémunération ou des avantages traditionnels et s'exprime aussi par d'autres moyens, comme la visibilité, la promotion ou la participation à des programmes prestigieux, tels que le programme Business Leader@Tarkett, en partenariat avec la London Business School (cf. page 121).

3.6.1.2 Le respect de chacun, une valeur fondamentale du Groupe

La responsabilité de l'employeur s'exprime en premier lieu par le respect des collaborateurs et la volonté de créer un environnement de travail de sécurité, bienveillant et propice à la réussite de chacun sans discrimination. C'est une des valeurs fondamentales de Tarkett, intégrée notamment dans le Code éthique et la politique de Ressources Humaines et « Talent Philosophy », ainsi que par l'adhésion du Groupe aux 10 principes du Global Compact des Nations unies.

Exemple



Des ambassadeurs pour promouvoir les valeurs de Tarkett : le projet « *Promoting Tarkett's Values* », a été mis en place en 2016 et 2017 sur le site de Bačka Palanka (Serbie), pour faire en sorte que les valeurs sur lesquelles repose la culture de l'entreprise soient partagées par tous et intégrées à la vie de tous les jours. L'objectif est que les collaborateurs aient pleinement conscience de leur contribution individuelle à des valeurs comme l'attitude positive envers les clients, l'esprit d'équipe, le pouvoir d'agir, le respect, l'intégrité et l'engagement pour l'environnement. Elles ont été définies et traduites en comportements concrets par étapes, au cours d'ateliers auxquels ont participé plus de 400 collaborateurs. Désormais, un ambassadeur est choisi tous les trimestres pour porter chacune de ces valeurs, après nomination et vote de tous les employés.

3.6.1.3 La responsabilisation des équipes de Tarkett : la mise en place de programme de prévention de risques de conformité

L'un des principaux actifs d'une entreprise est sa réputation et sa crédibilité, sur la base de principes éthiques forts. Nous avons construit notre engagement éthique à partir de cinq valeurs :

- > l'attitude positive vis-à-vis du client ;
- > l'esprit d'équipe ;
- > la responsabilisation ;
- > le respect et l'intégrité ;
- > l'engagement envers l'environnement.

Le groupe Tarkett doit se conformer à toutes les lois et réglementations en vigueur. Nous nous engageons à développer nos activités dans le respect de principes communs qui expriment clairement nos valeurs éthiques et notre responsabilité. Ces principes doivent motiver et guider les actions de tous les collaborateurs de l'entreprise : c'est l'objet du Code éthique que nous avons développé en 2009.

Le Code éthique couvre un grand nombre de pratiques commerciales. S'il ne peut pas répondre à toutes les situations, il définit les principes de base qui guident les collaborateurs, ainsi que les principes fondamentaux qui ne doivent pas être enfreints. Sur chaque site, le management est responsable de la diffusion et du respect de ces valeurs éthiques par tous les collaborateurs. Les managers s'assurent que leurs décisions et pratiques sont cohérentes avec ce Code et l'ensemble des autres politiques et procédures internes mises en place.

Afin de nous assurer que tous les collaborateurs de Tarkett connaissent bien et s'approprient les valeurs et les comportements que nous souhaitons partager, nous avons lancé des programmes de conformité au Code éthique de Tarkett et des programmes de prévention des risques de conformité, notamment en matière de lutte contre la fraude, de lutte contre la corruption et de respect du droit de la concurrence. Ces programmes contiennent des formations pour les collaborateurs les plus exposés aux risques. Ces formations, obligatoires pour les collaborateurs qui y sont conviés, sont réalisées en présentiel ou en e-learning, et mettent en particulier l'accent sur l'identification de comportements prohibés car susceptibles d'être qualifiés de pratiques frauduleuses, de pratiques anti-concurrentielles, de pratiques de corruption ou de conflits d'intérêts, ainsi que sur les bons comportements à adopter pour prévenir ces risques.

Une année sur deux, l'intégralité des collaborateurs ayant accès à un ordinateur suivent la formation e-learning consacrée au Code éthique. Ceci était le cas en 2016, où 99 % d'entre eux ont réalisé cette formation.

Pendant l'année de césure, comme ce fut le cas en 2017, tous les nouveaux arrivants ayant accès à un ordinateur ont suivi la formation e-learning consacrée au Code éthique. En complément, des sessions en face à face ont été mises en place pour les employés qui n'utilisent pas d'ordinateur ou n'avaient pas pu suivre la formation e-learning. En 2017, 5 198 employés ont ainsi été formés au Code éthique (en formation présentielle ou en-ligne).

S'agissant de la prévention des risques de conformité, d'autres formations ont été effectuées auprès d'une sélection de collaborateurs (page 122).

3.6.2 La sécurité, une priorité

3.6.2.1 Un objectif mondial, une mise en œuvre locale

Bien au-delà de la conformité réglementaire, le groupe Tarkett a fait de la sécurité une priorité, considérant que le seul objectif acceptable est d'atteindre un taux d'accident égal à zéro à l'horizon 2020. Cette exigence doit être soutenue par un environnement de travail irréprochable, auquel nous parviendrons en partageant les expertises, les retours d'expérience et les bonnes pratiques, partout dans le monde.

Cet objectif est donc commun à l'ensemble du Groupe, mais sa mise en place ne peut se faire qu'à l'échelle locale. La sécurité doit faire partie intégrante des opérations et de la routine quotidienne de production, afin d'ancrer dans les esprits une véritable culture de la sécurité.

La responsabilisation en matière de sécurité commence au plus haut niveau de la direction. La réunion du Comité exécutif du Groupe de juin 2017 a abordé la revue des résultats en matière de sécurité. Les briefings trimestriels pour les cadres dirigeants (« *Quarterly Information Session* ») commencent également par des points sécurité. Ces résultats sont également présentés au Conseil de surveillance de Tarkett.

Le thème de la sécurité est suivi aussi de près dans l'enquête menée auprès des employés tous les deux ans (lire page 124). L'enquête réalisée en 2016 a ainsi montré que 85 % de nos collaborateurs considèrent que le Groupe est suffisamment attentif à la sécurité de ses employés. De même, 74 % d'entre eux estiment que les managers montrent l'exemple (une amélioration de 2 % par rapport à 2014). Des résultats encourageants qui doivent toutefois être améliorés en permanence.

Dans le cadre du programme *World Class Manufacturing* (WCM), des mesures pratiques ont été adoptées pour assurer un niveau élevé de sensibilisation et de développement de compétences en matière de sécurité, en particulier sur les sites industriels. Elles comprennent des formations régulières pour les employés, des audits fréquents sur les pratiques de nos sites, mais surtout l'instauration d'un dialogue ouvert et continu entre les managers et les employés.

Ainsi, le pilier Sécurité du programme WCM encourage les équipes de chaque usine à tester les initiatives mises en commun après les audits annuels des sites. Chaque mois, une conférence téléphonique permet aux 40 membres des équipes sécurité des différents sites de partager leurs résultats en matière de réduction des risques, d'exposer leurs initiatives et d'exprimer d'éventuels besoins d'aide de la part d'autres sites. À cette occasion,

« *Developing talents* » – Développer les talents au sein du Groupe

les responsables de la sécurité sont informés des sujets d'actualité autour de la sécurité pour les diffuser sur leur lieu de travail.

Une analyse rigoureuse des causes racines (« root cause analysis ») est menée après chaque incident ou accident. Des plans d'action sont ensuite élaborés et déployés, dans le cadre de notre stratégie d'amélioration continue.

Fin 2017, 89 % des sites avaient mis en œuvre WCM, le programme d'excellence opérationnelle de Tarkett. Ce programme accorde une importance majeure à la santé et à la sécurité.

De plus, 69 % des sites du Groupe ont obtenu la certification de sécurité OHSAS 18001 (contre 64 % en 2016). Cette norme internationale est une référence en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Nous effectuons un suivi rigoureux de nos progrès à travers plusieurs indicateurs sécurité.

Ces dernières années, des progrès majeurs ont été réalisés en matière de sécurité dans les usines grâce à la mise en place des pratiques du programme WCM.

Zoom sur les indicateurs clés

Sécurité

2017 a ainsi été une année record en termes de résultat sécurité pour les sites industriels de Tarkett. À titre d'exemple, le taux de fréquence des accidents avec arrêts de travail FR1t (nombre d'accidents avec arrêts de travail supérieur ou inférieur à 24h par million d'heures travaillées pour les employés et les entreprises extérieures travaillant dans les usines de Tarkett) s'est établi à 1,87 (vs 3,68⁽¹⁾ en 2016) ; soit une amélioration de -49 % par rapport à 2016 et -69 % par rapport à 2013.

(1) Ce chiffre a fait l'objet d'un retraitement par rapport à 2016 (3,56). Voir note méthodologique.

- Le Groupe suit également les accidents concernant les équipes hors usines (dans les bâtiments administratifs ou les forces de ventes). Les résultats sécurité en termes de taux de fréquence pour ces populations n'ont pas encore atteint les niveaux d'excellence des résultats sécurité en usine. C'est un domaine dans lequel le Groupe souhaite progresser dans les années à venir.
- Enfin, le nombre de maladies professionnelles dans les usines est resté stable en 2017 (soit 10).

3.6.2.2 Partager et diffuser les meilleures pratiques de sécurité sur tous nos sites

L'amélioration continue de notre activité passe par les enseignements que nous tirons de nos expériences, et par leur partage et leur mise en œuvre sur le terrain. Nous encourageons et valorisons ainsi les équipes à formaliser leur expertise. Nous favorisons aussi le partage des meilleures pratiques.

C'est dans ce but que l'équipe centrale du *World Class Manufacturing* (WCM) renforce la mise en application du pilier « Sécurité » de ce programme. Son rôle est de soutenir et d'encadrer les sites de Tarkett dans le monde entier.

Exemples



- **Déploiement des standards WCM dans l'ensemble des pays : formation des équipes en Chine à la sécurité.** En janvier 2017, la responsable du déploiement de ce pilier a passé deux semaines sur les deux sites de production de vinyle et moquette en Chine, à proximité de Pékin et Suzhou, pour travailler avec les collaborateurs à l'amélioration des normes dans une approche soucieuse de la sécurité : formation des équipes locales de sécurité, échanges sur l'évaluation des risques et l'acquisition des comportements sécuritaires, discussion sur la situation actuelle de chaque site et les améliorations qui pourraient être apportées aux méthodes de travail existantes. Les meilleures pratiques internationales de Tarkett ont été partagées avec les équipes locales, afin de clarifier ce qui peut maintenant être réalisé et comment, et en définissant des objectifs précis.
- **Renforcer la culture de sécurité en Amérique du Nord :** en février 2017, notre site de production de vinyle à Florence West, en Alabama (États-Unis), a organisé pour la deuxième fois un séminaire de deux jours et demi sur la sécurité. L'événement s'adressait en particulier aux membres de la Direction Générale de Tarkett North America et aux directeurs EHS (Environmental Health & Safety) issus des sites de distribution et de production. L'objectif de ce séminaire était d'insuffler une culture de la sécurité encore plus forte, en incitant notamment le personnel du département EHS en Amérique du Nord à communiquer davantage entre eux. Le programme était structuré autour d'une série de présentations, de formations et d'activités pratiques.
- **Une compétition sportive de lutte contre l'incendie en Russie :** en mai 2017, les sapeurs-pompiers de l'usine d'Otradny en Russie ont organisé la neuvième compétition sportive de lutte contre l'incendie. Ces brigades locales de volontaires ont été créées en 1995 pour renforcer la sécurité incendie des installations et favoriser la participation active des employés à la prévention et à l'extinction des incendies. Le but de cette compétition est de former des sapeurs-pompiers à affronter efficacement une situation de feu réelle. Entre 2009 et 2017, 384 employés de l'usine ont participé aux compétitions, tout en sachant que l'usine est composée à ce jour au total de 1123 employés. Les formations théoriques et pratiques pour ces équipes se déroulent tout au long de l'année.
- **Tarkett S.p.A. en Italie devient un exemple international avec son projet Zero LTA⁽¹⁾ :** pour son projet « Réduire les risques sur le lieu de travail pour les employés de plus de 50 ans », Tarkett en Italie a obtenu une mention spéciale dans le European Good Practice Award 2016-2017, un prix prestigieux promu par l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail. Le projet de Tarkett en Italie a été mis en place en 2010, à travers une série de mesures préventives. Il figurait parmi les 15 meilleures pratiques européennes décernées lors de la cérémonie qui s'est tenue à Malte. Le concours a réuni 42 entités commerciales de 23 États membres de l'Union Européenne.

(1) LTA = Lost Time Accident – Accident avec arrêt de travail.

3.6.3 Santé et qualité de vie au travail

3.6.3.1 Concilier vie professionnelle et vie personnelle

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.

Nous analysons la tendance générale par le biais de deux questions que nous avons ajoutées à l'enquête bisannuelle menée auprès de nos employés (lire page 124). L'enquête de 2016 indique une légère baisse de ces indicateurs, bien que les résultats diffèrent d'un pays ou d'un service à l'autre :

- > 72 % des employés considèrent leur charge de travail « raisonnable », contre 73 % en 2014 et 70 % en 2012 – la moyenne industrielle étant de 69 % ;
- > 62 % estiment avoir un « bon équilibre » entre leur vie professionnelle et personnelle, contre 63 % en 2014 et 60 % en 2012.

Au-delà des indicateurs généraux, les résultats par entité sont également analysés et suivis. Ainsi chaque manager RH des entités de Tarkett analyse en détails les résultats de l'enquête en matière de bien-être. Tous les sites qui observent une détérioration de leurs résultats doivent systématiquement élaborer et mettre en œuvre un plan formel d'amélioration.

Exemples

- > **À Narni (Italie), conception et mise en œuvre d'une politique de conciliation travail-vie personnelle** : en vigueur depuis 2014, cette politique a pour objectif de répondre aux besoins personnels des employés pour les aider à maintenir l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle. Les horaires de travail (y compris le temps du déjeuner) sont suffisamment flexibles pour s'adapter à la vie familiale. Une base de données spécifique, « banda ore » (« plage horaire »), permet de faire correspondre les besoins personnels aux contraintes organisationnelles. Le travail à temps partiel est facilité. Un congé prolongé donne la possibilité à tous les employés d'accéder à l'enseignement supérieur ou d'apporter une aide ponctuelle à des membres de leur famille. Par ailleurs, l'usine organise deux fois par an pendant la Journée Famille afin que les collaborateurs présentent à leurs proches leur environnement de travail.
- > **Pratiques de travail flexibles et travail à temps partiel pour garder enfants à Castle Hill (Australie)** : pour faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, les horaires sont aménagés pour les parents. Chaque cas est étudié individuellement par les services Ressources Humaines. Que l'enfant soit malade ou accidenté ou tout simplement pour venir le chercher à l'école le soir : les horaires de travail peuvent être assouplis pour répondre aux besoins de garde d'enfants.

3.6.3.2 Promouvoir la santé et le bien-être sur les lieux de travail

La promotion de la santé et l'amélioration du bien-être sur le lieu de travail viennent compléter les mesures liées à la sécurité et à l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Les initiatives engagées 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, de la consommation de tabac...

Exemples

- > **Un panier de fruits chaque semaine à Cacem (Portugal)** : une entreprise livre un panier de fruits chaque semaine. Ce type de pratique est également mis en place à Madrid (Espagne) et à Castle Hills (Australie). Par ailleurs, sur le site de Clervaux (Luxembourg), au total 400 kg de fruits par semaine sont mis à disposition de l'ensemble des salariés locaux.
- > **Plusieurs initiatives autour du sport, de l'alimentation et du tabac à Jacarei (Brésil)** : l'objectif est d'inciter à la pratique sportive, d'encourager une alimentation saine, d'aider à arrêter de fumer : un partenariat avec une salle de sport, des séances de mesure des indicateurs de santé (poids, pression artérielle, glycémie), des programmes de nutrition, des conférences sur le cancer et la cigarette, la suppression des zones fumeurs...
- > **Un focus sur le bien-être au travail sur le site de Waterloo (Canada)**. En complément de son programme « Santé et bien-être », les équipes des activités Johnsonite ont mis en place trois initiatives en lien avec la santé. Des remises sont offertes à tous les employés intéressés pour des adhésions à des clubs de sport. Une infirmière est désormais disponible sur place pour répondre aux questions des salariés sur leur santé. Enfin, le défi « Travel Canada 60 days » propose à différentes équipes de parcourir chacune des 10 provinces et des 3 territoires du Canada. 60 % des employés ont participé. Depuis, certains ont choisi de marcher pour aller au travail, ou ont commencé à marcher pendant l'heure du déjeuner.
- > **Objectif santé à Sedan (France)** : chaque mois, sur un thème différent, autour de la santé des collaborateurs, une action de sensibilisation et de dépistage est mise en place : une journée d'information sur les conséquences sociétales d'une déficience auditive lors de la 20^e journée nationale de l'audition en mars 2017 et une journée don du sang. Par ailleurs, une journée spéciale nutrition a été organisée en mai 2017 : corbeilles de fruits à disposition des équipes, projection d'un film sur la nutrition et distribution d'un fascicule dans les espaces détente.
- > **Au siège de Tarkett (Paris – La Défense)**, le service des Ressources Humaines a organisé un événement interne à destination des salariés à l'occasion de la Semaine pour la qualité de vie au travail, durant laquelle une cinquantaine de manifestations se sont déroulées en France à l'initiative de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), en octobre 2017. Avec comme mots d'ordre : mieux se connaître, mieux travailler ensemble, être bien au travail, le programme proposait : des ateliers de yoga, l'intervention de l'infirmier du travail pour donner des conseils concernant le travail sur écran et l'ergonomie du poste de travail, la sensibilisation de la population itinérante aux risques routiers, ainsi que la mise à disposition de fruits, jus frais et barres de céréales.

Exemple



➤ **Un service médical à disposition de tous dans l'enceinte du site de Bačka Palanka (Serbie) :** ouvert tous les jours, ce service médical est opérationnel depuis mai 2017. Il est désormais possible pour tous les collaborateurs de l'usine de bénéficier sur place d'examen médicaux (électrocardiogrammes, contrôles de la vue...) et de consultations préventives et d'interventions rapides en cas de nécessité, grâce à la présence d'un médecin et d'un infirmier dans des lieux rénovés et équipés.

3.6.4 Équité et diversité

3.6.4.1 Assurer la non-discrimination, l'égalité et l'inclusion

Les principes fondamentaux de non-discrimination et d'égalité sont intégrés dans les valeurs de Tarkett (« Respect & Intégrité ») et les politiques de Ressources Humaines et dans notre Code éthique afin que les managers, les RH et chaque collaborateur les mettent en pratique au quotidien (lire p. 116 sur le Code éthique).

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.

Exemple



Une politique pour prévenir toute discrimination au Royaume-Uni : sur le site de Lenham, la direction des Ressources Humaines a inclus dans son règlement intérieur un chapitre décrivant la manière dont les employés peuvent faire des réclamations à propos de violations du principe d'égalité des chances, ainsi que la procédure suivie par l'entreprise pour traiter et enquêter sur ces allégations. Tous les employés sont encouragés à adopter un code de conduite précisément décrit, afin d'assurer un traitement cohérent et équitable pour tous. Chaque manager doit veiller à ce que tous les membres de son équipe connaissent ces règles et leur raison d'être, et s'assure que les réclamations pour discrimination soient traitées correctement et aussi rapidement que possible. Le service des Ressources Humaines est responsable du bon fonctionnement de cette politique et effectue des audits réguliers.

3.6.4.2 Favoriser l'égalité de traitement entre hommes et femmes

Tout comme son prédécesseur, le Président du Directoire Glen Morrison attache une grande importance au principe de la diversité et de l'inclusion, et défend personnellement l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes ainsi que le respect des valeurs de Tarkett (lire page 83).

Zoom sur les indicateurs clés



L'égalité 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 en 2017 une augmentation significative de la part des femmes parmi les cadres dirigeants (24 % contre 18 % ; soit 20 femmes parmi 84 « top senior executives » pour les postes du Comité exécutif et n-1). Pour la population des managers, la part des femmes s'établit à 27 % (soit 492 femmes parmi 1 811 managers), en légère amélioration (26 % en 2016, 25 % en 2015), 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 a également augmenté, avec 44 % de femmes au Conseil de surveillance et 30 % de femmes au Comité exécutif (EMC) en 2017.

Même si l'évolution positive de ces indicateurs reste encore modérée, nous cherchons 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.

En Suède, par exemple, un plan d'égalité des chances a été déployé en vue de réduire les risques de discrimination sur la base du genre, de l'appartenance ethnique, du handicap, etc.

3.6.4.3 Encourager l'emploi des personnes handicapées

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 2017, la part de salariés Tarkett déclarés handicapés était de 1,3 %. 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, sur tous ses sites. 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, l'usine d'Eiweiler en Allemagne, travaille avec l'association AWO, au sein de laquelle une vingtaine de personnes en situation de handicap effectuent environ 700 découpes d'échantillons de sol stratifié chaque jour.

Exemple

Une campagne de sensibilisation en France : à l'occasion de la 21^e édition de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, en novembre 2017, une campagne de communication et de sensibilisation a été menée à destination des 400 collaborateurs du siège de Tarkett (Paris – La Défense). Le message : « Nos différences sont une force. Et c'est à nous tous de créer un environnement de travail inclusif! ». Pour changer la perception des salariés sur l'emploi des personnes handicapées, des affiches et une bande dessinée étaient disposées dans les espaces café, complétées par des vidéos de sensibilisation.

3.6.5 Développer et reconnaître les talents**3.6.5.1 Anticiper les besoins pour développer les talents**

Pour une entreprise, anticiper ses besoins en matière organisationnelle et de gestion des compétences est l'opportunité de passer d'un mode de gestion réactif à un mode de gestion proactif des Ressources Humaines, c'est-à-dire de prévoir l'évolution de son marché et les besoins en Ressources Humaines qui en résultent. C'est également l'occasion de porter un autre regard sur le fonctionnement de l'entreprise et l'organisation du travail, notamment pour préparer les départs en retraite de salariés expérimentés, envisager les reconversions nécessaires, répondre à des difficultés de recrutement, accompagner les carrières et la mobilité, professionnelle et géographique.

La démarche de gestion des Talents, mise en place en 2008, est un processus formel de planification des ressources et des talents. Il permet d'adapter les Ressources Humaines aux contraintes de l'environnement et de s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, en d'autres termes : 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 à cinq prochaines années et se fonde sur la vision d'avenir présentée dans le plan stratégique du Groupe. Cette approche formelle se traduit concrètement par un ensemble d'initiatives, décrites ci-dessous.

Exemple

Créer un environnement de travail attractif pour les jeunes talents dans la division Europe de l'Est de Tarkett (TEE). Au cours des 10 dernières années, les efforts de la division TEE pour construire une marque employeur forte ont permis de recruter un nombre significatif de jeunes talents. Tarkett a mis en place une coopération active avec les universités les plus importantes en Serbie : les étudiants visitent régulièrement l'entreprise ; les meilleurs étudiants peuvent effectuer leurs projets de recherche. Tarkett propose également des stages d'été et des bourses. Plusieurs programmes de formation destinés aux jeunes sans expérience professionnelle ont aussi été menés avec succès. Les anciens stagiaires deviennent ainsi les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise dans leurs universités d'origine. Au fil des années, Tarkett en Serbie a acquis une solide réputation en tant qu'employeur qui se préoccupe de ses collaborateurs et les valorise, propose une formation solide et offre de réelles opportunités de carrière : 80 % des managers, y compris aux postes de direction de la division, sont issus de la promotion interne.

3.6.5.1.1 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. De cette manière, nous pouvons gérer au mieux l'ensemble de leurs compétences, leur expertise et leur future carrière.

Zoom sur les indicateurs clés

La Revue de Développement et de Performance
55 % des employés de Tarkett ont bénéficié d'une Revue de Développement et de Performance (RDP ou équivalent).

3.6.5.1.2 Talent Inside

Une plateforme numérique de gestion des carrières, Talent Inside, a complété ce programme en 2016. Simple d'utilisation, cette plateforme permet de suivre et de gérer la revue annuelle individuelle (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.

3.6.5.1.3 La revue des talents

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. 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 permet ainsi de prendre des décisions et de mettre en œuvre des plans d'action en croisant les changements d'organisation à venir et les possibilités d'évolution des collaborateurs. Ce processus s'adresse à des groupes d'employés ciblés spécifiques – managers, responsables, ingénieurs et techniciens. En 2017, 398 collaborateurs ont été intégrés au processus de la revue des talents réalisés avec les équipes RH et le responsable hiérarchique.

3.6.5.1.4 Le plan de développement du programme WCM

Cette initiative a pour objectif d'identifier les compétences clés pour la mise en œuvre du programme WCM (*World Class Manufacturing* – lire page 92) 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.

3.6.5.2 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.

- **le Programme COACH est utilisé** pour développer les compétences managériales des encadrants de premier niveau et les responsabiliser dans leur rôle primordial de management des équipes opérationnelles. Le programme est en place dans une grande majorité des usines de la division européenne. Il poursuit plusieurs objectifs : développer les compétences des encadrants dans le cadre du *World Class Manufacturing* (WCM), les aider à organiser leurs journées de travail, diriger une équipe, s'impliquer dans le management des usines et des équipes opérationnelles. Ses points forts : créé spécifiquement pour les encadrants de premier niveau, le programme s'appuie sur la pratique et les résultats concrets plus que sur la théorie. Il s'adapte à chaque usine afin d'être au plus proche des problématiques constatées au sein de chacune d'entre elles. En 2017, 274 personnes ont bénéficié de ce programme ;
- **Tarkett Careers, une nouvelle plateforme pour la mobilité internationale et le recrutement** : après un déploiement en Amérique du Nord, la division Europe a ouvert en 2017 la plateforme Tarkett Careers. Chaque collaborateur peut y trouver et être alerté des opportunités d'emploi dans les divisions nord-américaine et européenne, recommander ou 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. Tarkett Careers sera progressivement déployé dans l'ensemble du Groupe ;
- **des documents d'orientation sont disponibles** : la Charte interne de mobilité, disponible à tous les employés via l'intranet et le Guide de la mobilité, document de référence utilisé par le réseau des Ressources Humaines ;
- **le Comité de Revue des Talents** : les DRH des différentes divisions se réunissent régulièrement pour échanger sur les opportunités de carrière internationale qui peuvent être offertes aux collaborateurs, et faire des propositions au Comité exécutif dans ce domaine, en répondant aux besoins actuels et futurs du Groupe. La Revue de Développement et de Performance (RDP) et la Revue des Talents sont des sources essentielles de données pour cela ;
- **le plan de développement du programme WCM** soutient également la mobilité professionnelle. Il est mis en place dans de nombreuses usines.

Zoom sur les indicateurs clés

La mobilité interne

52 % des postes de management ouverts ont été pourvus par des candidats internes. Cela représente près d'un poste sur deux. Ce chiffre a représenté 45 % en 2016 et 49 % en 2015.

3.6.5.3 La formation

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.

Exemples



Au niveau du Groupe

- **Une nouvelle plateforme de e-learning commune à l'ensemble du Groupe en 2018** : cette initiative de nouvelle plateforme e-learning Groupe, en cours de développement en 2018, remplacera la plateforme de formation en ligne existante, qui n'était pas accessible à toutes les entités du Groupe et dont les fonctionnalités étaient relativement restreintes, une nouvelle plateforme est en cours de développement. Son objectif est de proposer une offre complète de formation, facile d'accès et de suivi grâce à une plateforme numérique unique de dernière génération. Elle permet de construire des parcours de formation et de développement des compétences répondant à tous les besoins, de favoriser l'apprentissage collaboratif et de mettre les collaborateurs en relation avec des experts, des formateurs, des tuteurs. Le but est aussi d'accélérer le partage des meilleures pratiques et le transfert des connaissances, de stimuler un apprentissage continu ancré dans l'expérience concrète à partir de situations réelles quotidiennes, et de faciliter le suivi de toutes les activités liées à la formation et au développement des compétences. Après une expérimentation réussie dans la division nord-américaine en 2017, cette plateforme sera mise en place au niveau mondial en 2018.
- **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. En 2017, 78 personnes venant de 12 pays différents ont suivi ce programme de perfectionnement managérial de haut niveau. D'autres sessions sont prévues en 2018.
- **Une formation en ligne sur la stratégie environnementale de Tarkett** : une formation en e-learning a été lancée courant 2017 afin de sensibiliser et former les employés à l'engagement environnemental du Groupe. Les principaux thèmes de cette formation sont les suivants : qu'est-ce que le développement durable pour Tarkett ? Comment définir et appréhender l'approche Closed-loop circular design ? Des éléments de définition, des exemples d'initiatives spécifiques et les objectifs 2020 sont aussi présentés. En Amérique du Nord en 2017, cinq formations en présentiel (de 3 à 7 heures) ont également été organisées pour les équipes de ventes afin de leur présenter la stratégie environnementale et les aider à retranscrire l'ambition du Groupe de manière didactique auprès des clients.

Exemple



Des initiatives plus locales

Tarkett Amérique du Nord est l'un des lauréats du Training Top 125 : le magazine *Training* établit chaque année un classement des entreprises qui mettent en œuvre les meilleurs programmes de formation et de développement. La division nord-américaine de Tarkett fait partie des 125 lauréats du Training Top 125 annoncés pour l'année 2018. Le classement exact sera dévoilé lors d'un gala de remise des prix en février 2018, à Atlanta.

D'autres programmes de formation :

- > **des programmes ciblés** : destinés à renforcer les compétences de management (Manager@Tarkett), de gestion de projet (ProjectManagement@Tarkett), ou d'excellence commerciale pour les équipes de ventes (PowerUp en Europe) ;
- > **un programme dédié à l'innovation et à la créativité** : le programme Customer Experience 2.0 vise à favoriser l'utilisation de nouveaux outils et méthodes, dans le cadre du processus d'innovation du Groupe. Une formation, *Customer Centric Innovation@Tarkett*, a par exemple été conçue avec la célèbre école parisienne – d.school – autour de notions de « design thinking » et de méthodes d'innovation agiles. 62 personnes ont participé à cette formation en 2017 ;
- > **des formations en présentiel et e-learning sur l'éthique des affaires et la conformité** : des formations de sensibilisation aux risques de conformité et de présentation des bonnes pratiques doivent être suivies par une sélection de collaborateurs chaque année. En 2017, un module de formation relatif à la prévention des pratiques anti-concurrentielles a ainsi été adressé et suivi par une sélection d'un peu plus de 4 000 collaborateurs. Des formations en présentiel mises en place à l'initiative des services juridiques sont également venues renforcer ce dispositif de formation en ligne, notamment en matière de respect de la concurrence, de prévention et de lutte contre la corruption et en matière de protection des données personnelles ;
- > **le programme Intégration des nouveaux entrants permet de former toutes nos nouvelles recrues**. Dans le cadre de ce programme, les nouveaux arrivants sont mis en contact avec un référent qui les aide à s'intégrer facilement. En Europe, le module Tarkett's Live Campus permet de compléter cette intégration par une formation en usine de 1 à 4 jours permettant de mieux comprendre les activités et les produits du Groupe ;
- > **le développement des compétences managériales des encadrants de premier niveau en usine** : l'objectif est d'accélérer l'adoption des meilleures pratiques du programme WCM, de motiver les équipes, de créer une plus grande mobilité professionnelle et un vivier de compétences plus large. Deux modules de formation clés sont à présent en place dans toutes nos usines de production : Problem Solving Methodologies et COACH (compétences managériales pour les responsables d'équipes – lire page 121). Ces compétences sont à présent intégrées par nos équipes locales WCM, qui forment elles-mêmes les opérateurs sur le terrain.

3.6.5.4 Partager l'expertise : équipes pluridisciplinaires et réseau d'experts

Le développement de la « compétence collective » est un élément clé pour anticiper les évolutions nécessaires à la réalisation de la stratégie de 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.

Pour favoriser ce partage de l'expertise, 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.

Dans la même veine, nous avons lancé, en 2015, le Tarkett Expert Network pour valoriser 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.

Exemples



- > **Le troisième Forum mondial de la maintenance professionnelle** : la maintenance professionnelle a pour objectif de mettre en place un système de maintenance performant permettant d'augmenter la disponibilité des équipements tout en réduisant les coûts pour les maintenir à niveau. Le Forum de la maintenance professionnelle (PM) de Tarkett est une réunion annuelle organisée par l'équipe du WCM Central dans le but d'échanger les expériences et les bonnes pratiques en la matière, de consolider ce réseau mondial et d'accélérer le déploiement de la maintenance professionnelle sur tous les sites Tarkett. En 2017, ce Forum a réuni sur le site de Bačka Palanka (Serbie) 50 participants de 21 sites, rassemblant pour la première fois des équipes en provenance de tous les continents.
- > **Une réunion internationale sur le Cost Deployment** : en 2017, l'usine de linoléum de Narni a accueilli 23 personnes provenant de différents sites de Tarkett à travers le monde, pour la réunion de référence du Groupe sur le Cost Deployment (CD). L'événement avait pour but d'encourager la mise en réseau des experts, l'identification des meilleures pratiques et le renforcement des échanges entre les usines. Le Cost Deployment (« déploiement des coûts ») est l'outil utilisé par les usines pour construire et livrer un Plan d'Action de Productivité solide et fiable.

Exemples



- > **Un Forum Early Equipment Management (EEM) :** 35 personnes des services techniques et d'ingénierie de 20 sites se sont réunies en 2017 sur le site de Ronneby (Suède), pendant 2 jours pour poursuivre la construction de la communauté EEM (méthode de gestion de projets industriels). Au cours de cet événement, le concept d'industrie 4.0 et les points clés pour développer « l'Usine du futur » chez Tarkett ont été abordés. Par exemple, dans le cadre de la maintenance préventive, Tarkett prévoit d'installer des capteurs connectés dans ses usines au cours des prochaines années pour faciliter le diagnostic à distance de ses installations. Cela facilite des interventions ciblées sur place à partir du moment où la machine alerte en cas de besoin précis de maintenance. Des capteurs connectés sont déjà installés à ce jour sur le site de Hanaskog (Suède) et Orzechowo (Pologne).
- > **Le lancement de la plateforme Trusted Peer :** lancée en septembre 2017, cette plateforme « entre pairs » a pour but de favoriser la communication entre tous les détenteurs de connaissances dans l'entreprise. Elle permet de rechercher facilement une information et de contacter les personnes détenant l'expertise nécessaire, sur des sujets relatifs aux produits Tarkett, aux processus industriels et procédés de fabrication, à l'environnement, et au design technique. Il est aussi possible d'entrer en contact avec des experts externes (universités, instituts, etc.). Cet outil devrait constituer un moyen rapide et facile de partager l'expertise dans tous les domaines liés à l'entreprise.

3.6.5.5 Promouvoir une culture entrepreneuriale

3.6.5.5.1 Impulser l'esprit entrepreneurial par la formation

Ces dernières années, Tarkett a poursuivi avec succès une stratégie de croissance par acquisitions et a intégré avec succès des entreprises du monde entier reconnues dans leur domaine.

Dans ce cadre, nous souhaitons continuer à faire vivre et développer un esprit entrepreneurial à l'échelle de l'entreprise. Nous encourageons ainsi nos employés à prendre des initiatives, des risques calculés et évaluer les opportunités selon des critères tangibles.

C'est dans cette optique que nous avons mis en place un référentiel de Leadership entrepreneurial au niveau du Groupe permettant de préciser les attentes en la matière. Ce modèle sert désormais de référence au développement des compétences des seniors managers et à vocation à être étendu à d'autres populations.

Exemple



Des projets issus de la formation en Serbie : la Galerija Podova est la plus grande chaîne de magasins spécialisée dans la vente de sols dans les Balkans. Les magasins proposent aussi à la vente des objets de décoration intérieure, afin d'offrir aux clients une palette complète de produits pour l'aménagement des espaces intérieurs. Les équipes de vente, salariés de Tarkett, fournissent des conseils techniques à des clients professionnels, architectes et décorateurs d'intérieur. Des formations ont été organisées pour les employés de tous niveaux et secteurs, sur le thème de l'amélioration continue de la performance et de la méthodologie de résolution de problèmes. Elles ont permis aux collaborateurs d'être force de proposition sur de nouvelles manières de travailler et nouvelles méthodes de vente, et ainsi développer leur esprit entrepreneurial. De nombreux projets ont été imaginés à la suite de ces formations, et ces innovations ont été mises en œuvre dans les 45 magasins.

3.6.5.5.2 Reconnaissance : les Tarkett Awards

Mis en place en 2010 à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise, les **Tarkett Awards** mettent en évidence les initiatives réussies et les meilleures pratiques dans toute l'entreprise. Leur objectif est d'encourager les réalisations exceptionnelles et les grands projets de chaque équipe. L'édition 2017 distinguait particulièrement le design, l'innovation et le développement durable. En 2017, sur plus de **241 projets** soumis, 7 équipes ont été récompensées pour leurs réalisations impressionnantes et inspirantes. Les représentants de chaque équipe ont pris part à la cérémonie de remise des prix en présence du Président du Directoire, des membres du Comité exécutif et des 150 cadres dirigeants du Groupe.

Exemple



Un prix Tarkett Award pour l'installation d'une nouvelle ligne de production à Jasto (Pologne) : ce prix récompense une équipe pluridisciplinaire qui a permis de mettre en place une nouvelle ligne de production de dalles vinyles haut de gamme LVT (*Luxury Vinyl Tiles*) sur le site de Jaslo, afin de répondre à la demande croissante du marché pour des sols modulaires. En mettant en pratique la méthodologie et les outils de ProjectManagement @Tarkett, les équipes ont répondu aux différents objectifs stratégiques de coûts, d'efficacité de production et de qualité des produits.

3.6.6 Le dialogue social

3.6.6.1 À l'écoute : l'enquête interne

Afin d'organiser efficacement un dialogue continu avec tous ses salariés, sur tous nos sites, nous menons une **enquête de satisfaction interne tous les deux ans** couvrant toutes les activités et sites du groupe et à destination de tous les employés. L'enquête est traduite en 17 langues, totalement anonyme et entièrement gérée par une tierce partie, afin d'éviter tout parti pris éventuel. Elle réunit 70 questions réparties sur 13 catégories différentes :

- > communication ;
- > image de l'entreprise ;
- > responsabilisation et responsabilité ;
- > leadership ;
- > loyauté et engagement ;
- > management ;
- > gestion de la performance ;
- > travail d'équipe et coopération ;
- > formation et développement ;
- > organisation du travail ;
- > excellence industrielle (WCM) ;
- > éthique et intégrité ;
- > leadership entrepreneurial .

Cette enquête, qui s'adresse à tous les employés, est complétée par une version spécifique destinée aux 150 cadres supérieurs de Tarkett. Ici, l'enquête est axée sur la stratégie, les perspectives d'avenir et le management. En 2016, cinq nouvelles questions pertinentes ont été ajoutées, couvrant des domaines essentiels tels que la mise en place de stratégies, l'engagement et la motivation des managers, le sens de l'innovation et les enseignements tirés des erreurs.

3.6.6.1.1 Les conclusions clés pour 2016

Le niveau élevé de participation traduit l'approbation des collaborateurs et leur confiance dans le caractère indépendant de cette enquête. **En 2016, 89 % des employés ont participé à l'enquête** (en hausse de 5 points comparé à 2014), soit environ 10 500 personnes. On observe aussi une tendance positive dans l'expression de leur opinion sur l'entreprise. Fondés sur un certain nombre de signaux positifs, déjà présents en 2014, les résultats de 2016 ont montré une progression dans la plupart des domaines couverts par l'enquête, illustrant ainsi à différents niveaux de l'organisation, la situation et les progrès réalisés ou à poursuivre pour instaurer un environnement de travail attrayant et encourager le développement personnel et professionnel.

En ce qui concerne les sujets de RSE, les tendances sont également encourageantes. Les résultats de l'enquête montrent que Tarkett est considérée comme une société responsable par ses employés, comme le montre le tableau suivant.

Zoom sur l'enquête interne : vision des employés de Tarkett sur la responsabilité du Groupe

Proposition de l'enquête	Pourcentage d'employés qui sont d'accord avec la proposition		
	2012	2014	2016
L'éthique et l'intégrité sont des valeurs centrales de la culture de Tarkett	66 %	70 %	71 %
Les pratiques contraires à l'éthique ne sont pas tolérées chez Tarkett	Non demandé	75 %	76 %
Je sais comment signaler des pratiques contraires à l'éthique	Non demandé	70 %	76 %
Tarkett attache de l'importance à la sécurité des employés	81 %	85 %	85 %
Je trouve que Tarkett est une société respectueuse de l'environnement	82 %	85 %	83 %

3.6.6.1.2 De l'écoute à l'action : les plans de progrès mis en place

À l'échelle du Groupe comme à l'échelle locale, l'enquête de satisfaction des employés de Tarkett est un outil de management précieux. L'analyse globale des résultats de l'enquête montre clairement les forces du Groupe et les domaines qui doivent être améliorés. En se basant sur cette analyse, 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 de la division, et mis en œuvre en cohérence.

Exemple



Satisfaction des employés à Narni (Italie). Suite à la dernière enquête de satisfaction des employés, le site de production de Narni (Italie) avait identifié une légère baisse de la satisfaction des employés travaillant au service clients. L'équipe de Narni a donc décidé de se concentrer sur le service clients afin de fournir un feedback régulier en tant qu'équipe et individus sur la performance et les résultats ; d'étendre le programme d'excellence commerciale (Power Up – développé au sein de la divisions EMEA) au bureau des commandes et au service marketing ; et de développer des formations sur la communication téléphonique et l'informatique.

3.6.6.2 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 de ses valeurs et des principes fondamentaux de la liberté d'association, et en particulier le respect des syndicats. Un dialogue constructif à tous les niveaux du Groupe est encouragé.

Le Tarkett Forum, Comité d'entreprise européen du Groupe, a été créé pour faciliter un tel dialogue 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 avec 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.

3.6.6.3 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.

Suite à cette politique volontariste, 144 accords collectifs sont en place chez Tarkett, 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.

Ces accords abordent les thèmes suivants : salaires et avantages sociaux, classification des postes, temps de travail, organisation du travail, sécurité, santé et bien-être, formation et développement, restructuration et plans sociaux, activité syndicale et organismes représentatifs.

Pour garantir que les problématiques de Ressources Humaines essentielles et actuelles soient traitées et acceptées de façon formelle, les accords sont régulièrement actualisés. Cela se traduit par de meilleures relations professionnelles, favorisant de bonnes conditions de travail et un état d'esprit positif – des leviers clés pour assurer la performance économique sur le long terme de l'entreprise.

3.6.6.4 Évolution et 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 les éventuelles conséquences d'une 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, sans perspective de redressement, le Groupe peut être amené à réduire les effectifs de manière ponctuelle ou structurelle. L'adaptation de l'organisation du travail au niveau d'activité, la réduction d'effectifs ou les plans de restructuration se font dans le respect de la réglementation locale et des principes du Code d'éthique de Tarkett, en concertation avec les représentants du personnel. Dans le cadre de ces mesures d'ajustement à la baisse d'activité, Tarkett cherche en priorité à adapter l'organisation du travail (prise de congés payés, réorganisation du temps de travail, chômage partiel, etc.), réduire les effectifs temporaires (contrats à durée déterminée et intérimaires), favoriser le reclassement interne, et prendre en compte les critères sociaux dans les mesures de départs (retraite, âge, projets professionnels ou personnels...).

En 2017, Tarkett n'a pas mis en place de plan de restructuration, mais a procédé à certains ajustements des effectifs en fonction de l'activité locale. Suite à la décision de la direction de réorganiser l'activité de production de moquette en Ukraine à partir de janvier 2018, nous avons procédé à une restructuration de l'usine de production ukrainienne Tarkett Vinisin : 6 salariés ont été licenciés à fin décembre 2017. Dans le même temps, afin d'augmenter la productivité de notre usine de production serbe, il a été décidé de diminuer le nombre d'employés dans certains départements, ce qui a entraîné un processus de restructuration. Au total, 4 salariés ont été licenciés à fin décembre 2017. Par ailleurs, FieldTurf Poligras, une société du groupe Tarkett, a annoncé en 2017 la fermeture de son usine de gazon paysager pour terrains sportifs basée à Valls (Espagne). Cette décision a dû être prise en raison de la situation économique difficile de l'usine. Les 17 salariés ont été licenciés, dont 15 personnes à fin décembre 2017 et deux personnes à fin juin 2018. Tous les salariés ont été accompagnés dans leurs projets professionnels par une société externe spécialisée.

Annexe

ICPE des sites industriels en France

Le site de vinyle de Sedan en France est classé « à Autorisation » par un Arrêté préfectoral de juillet 2008 en particulier pour les rubriques liées à la transformation et au stockage de matières plastiques. Ainsi le site est notamment soumis « à Autorisation » pour les rubriques :

- > 2450-2-a – Imprimeries en héliogravure ;
- > 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 réglementaire à un cabinet spécialisé ce qui lui a permis 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 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 (Énergies) et OHSAS 18 001 (Sécurité), et a confirmé le niveau bronze WCM en septembre 2016.

Grâce à une politique volontariste le site a réduit considérablement son impact sur l'environnement depuis 2011 notamment. En effet, depuis 2011 les rejets industriels en COV (Composés Organiques Volatils) ont été divisés par 3, les consommations d'eau ont été divisées par 2 entre 2012 et 2014 et les déchets non recyclables ont été divisés par plus 4,5.

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.

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 la rubrique : 2661.1 et 2661.2 – Transformation de polymères.

Les rubriques suivantes ont 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.

La rubrique 2910.A – Combustion à l'exclusion des installations visées par les rubriques 2770 et 2771 a été classée à déclaration avec contrôle périodique.

Gaspillage alimentaire

Chez Tarkett, le gaspillage alimentaire se limite aux services de restauration qui sont gérés par des fournisseurs externes ayant leur propre plan d'action, comme dans notre siège en France par exemple.

3.7 Rapport social et environnemental

3.7.1 Tableau de bord – Indicateurs sociaux, environnementaux et d'autres indicateurs RSE

Indicateurs sociaux

GRI	Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
Effectifs						
102-7a	Effectif total	-	-	12 819	12 428 ⁽¹⁾	
102-8a	Nombre total d'employés féminins en contrat permanent	-	-	3 221		
102-8a	Nombre total d'employés masculins en contrat permanent	-	-	8 576		
102-8a	Part d'employés permanents	-	-	92 %		
102-8a	Nombre d'employés féminins en contrat à durée déterminée	-	-	385		
102-8a	Nombre d'employés masculins en contrat à durée déterminée	-	-	637		
102-8a	Part d'employés en contrats à durée déterminée	-	-	8 %		
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	-	-	11 797		
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	-	-	1 022		
102-8c	Nombre d'employés féminins à temps plein	-	-	3 370		
102-8c	Nombre d'employés masculins à temps plein	-	-	9 020		
102-8c	Nombre d'employés féminins à temps partiel	-	-	236		
102-8c	Nombre d'employés masculins à temps partiel	-	-	193		
102-8c	Part d'employés à temps partiel [année de référence 2014]	0,3 %	1,4 %	3,3 %	3,0 %	2,9 %
102-8d	Nombre de travailleurs externes (à temps plein)	-	-	381		
102-8d	Part de travailleurs externes (% of total ETP)	-	-	3,0 %		
102-41a	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par les conventions collectives	-	-	62 %		
-	Total des rémunérations et avantages sociaux (millions d'euros)	5,0 %	-	672	639	618

(1) Nombre d'employés au 31.12.2016 comptabilisés selon la méthode du reporting financier, soit hors Lamine Park.

GRI	Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
401-1	Embauches et taux de rotation des effectifs					
401-1a	Nombre d'embauches	-	-	2 713	1 883	2 111
401-1a	Taux d'embauche	-	-	21 %	-	-
-	Nombre de contrats à durée indéterminée résiliés par le salarié (par exemple démission, départ à la retraite)	- 2,6 %	-	1 073	1 102	-
-	Nombre de contrats à durée indéterminée terminés par l'employeur (p.ex. licenciement)	- 19,5 %	-	474	589	-
-	Taux de rotation du personnel permanent			13 %	14 %	12 %
401-1b	Nombre de départs	-	-	2 470	-	-
401-1b	Taux de rotation du personnel	-	-	19 %	-	-
405-1	Diversité					
405-1a	Pourcentage d'administrateurs féminins au sein du Conseil de surveillance de Tarkett		-	44 %	33 %	33 %
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett en dessous de 30 ans	-	-	0 %		
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett entre 30 et 50 ans	-	-	11 %		
405-1a	Pourcentage d'administrateurs au Conseil de surveillance de Tarkett au-dessus de 50 ans	-	-	89 %		
405-1b	Pourcentage de femmes au Comité Exécutif de Tarkett		-	30 %	20 %	18 %
405-1b	Pourcentage de femmes dirigeants (EMC à EMC- 1)	6,1 %	-	24 %	18 %	18 %
405-1b	Pourcentage de femmes cadres supérieurs (EMC à EMC- 2)	- 3,9 %	-	24 %	28 %	-
405-1b	Pourcentage de femmes managers	1,2 %	-	27 %	26 %	25 %
405-1b	Pourcentage de femmes parmi les autres employés	-	-	28 %	-	-
405-1b	Pourcentage d'employés féminins	0,1 %	-	28 %	28 %	27 %
405-1b	Pourcentage d'employés en dessous de 20 ans	0,0 %	-	0 %	0,5 %	0,3 %
405-1b	Pourcentage d'employés entre 20 et 29 ans	0,9 %	-	15 %	13,8 %	14,5 %
405-1b	Pourcentage d'employés entre 30 et 39 ans	0,3 %	-	29 %	28,6 %	29,1 %
405-1b	Pourcentage d'employés entre 40 et 49 ans	- 1,7 %	-	27 %	28,5 %	28,2 %
405-1b	Pourcentage d'employés entre 50 et 59 ans	0,3 %	-	23 %	22,8 %	22,5 %
405-1b	Pourcentage d'employés au-dessus de 60 ans	0,1 %	-	6 %	5,8 %	5,4 %
405-1b	Pourcentage d'employés handicapés	- 0,1 %	-	1,3 %	1,4 %	1,3 %

GRI	Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
Formation et Développement des Compétences						
-	Part d'employés ayant bénéficiés de formations [année de référence 2011]	2,4 %	19,4 %	56 %	54 %	58 %
-	Nombre d'heures de formation (en milliers d'heures) [année de référence 2013]	35 %	72 %	345	255	273
412-2a	Nombre total d'heures de formation des employés sur le Code d'éthique	-	-	10 396		
412-2b	% d'employés qui ont bénéficié de la formation « Code éthique »	-	-	41 %	99 %	73 %
404-1	Nombre moyen d'heures de formation – Tous les employés	-	-	27		
-	Total des coûts de formation (en millions d'euros)	-	-	2,4	3,2	3,3
404-3	Part des employés ayant suivi une « revue de performance et développement » ou équivalent	-	-	55 %	-	-
-	Part des employés permanents ayant suivi une « revue de performance et de développement » ou équivalent	0,1 %	-	56 %	56 %	57 %
-	% de Revues des Talents menées pour des postes de management	-	-	18 %	-	-
-	Pourcentage des postes de management pourvus par un candidat interne	7,4 %	-	52 %	45 %	49 %
203-2	Nombre de personnes externes qui ont bénéficié de formations à la Tarkett Academy			2 723	3 575	3 974
Communication interne pro-active et dialogue social						
-	Progrès sur « Écoute des employés et participation au dialogue social » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence : 2010]	-	+ 6,5pts	-	60,0	-
-	Progrès sur « Communication pro-active envers tous les employés » dans l'enquête de satisfaction des employés [année de référence : 2010]	-	+6pts	-	61,7	-
Santé et sécurité au travail						
403-2a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail [FR0t] – Tous les employés	24 %	-	1,55	1,25 ⁽¹⁾	-
403-2a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrable (arrêt de travail et absence < 24h) (FR1t) – Tous les employés	-	-	2,07	-	-
403-2a	Taux de gravité des accidents avec arrêt de travail (TG0t) – Tous les employés	36 %	-	0,062	0,045 ⁽²⁾	-
403-2a	Taux de fréquence des maladies professionnelles parmi les employés	-	-	0,90	-	-

(1) Ce chiffre a fait l'objet d'un retraitement par rapport à 2016 (1,17).

(2) Ce chiffre a fait l'objet d'un retraitement par rapport à 2016 (0,035).

GRI	Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
Santé et sécurité au travail						
403-2a	Taux d'absentéisme (employés)	0,2 %	-	2,5 %	2,3 %	
403-2a	Taux d'absentéisme (employés et travailleurs externes dans les usines) [année de référence 2014]	0,1 %	0,3 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %
403-2a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (FR0t) – Employés et travailleurs externes – Usines seulement [année de référence 2010]	- 6 %	- 45 %	1,38	1,46 ⁽¹⁾	2,32
403-2a	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail enregistrable (arrêt de travail et absence < 24h) (FR1t) – Employés et travailleurs externes – Usines seulement	- 49 %	- 69 %	1,87	3,68 ⁽²⁾	6,26
403-2a	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 uniquement [année de référence : 2013]	- 25 %	- 41 %	14,32	19,0	25,6
403-2a	Taux de gravité des accidents suite à arrêt de travail – Employés et travailleurs externes – Usines seulement – [année de référence 2013]	27 %	- 1 %	0,075	0,059 ⁽³⁾	0,070
403-2a	Nombre d'accidents mortels – dans les usines	-	-	0	0	0
403-2b	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (FR0t) – Travailleurs externes	-	-	6,62	-	-
403-4b	% 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]	-	+ 5,5pts	-	61,5	-
Tarkett Cares : Engagement auprès des communautés locales						
203-2	Nombre d'initiatives Tarkett Cares en faveur des communautés locales : en heures travaillées, en don de produits et autres matériaux, ou dons financiers	-	-	141	-	-
203-2	Nombre d'employés impliqués dans des initiatives soutenues par Tarkett Cares	-	-	1 398	-	-
203-2	Nombre de jours de temps donné par le biais du bénévolat (sur la base de 7 heures par jour)	-	-	700	-	-
203-2	Quantité de produits Tarkett donnés aux initiatives communautaires (m ²)	-	-	16 322	-	-
203-2	Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires Tarkett Cares (en k€)	-	-	508	-	-

(1) Ce chiffre a fait l'objet d'un retraitement par rapport à 2016 (1,38).

(2) Ce chiffre a fait l'objet d'un retraitement par rapport à 2016 (3,56).

(3) Ce chiffre a fait l'objet d'un retraitement par rapport à 2016 (0,044).

Indicateurs sociaux par région

GRI	Indicateur	2017	Europe ⁽¹⁾	Amérique du Nord ⁽²⁾	Reste du Monde ⁽³⁾
Effectifs					
102-7a	Effectif total	12 819	37 %	31 %	32 %
102-8b	Nombre d'employés en contrat permanent	11 797	4 391	3 613	3 793
102-8b	Nombre d'employés en contrat à durée déterminée	1 022	397	341	284
401-1 Nouvelles embauches et taux de rotation					
401-1a	Nombre de nouvelles embauches	2 713	739	1 247	727
401-1a	Taux d'embauche des employés	21 %	15 %	32 %	18 %
401-1b	Nombre de départs	2 470	714	1 148	608
401-1b	Taux de rotation de l'effectif	19 %	15 %	29 %	15 %
Santé et sécurité au travail					
403-2a	Taux de fréquence d'accidents avec arrêt de travail enregistrable [FR1t]	2,07	3,85	1,58	0,66
403-2a	Taux de gravité des accidents [TG0t] – Tous les employés	0,062	0,083	0,006	0,530
403-2a	Taux de fréquence de maladies professionnelles	0,90	1,74	0,92	0,00
403-2a	Taux d'absentéisme [vs 2016]	2,5 %	3,2 %	2,0 %	2,1 %
403-2b	Taux de fréquence des accidents avec arrêts de travail [FR0t] – Travailleurs externes	6,62	5,96	10,11	0,00

(1) Europe : Corporate, EMEA & Tarkett Sports EMEA.

(2) Amérique du Nord : Tarkett Amérique du Nord + Tarkett Sports North America.

(3) Reste du Monde : Tarkett Europe de l'Est, Asie-Pacifique, Amérique Latine.

Indicateurs environnementaux

GRI	Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
Matériaux de qualité (« Good Materials »)						
416-1	Part des matières premières ayant fait l'objet d'une analyse <i>Cradle to Cradle</i> ® [vs 2011] (% du volume acheté)	+1pt	88pts	96 %	95 %	80 %
	Part des matériaux au début de la chaîne d'approvisionnement [vs 2011] ne contribuant pas à la limitation des ressources (% du volume acheté)	+2pts		71 %	68 %	67 %
301-1	Part des matières premières renouvelables et recyclées (% d'achat de matières premières)	+9pts	-	39 %	31 %	-
301-2	Part de matières recyclées (% d'achat de matières premières)	+6pts	-	12 %	6 %	-
Gestion optimisée des ressources						
	Consommation d'eau (litres/m ²) [vs 2010]	- 7,2 %	- 40 %	3,09	3,33	3,32
303-1	Consommation d'eau (millions de mètres cubes)	- 5 %		0,96	1,00	
303-3	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 [vs 2010])	+7pts	+6pts	67 %	60 %	57 %
302-3	Consommation d'énergie (kWh/m ²) [vs 2010]	2,1 %	- 4 %	4,17	4,09	4,21
302-1a	Consommation d'énergie de combustibles non renouvelables (GWh)			583		
302-1b	Consommation d'énergies renouvelables (GWh)			160		
302-1c	Consommation d'électricité achetée (GWh)			547		
302-1d	Électricité produite vendue (GWh)			0		
302-1e	Consommation totale d'énergie (GWh)			1 290		
305-4a	Intensité des émissions de gaz à effet de serre (scope 1 & scope 2) (kgCO ₂ e/m ²) [vs 2010]	- 2,1 %	- 9 %	0,92	0,94	1,02
305-1a	Émissions brutes directes de gaz à effet de serre (scope 1) (t équivalent en CO ₂)			112 972		
305-1c	Émissions de CO ₂ biogénique (t CO ₂)			56 057		
305-2a	Émissions brutes directes de gaz à effet de serre (en tonnes) (Scope 2/Location-based)			222 479		
305-2b	Émissions brutes indirectes de gaz à effet de serre (scope 2/market-based)			171 549		

GRI	Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
Bien-être et qualité de vie						
416-1	Produits sans phtalate (% de m ² produits, revêtements en vinyle uniquement) [année de référence : 2010]		57pts	57 %	57 %	55 %
416-1	Produits à faibles émissions de COV (% de m ² produits, revêtements de sol uniquement) [année de référence : 2010]	+4pts	+75pts	96 %	92 %	92 %
Recyclage et réutilisation						
	Déchets non recyclés (g/m ²) [année de référence : 2015]	- 18 %	- 31 %	86	105	125
306-2a	Déchets dangereux (milliers de tonnes métriques)			9,5		
306-2b	Déchets non dangereux (milliers de tonnes métriques)			66,6		
306-2	Déchets envoyés en décharge (milliers de tonnes métriques) [année de référence : 2015]	- 26 %	- 33 %	13,6	18,4	20,3
306-2	Part du total des déchets envoyés en décharge (en %)			18 %	-	-
306-2	Part du total des déchets envoyés en recyclage externe (%)			65 %	-	-
306-2	Part du total des déchets envoyés en valorisation énergétique			8 %	-	-
306-2	Part des déchets non recyclés envoyés en décharge [année de référence : 2015]	-8pts	-13pts	51 %	58 %	63 %
301-3	ReStart – Quantité de chutes d'installation et de produits usagés récupérés (en tonnes) [vs 2010]	- 54 %	- 78 %	4 100	8 900	9 900

D'autres indicateurs RSE

Indicateur	Variation 2017 vs 2016	Variation 2017 vs année de référence	2017	2016	2015
Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial des Nations unies (% de valeur d'achat) [année de référence 2011]	+10pts	+32pts	74 %	64 %	72 %
Entités auditées [année de référence 2011]	-1pt	+44pts	96 %	97 %	92 %

3.7.2 Note méthodologique du reporting RSE de Tarkett

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 loi française de 2010 sur le Grenelle 2 et ses modifications ultérieures : 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 des matières GRI 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 juin. La version finale du manuel a été présentée et approuvée par le Comité exécutif. Le manuel fera l'objet d'une révision annuelle qui tiendra 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 XXI^e siècle (lutte contre le changement climatique, gestion durable des ressources naturelles rares, promotion du bien-être des espaces de vie).

> Matérialité

Tarkett a mené une enquête auprès des parties prenantes au cours de l'année 2016 afin d'identifier les sujets pertinents (« matériels ») au regard des activités de Tarkett et de s'assurer que ses politiques de développement durable correspondent aux attentes des parties prenantes.

> Exhaustivité

Le Rapport RSE de Tarkett couvre le même périmètre que le rapport financier consolidé. Les domaines abordés dans le rapport reflètent les impacts économiques, environnementaux et sociaux importants de l'organisation, dans l'objectif qu'aucun sujet RSE dit « matériels » pour Tarkett ne soit couvert 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 1^{er} janvier au 31 décembre. Le présent rapport concerne la période du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2017.

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 a réalisé un exercice complet de reporting intermédiaire à la fin du mois d'octobre 2017. Cette initiative a permis de préparer la campagne de fin d'année et d'accompagner le déploiement du nouveau manuel de reporting RSE.

Rapport social et environnemental

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.

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 signalés 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 ;
- les produits finis de revêtement de sol et de revêtement sportif fabriqués dans toutes les usines du périmètre financier consolidé.

Règles pour les contreparties 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 Eiweler, 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

La coordination du reporting RSE est réalisée conjointement par le CFO et le VP Group Communications et RSE. La responsabilité de chacun des domaines RSE et des indicateurs concernés incombe à un membre du Comité exécutif de Tarkett (EMC). Etablir clairement la dépendance et 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. La prochaine enquête est prévue en 2018.

Conformité : données relatives à la formation sur les domaines de conformité (p. ex., la concurrence) qui sont 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 qui sont 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 phtalate, 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 rareté 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 consolidés 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 en vertu 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

Sécurité : exclusion du réseau de vente Beynon. Les activités Grassmaster n'effectuent pas le suivi des accidents de premiers soins.

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 commercial Solon & Resilient, Réseau commercial de Diamond West, Réseau FieldTurf Amérique du Nord & Réseau commercial, Réseau commercial FieldTurf USA, Réseau commercial Beynon (ces entités représentent environ 25 % des effectifs nord-américains de Tarkett).

Heures de formation : exclusion de FieldTurf EMEA siège & Réseau commercial, FieldTurf Réseau commercial Espagne.

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

Frais de formation : exclusion de FieldTurf EMEA siège & Réseau de vente, Tandus US.

Évaluation annuelle du rendement : Absteinach & Laminate Park.

Postes internes de management pourvus en interne : Laminate Park.

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 déclarés 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.

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'est-à-dire, contrat à durée déterminée de l'employé).

Zones géographiques : Europe 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 et Amérique latine.

Prestataire externe : tout travailleur qui n'a pas de contrat de travail avec Tarkett ou qui ne fait pas partie de la masse salariale de Tarkett (p. ex., les prestataires externes sous contrat avec une agence d'intérim ou d'emploi temporaire embauchés pour soutenir les opérations régulières).

Manager : un employé avec au moins une personne directement sous sa direction à la date du reporting (p. ex., au 31.12), notamment les cols bleus (p. ex., les chefs de quart, les chefs de Groupe, les superviseurs de poste et les chefs d'équipe).

Autres employés : tous les employés autres que les managers à la date du reporting.

Employés handicapés : conformément aux lois du travail locales lorsque cela est autorisé.

Cadres dirigeants (EMC à EMC- 1) : le Président du Directoire, les membres du Comité exécutif (EMC) et les dirigeants dont ils sont responsables (directement ou non).

Cadres supérieurs (EMC à EMC- 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.

Revue des Talents effectuée pour les postes de management : un processus structuré permettant de prendre les décisions clés liées aux besoins de l'organisation, aux priorités de développement des employés et à la progression des carrières.

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] # AdT x 1 000 000/heures travaillées

> **Retraitement** : valeurs de 2016 (Groupe et usines seulement) traitées de nouveau pour inclure 2 AdT d'employés (poseurs) non intégrés auparavant.

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

> **Retraitement** : valeur de 2016 (Usines seulement) traitée de nouveau pour inclure 2 AdT d'employés (poseurs) non intégrés auparavant.

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

Taux de jours civil 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** : valeurs de 2016 (Groupe et usines seulement) traitées de nouveau pour inclure les jours perdus en raison d'un accident survenu avant 2016.

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 : # maladies professionnelles/heures travaillées x 1 000 000

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 « prévue 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

% de l'effectif salarial total couvert par les conventions collectives : toutes les négociations qui ont lieu entre les organisations d'employeurs, d'une part, et celles des travailleurs (syndicats), d'autre part, afin de déterminer les conditions de travail ou pour régler les relations entre employeurs et employés.

% d'accords formels couvrant des domaines de santé et de sécurité : part de tous les accords formels qui couvrent des domaines de santé et de sécurité.

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 : « Je crois que les valeurs de Tarkett donnent des orientations claires pour les employés » et « Je crois que les comportements des managers sont compatibles avec les valeurs de Tarkett. »

Progrès sur le thème de l'écoute et du dialogue social auprès des employés : moyenne des réponses à deux questions de l'enquête de satisfaction des employés réalisée tous les deux ans : « Dans mon département, des opinions différentes sont discutées ouvertement lors des prises de décision » et « Un effort suffisant est fait pour obtenir les avis et opinions des personnes qui travaillent chez Tarkett. »

Progrès sur le thème de la communication proactive dans l'enquête de satisfaction des employés : moyenne des réponses à trois 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 », « La Direction m'explique bien les raisons qui motivent les orientations stratégiques » et « Dans l'ensemble, je suis bien informé chez Tarkett ».

Rémunération totale et avantages sociaux : total des avantages sociaux à court terme.

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 être réalisée avec une organisation à but non lucratif officiellement reconnue (notamment les services publics comme les écoles).

Employés impliqués : nombre total d'employés qui ont consacré 1 heure ou plus à des initiatives communautaires.

Heures de bénévolat : nombre total d'heures de bénévolat réalisé pendant les heures de travail. Selon les règles de Tarkett Cares, chaque employé peut travailler bénévolement (partager son temps et son talent) entre 1 heure et 2 jours par an pendant les heures de travail. Les heures de bénévolat en dehors des heures de travail (p. ex., le soir, le week-end, les jours fériés) ne sont pas incluses.

Produits de revêtement de sol donnés : nombre total de mètres carrés de produits de revêtement de sol cédés dans le cadre d'initiatives communautaires.

Valeur totale des contributions aux initiatives communautaires : valeur des produits de revêtement de sol donnés en fonction du prix d'usine standard (coût de production) + valeur des autres contributions en nature (coût du matériel acheté) + dons en espèces + valeur des heures de bénévolat (calculée à partir du montant total de la rémunération et l'ETP).

Code d'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 présentiel 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 26 %) 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 recyclabilité de ces substances. 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 famille des matières premières. Pour les matériaux en PVC, toutes les matières premières sont considérées comme ayant été évaluées.

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 choisis) et elles doivent être remplacées en priorité.

Origine renouvelable : ressource dont les réserves peuvent être réapprovisionnées en un temps égal ou inférieur à celui nécessaire à sa consommation.

Origine recyclée : selon la définition figurant dans ISO14021, 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 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 incluse.

Consommation d'eau : toute l'eau consommée dans le processus de production/techniques, notamment pour le refroidissement ainsi que l'eau non consommée dans le processus de production, mais consommée sur place (p. ex., pour les sanitaires, les cantines). Les sources d'eau sont les eaux souterraines, les eaux de surface et les eaux municipales. Hors consommation d'eau de pluie (11 800 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 (17 GWh en 2017 dans une usine).

Déclaration des émissions de gaz à effet de serre (GES) :

- > En 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 CH₄ et N₂O de catégorie 1 (impact +0,7 %) ainsi que les émissions de CO₂ 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 CH₄ et de N₂O ainsi que les émissions de CO₂).

Émissions de GES directes brutes (catégorie 1) : consommation de gaz naturel, fuel, GPL, propane, butane et biomasse multipliée par leurs facteurs d'émission respectifs (pour la consommation de biomasse, cet élément concerne uniquement les émissions CH₄ et N₂O de catégorie 1, émissions de CO₂ biogéniques hors catégorie sont rapportées séparément).

Émissions de CO₂ biogénique (hors catégorie) : émissions de CO₂ 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 CO₂ 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 2017 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 2017 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 « Émissions de CO₂ provenant de la combustion 2017 (facteurs d'émission 2015) », tous les autres pays ont acheté l'électricité.

Produits « sans phtalate » : produits « sans phtalate ajouté » 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.

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.

3.7.3 Tableau de concordance Grenelle 2/GRI/Rapport Tarkett

S'inscrivant dans le cadre français de la loi Grenelle 2, 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).

GRI Tableau de concordance

GRI Standard	Description	Numéro de page/ chapitre du document de référence (DDR)	Correspondance Grenelle II
Présentation des éléments standards			
	102-1 Nom de l'organisation	Couverture	II.a) 1.1
	102-2 Principales marques, principaux produits ou services	1.4.4 et 1.6.1	-
	102-3-Localisation du siège de l'organisation	7.1.1.	-
	102-4 Pays où l'organisation est implantée	1.4.3. et 1.5.	-
	102-5 Mode de propriété et forme juridique	7	-
	102-6 Marchés desservis	1.5	-
	102-7 Taille de l'organisation	3.7	I. a) 1.1
	102-8 Information sur les employés	3.7	I. a) 1.2
	102-9 Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	3.5.1	III. c) 2
	102-10 Modifications majeures de la chaîne de l'organisation et sa chaîne d'approvisionnement	3.2.1 et 3.7	PG1
	102-11 Démarche ou principe de précaution pris en compte par l'organisation et comment	3.1.1 et 3.1.2	-
	102-12 Chartes, principes et autres initiatives externes auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	3.2.3	PG3
	102-13 Affiliations à des associations professionnelles ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	3.2.3	I. a) 1.1
	102-14 Déclaration du décideur le plus haut placé dans l'organisation	3.1.1	II.a) 1.1
	102-16 Valeurs, principes, standards et normes de conduite	3.1.1, 3.6.1 et 3.6.4	III. d) 1
	102-18 Structure de gouvernance de l'organisation	3.1.1, 3.6.1 et 3.6.4	III. d) 1 et 3.6.4
	102-40 Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	3.1.3.	III. b) 1
	102-41 Accords collectifs	3.2.1.2	III. b) 1
	102-42 Identification et sélection des parties prenantes	3.6.6.4	I. c) 2
	102-43 Les relations entretenues avec les parties prenantes de la société	3.2.1	-
	102-44 Modalités du dialogue avec les parties prenantes de la société	3.2.1 et 3.2.3	III. b) 1
	102-45 Entités incluses dans les états financiers consolidés	3.2.1	III. b) 1
	102-46 Définition du contenu du rapport et les limites des sujets abordés	Note méthodologique	PG4
	102-47 Liste de sujets majeurs	3.2.1.	-
	102-48 Reformulation d'informations communiquées dans les rapports antérieurs	3.2.1 et Note méthodologique	-
	102-49 Changements dans le reporting	n.a.	PG1
	102-50 Période de reporting	3.2.1 et 3.7	PG1
	102-51 Date du rapport le plus récent	3.7	-
	102-52 Cycle de reporting	3.7	-

GRI Standard	Description	Numéro de page/ chapitre du document de référence (DDR)	Correspondance Grenelle II
Présentation des éléments standards			
	102-53 Point de contact pour des questions concernant le rapport	3.7	-
	102-54 Déclarations de reporting selon le référentiel GRI	3.7	-
	102-55 Index du contenu GRI	3.7	-
	102-56 Politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport	3.7	PG5, PG6, PG7
Sujets principaux			
Impacts économiques indirects			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.1 et 3.4.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 203 : Impacts Économiques Indirects	203-2 Impacts économiques indirects significatifs	3.5.2	III. a)
Anticorruption			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.5.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 205 : Anti-corruption 2016	205-2 Formation aux politiques et pratiques anti-corruption	3.5.1, 3.6.1.3 et 3.6.5.3	III. d) 1
Matières			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.4.1, 3.4.2 et 3.2.4.2	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 301 : Matières 2016	301-1 Consommation de matières en poids ou en volume	3.7	II. c) 2.1
	301-2 Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées	3.4.3	II. c) 2.2
	301-3 Produits récupérés et leurs matériaux d'emballage	3.4.3.4 (hors emballage)	II. b) 2
Énergie			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.3.1 et 3.2.4.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 302 : Énergie 2016	302-1 Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.3.1.2	II. c) 3.1
	302-3 Intensité énergétique	3.3.1.2	-

GRI Standard	Description	Numéro de page/ chapitre du document de référence (DDR)	Correspondance Grenelle II
Sujets principaux			
Eau			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.3.1.2 et 3.2.4.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 303 : Eau	303-1 Volume total d'eau prélevé par source	3.3.1.2	II. c) 1.1
	303-3 Réutilisation et retraitement des eaux	3.3.1.2	II. c) 1.2
Émissions			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.3.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 305 : Émissions 2016	305-1 Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	3.3.1.1	II. d) 1
	305-2 Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	3.3.1.1	II. d) 1
	305-4 Intensité des émissions de gaz à effet de serre	3.3.1.1	II. d) 1
Effluents et déchets			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.3.1.2 et 3.2.4.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 306 : Effluents et déchets 2016	306-2 Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	3.3.1.2	II. b) 2
Évaluation environnementale des fournisseurs			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.5.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 308 : évaluation environnementale des fournisseurs	308-1 Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	3.5.1	III. c) 2
Emploi			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.6.1 et 3.2.4.3	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 402 : Emploi 2016	401-1 Nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel	3.7	I. a) 1.1, I. a) 1.2, I. a) 1.3, I. a) 1.4, I. a) 2.1 et I. a) 2.2

GRI Standard	Description	Numéro de page/ chapitre du document de référence (DDR)	Correspondance Grenelle II
Sujets principaux			
Santé et sécurité au travail			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.6.1 et 3.2.4.3	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 403 : Santé et sécurité au travail	403-2 Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées et de travail perdues et nombre total de décès liés au travail	3.6.3.2 et 3.7	l. b) 2 et l. d) 3
	403-4 Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	3.6.6.4	l. d) 2
Formation & éducation			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.6.1 et 3.2.4.3	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 404 : Formation & éducation	404-1 Nombre moyen d'heures de formation par an, réparties par salarié et par catégorie professionnelle	3.6.5 et 3.7	l. d) 2
	404-2 Programmes de développement des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	3.6.5 et 3.7	l. e) 2
	404-3 Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	3.6.5 et 3.7	l. e) 1
Diversité et égalité des chances			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.6.1 et 3.2.4.3	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 405 : diversité et égalité des chances	405-1 Diversité des organes de gouvernance et des salariés	3.6.4	l. a) 1.2, l. a) 1.3, l. a) 1.4, l. f) 1, l. f) 2.2 et l. f) 3
Liberté syndicale et droit de négociation collective			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.6.1 et 3.2.4.3	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 407 : Liberté syndicale et droit de négociation collective	407-1 Opérations et fournisseurs dans lesquels le droit à la liberté d'association et la négociation collective peut être menacée	-	l. g) 1

GRI Standard	Description	Numéro de page/ chapitre du document de référence (DDR)	Correspondance Grenelle II
Sujets principaux			
Travail des enfants			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.5.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 408 : Travail des enfants	408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif d'incidents liés au travail des enfants	-	I. g) 4
Travail forcé ou obligatoire			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.5.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 409 : Travail forcé ou obligatoire 2016	409-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif d'incidents liés au travail forcé ou obligatoire	-	I. g) 3
Évaluation des Droits de l'Homme			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.5.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 412 : Droits de l'Homme	412-2 Formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux Droits de l'Homme	3.5.1 et 3.6.1.3	I. e) 2, III. e)
Santé et Sécurité du consommateur			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.1.1, 3.1.3 et 3.4.1	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 416 : Santé et Sécurité du consommateur 2016	416-1 Évaluation de l'impact des produits et services sur la santé et la sécurité des consommateurs par catégories	3.3.2 et 3.4.2.2	III. d) 2
Marketing Communication			
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1 Explication des sujets principaux et des limites	3.2.1.3 et 3.7	-
	103-3 L'approche managériale et ses éléments	3.2.3.2	-
	103-3 Évaluation de l'approche managériale	3.5.1.	-
GRI 417 : Marketing Communication	417-1 Exigences en matière d'information et d'étiquetage sur les produits et services	3.3.2.1	-

3.7.4 Rapport d'organisme tiers indépendant

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 les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux procédures utilisées par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande auprès de la Direction de la Communication.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du Code de commerce. 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 et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- > d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- > d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L.225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (Lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre août 2017 et février 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ onze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée à la section 3 du document de référence 2017 du groupe Tarkett qui contient les Informations RSE du rapport du Directoire de la société.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 25 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 16 % et 100 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques⁽³⁾ du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

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 d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 8 février 2018

KPMG S.A.

Philippe Arnaud
Associé
Sustainability Services

Philippe Grandclerc
Associé

(1) Informations quantitatives sociales : Effectif au 31/12/2017 réparti par sexe, âge et zone géographique ; Embauches ; Départs dont licenciements ; Heures de formation ; Taux d'absentéisme ; Taux de fréquence des accidents de travail ; Taux de gravité des accidents de travail et Pourcentage de femmes à des postes de direction.

Informations quantitatives environnementales : Consommation d'énergie ; Émissions de gaz à effet de serre ; Consommation d'eau ; Quantité de déchets non recyclés ; Quantité de chutes d'installation et de produits usagés récupérés ; Part de produits sans phtalate ; 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 et Pourcentage de matériaux ne contribuant pas à la rareté des ressources.

Informations qualitatives sociales : L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ; Les conditions de santé et de sécurité au travail ; Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées.

Informations qualitatives environnementales : L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ; Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement ; La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation.

Informations qualitatives sociétales : Les actions engagées pour prévenir la corruption ; La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux ; Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

(2) Informations sociales et environnementales : AO « Tarkett » (Russie) ; Tarkett Sommer LLC (Russie) ; Tarkett Brasil Revestimentos LTDA (Brésil) ; Desso BV (Pays-Bas) ; Tarkett Alabama Inc. (États-Unis) ; Tarkett USA Inc. (États-Unis).

Informations sociales uniquement : AO « Tarkett RUS » (Russie) ; FieldTurf Inc. (Canada) ; Easyturf Inc. (États-Unis) ; Tarkett France (France).

Informations environnementales uniquement : Tarkett GDL SA (Luxembourg). Les travaux de vérification sur ce site ont été menés uniquement sur les indicateurs relatifs à la consommation d'eau, à la quantité de déchets non recyclés, à la part de produits sans phtalate et au pourcentage de produits de revêtement de sol à faible teneur en COV.

(3) Voir la liste des indicateurs environnementaux mentionnés en note de bas de page n°3 du présent rapport.

4 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

4.1	Chiffres clés	146
4.1.1	Principaux indicateurs et présentation sectorielle	147
4.1.2	Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016	152
4.2	Investissements	154
4.2.1	Principaux investissements réalisés en 2017 et 2016	154
4.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	155
4.2.3	Principaux investissements futurs	155
4.3	Trésorerie et capitaux propres	155
4.3.1	Présentation générale	155
4.3.2	Présentation générale	156
4.3.3	Dettes financières	156
4.3.4	Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable	158
4.3.5	Placements privés de droit allemand, dit « schuldschein »	159
4.3.6	Autres dettes	159
4.3.7	Capitaux propres	159
4.3.8	Engagements hors bilan	159
4.4	Contrats importants	160
4.5	Procédures judiciaires et administratives	161
4.6	Perspectives	162
4.6.1	Évolution des résultats récents	162
4.6.2	Perspectives d'avenir à moyen terme	162
4.7	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	163
4.7.1	Croissance organique	163
4.7.2	EBITDA ajusté	164
4.7.3	Cash flow opérationnel	164
4.7.4	Free cash flow [résultats annuels uniquement]	164
4.7.5	Rentabilité des capitaux investis	165

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 2017, et les notes annexées à ces comptes, tels qu'ils figurent à la Section 5.1 et 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 2017 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 conso-

lidés 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 2017	31 décembre 2016
Résultats consolidés		
Chiffre d'affaires net	2 841,1	2 739,3
Croissance organique ⁽¹⁾	4,8 %	1,7 %
EBITDA ajusté ⁽¹⁾	315,1	334,4
% du chiffre d'affaires net	11,1 %	12,2 %
EBIT ajusté	196,3	213,7
% du chiffre d'affaires net	6,9 %	7,8 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	12,7	190,7
% du chiffre d'affaires net	0,4 %	7,0 %
Résultat net de la période – part du Groupe	(38,7)	118,6
Dividendes par actions (en euros) ⁽³⁾	0,60	0,60
Rentabilité des capitaux investis (ROIC) ⁽¹⁾	8,9 %	9,3 %
Situation financière consolidée		
Capitaux propres	780,6	935,2
Endettement net ⁽²⁾	491,8	378,2
Total bilan	2 133,1	2 168,2
Flux de trésorerie consolidés		
Trésorerie liée à l'exploitation	91,1	297,3
Investissements courants	(110,9)	(91,5)
Cash-flow opérationnel ⁽¹⁾	(19,8)	205,8
Free cash-flow ⁽¹⁾	(65,4)	148,0
Capitalisation boursière au 31 décembre	2 229,0	2 172
Effectif au 31 décembre	12 654	12 428

(1) Voir Chapitre 4 – Section 4.7.

(2) Endettement net – voir Section 4.3.3 et Section 5.2, Note 7 « Financements et instruments financiers ».

(3) 2017 : montant à verser proposé lors de l'Assemblée Générale Annuelle du 26 avril 2018.

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 dans les Sections 4.1.2.2 à 4.1.2.8 :

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) 0,0 %	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) 0,0 %	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) 0,0 %	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) 0,0 %	12,7 0,4 %
Investissements courants	36,5	30,8	17,3	16,1	10,2	110,9

2016 (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	906,5	816,7	549,6	466,5	-	2 739,3
Marge brute % du chiffre d'affaires net	289,7 32,0 %	244,8 30,0 %	109,4 19,9 %	99,8 21,4 %	(0,8) 0,0 %	742,9 27,1 %
EBITDA ajusté % du chiffre d'affaires net	136,7 15,1 %	113,0 13,8 %	81,0 14,7 %	54,1 11,6 %	(50,4) 0,0 %	334,4 12,2 %
Ajustements	(3,5)	(5,4)	(2,3)	(1,3)	(8,1)	(20,6)
EBITDA % du chiffre d'affaires net	133,2 14,7 %	107,6 13,2 %	78,7 14,3 %	52,8 11,3 %	(58,5) 0,0 %	313,8 11,5 %
Résultat d'exploitation (EBIT) % du chiffre d'affaires net	93,2 10,3 %	54,9 6,7 %	35,9 6,5 %	37,2 8,0 %	(30,5) 0,0 %	190,7 7,0 %
Investissements courants	35,8	23,6	14,1	10,0	8,0	91,5

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. Chapitre 4 – Section 4.7) (c'est-à-dire la variation positive ou 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 dans la Section 1.5.1 :

- > 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.

Chiffres clés

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 2017, les dépenses de matières premières du Groupe sont constituées principalement par du PVC et des plastifiants (environ 33 %), du bois (environ 8 %), du voile de verre (environ 4 %), et des emballages (environ 3 %). 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 (+ 0,3 point en pourcentage des ventes nettes entre 2016 et 2017 (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 2017, 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 303 millions d'euros sur la période 2011 à 2017, soit plus de 2 % du coût de revient des ventes.

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 2017.

EBITDA ajusté

Pour évaluer la performance de ses activités, le Groupe a retenu un indicateur « EBITDA ajusté » (cf. Chapitre 4 – Section 4.7), calculé en prenant le résultat d'exploitation avant dépréciations et amortissements et en retraçant les produits et charges considérés comme exceptionnels ou non récurrents, dont notamment :

- les 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 au 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 (40,7 % du chiffre d'affaires net consolidé en 2017), la couronne suédoise (7,5 %), la livre sterling (2,8 %), le dollar canadien (1,9 %), le réal brésilien (1,5 %) et le dollar australien (1,3 %).

Le Groupe s'efforce de développer ses capacités de production dans les zones géographiques où il distribue ses produits. Cette politique a notamment pour objet de couvrir naturellement une partie significative de sa marge brute et de son résultat d'exploitation contre les fluctuations de change, mais par nature elle ne peut pas couvrir la totalité du risque. Pour gérer le risque sur les flux restants (et notamment sur le risque de change 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 2017, 55,5 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe a été enregistré aux deuxième et troisième trimestres, contre 44,5 % aux premier et quatrième trimestres.

4.1.1.5 Acquisitions

Dans le cadre de sa stratégie de croissance, le Groupe a réalisé 22 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 2017 et 2016 ».

Le Groupe n'a pas effectué d'opération d'acquisition en 2017. Cela reste néanmoins un axe prioritaire de sa stratégie et la situation financière à fin 2017 permet d'envisager la réalisation d'opérations de croissance externe.

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 2016 et 2017 :

EBITDA ajusté (en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2017	2016	Variation
Résultat d'exploitation (EBIT)	12,7	190,7	- 93,4 %
Dépréciation et amortissements	122,3	123,1	
EBITDA	135,0	313,8	- 57,0 %
Ajustements			
Charges de restructuration	3,1	5,0	
Résultat sur cessions d'actifs/pertes de valeur	0,1	2,4	
Charges liées aux regroupements d'entreprises	(1,3)	4,6	
Charges liées aux rémunérations en actions	12,1	8,7	
Autres ⁽¹⁾	166,1	2,3	
EBITDA ajusté	315,1	334,4	- 5,8 %

(1) Les « autres ajustements » 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 5.3 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 : 8,0 % pour EMEA et l'Amérique du Nord, 8,3 % pour APAC, 11,5 % pour l'Amérique latine et 11,6 % 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 cashs flows normalisés à des taux de croissance annuels variant de 2 % à 4 % selon les zones géographiques.

Pour plus d'information, voir la Note 5.3 aux comptes consolidés du Groupe 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 2017, 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 19, l'évaluation de ces engagements est effectuée ou mise à jour semestriellement par des actuaire 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. Pour plus d'informations, voir la Note 4.1 des comptes consolidés pour l'exercice clos au 31 décembre 2017 présentée à la Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés » du présent document de référence. Au 31 décembre 2017, le Groupe reconnaît 234,1 millions d'euros en passif en raison des avantages sociaux consentis, dont 98,7 millions d'euros sont couverts par des fonds investis au titre des différents plans et dont les 135,4 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 événement passé, qui provoquera probablement une sortie de trésorerie au bénéfice

de tiers et dont le montant peut être estimé de manière fiable. Le montant comptabilisé en provision est la meilleure estimation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les dépenses nécessaires à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Lorsque la valeur temporelle de l'argent a un effet significatif, les sorties futures de trésorerie sont actualisées. Ces provisions sont liées aux risques environnementaux, juridiques, fiscaux et autres.

La probabilité d'une sortie de trésorerie est calculée selon l'appréciation de la Direction du Groupe et sur la base d'hypothèses et d'estimations qui dépendent à leur tour de la nature du risque. Par exemple, pour fixer les montants des provisions pour litiges, la Direction du Groupe doit apprécier la probabilité d'un jugement défavorable ainsi que le montant des éventuels dommages et intérêts. Ces éléments sont par nature incertains. En revanche, une provision pour garanties est comptabilisée au moment de la vente des biens correspondants et le montant est fondé sur les données historiques sur les versements sur garanties. Une provision complémentaire est enregistrée lors de la survenance d'un événement susceptible de donner lieu à des réclamations pour des montants supérieurs aux provisions « statistiques ». Une provision pour restructuration est comptabilisée lorsque la Direction du Groupe approuve un plan de restructuration détaillé et lorsque la restructuration fait l'objet d'une annonce publique ou est mise en œuvre. Les montants des provisions peuvent s'avérer plus ou moins importants que le montant réel encouru pour faire face aux risques provisionnés. Les provisions peuvent aussi être reprises si nécessaire.

Au 31 décembre 2017, le Groupe retenait 35,8 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 25,1 millions d'euros, dont 12,3 millions d'euros concernent le Luxembourg, 6,4 millions d'euros les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain (États-Unis) et 1,8 million d'euros les filiales serbes.

Pour plus d'informations, voir la Note 8.2 « Impôts différés » présentée en Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ».

Chiffres clés

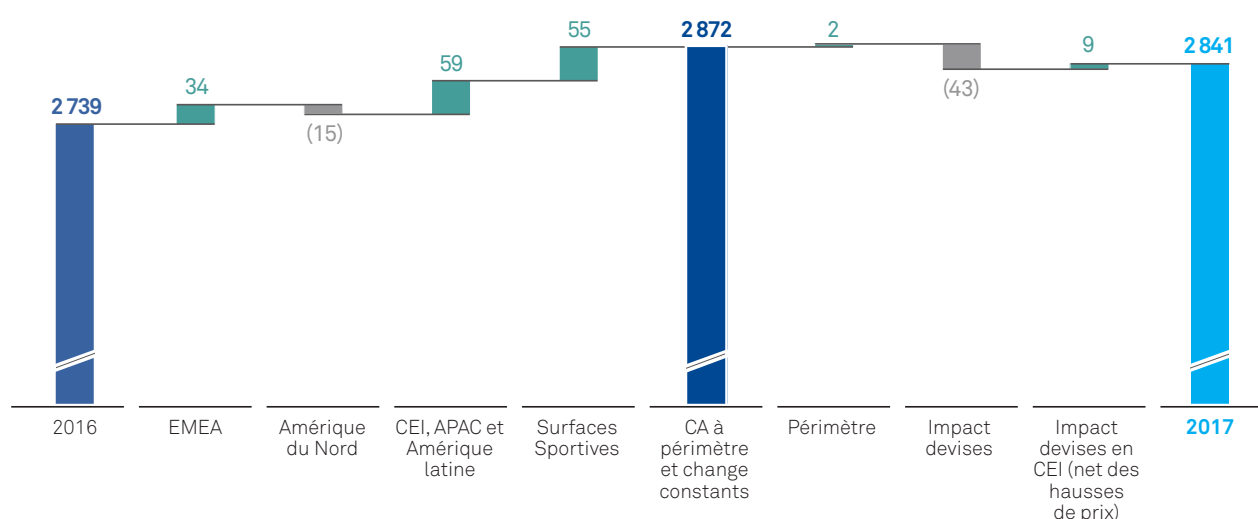
4.1.2 Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016

Les analyses présentées ci-après commentent les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

4.1.2.1 Présentation générale

Les principaux agrégats du compte de résultat sont présentés dans la Section 4.1.1.

Le graphique ci-dessous présente les principaux facteurs expliquant le passage du chiffre d'affaires 2016 au chiffre d'affaires 2017.



EMEA

Le segment EMEA a vu ses ventes progresser nettement de +3,7 %, grâce à une bonne dynamique dans l'ensemble de la région.

Amérique du Nord

L'Amérique du Nord a légèrement reculé de -1,8 % sur l'ensemble de l'année, malgré une tendance positive au quatrième trimestre de +0,8 %, tirant profit d'une amélioration progressive des activités de moquette commerciale.

CEI, APAC et Amérique latine

Le segment CEI, APAC et Amérique latine a enregistré une croissance organique de ses ventes de +10,8 % grâce à de solides tendances dans les trois régions.

Les pays de la CEI ont maintenu une progression régulière tout au long de l'année. Le renforcement des revenus réels et l'amélioration de la confiance des consommateurs ont contribué à la reprise des volumes ainsi qu'à l'amélioration du mix produit.

Dans la zone Asie-Pacifique, les ventes ont augmenté sur l'ensemble de l'année, soutenues par de belles tendances en Chine et en Asie du Sud-Est. L'Amérique latine a de nouveau enregistré une croissance en 2017 grâce à une bonne dynamique des volumes LVT au Brésil, malgré un environnement de marché difficile dans le secteur de la construction.

4.1.2.2 Chiffre d'affaires net

En 2017, le chiffre d'affaires du Groupe s'est établi à 2 841,1 millions d'euros, contre 2 739,3 millions d'euros en 2016, soit une hausse de +3,7 %.

Le Groupe a affiché une croissance organique de +4,8 %, excluant la contribution des acquisitions et des variations des taux de change -31 millions d'euros, dont -9 millions d'euros d'effet de décalage entre les variations des devises de la zone CEI et les ajustements de prix de vente (« lag effect »).

Surfaces Sportives

Le segment Sports confirme sa forte progression, les ventes s'améliorant de +11,7 % à données comparables sur l'année 2017, à la faveur d'une poursuite de la croissance du gazon artificiel en Amérique du Nord et en Europe. L'activité pistes d'athlétisme en Amérique du Nord a également maintenu sa croissance cette année.

4.1.2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe est passée de 742,9 millions d'euros en 2016 à 703,0 millions d'euros en 2017, soit une diminution de 39,9 millions d'euros. Elle représente 24,7 % du chiffre d'affaires en 2017, soit une baisse de 2,4 points par rapport à 2016. Cette diminution de 39,9 millions d'euros est principalement due à :

- > l'évolution défavorable du coût des matières premières ;
- > l'évolution défavorable du cours de la livre sterling britannique et du dollar américain, ainsi que du lag effect (décalage entre l'impact de la variation du cours de rouble et l'augmentation des prix) ;
- > atténuées par la continuité des actions de productivité industrielle dans le cadre du programme WCM ayant permis de générer des économies sur les coûts de production.

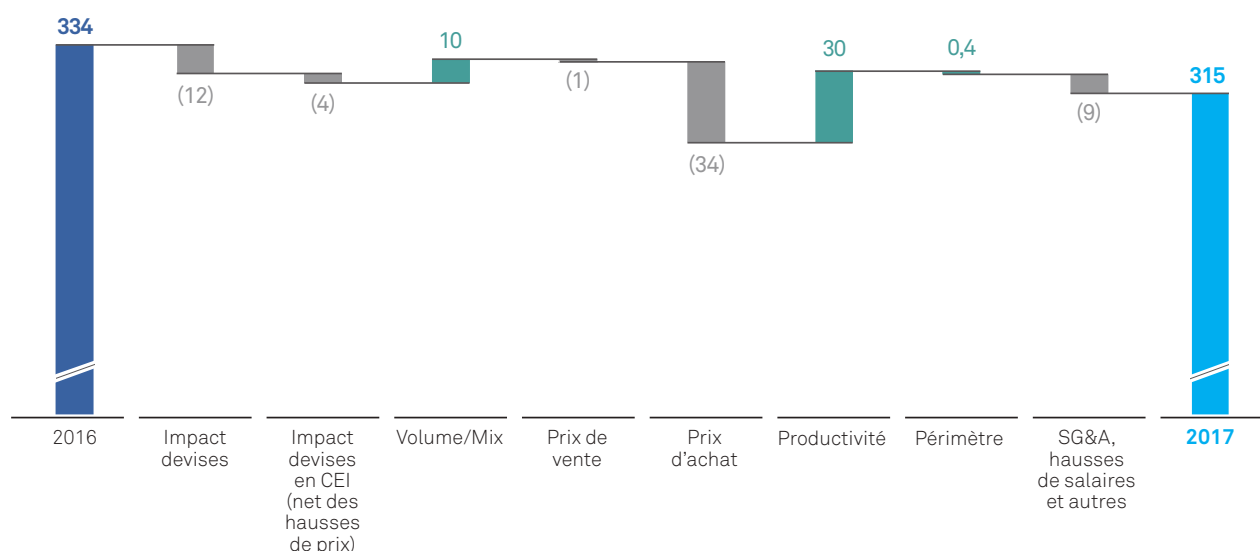
4.1.2.4 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation 2017 du Groupe s'élève à 12,7 millions d'euros. En excluant l'amende infligée par l'Autorité de la Concurrence de 165,0 millions d'euros, le résultat d'exploitation 2017 du Groupe est de 177,6 millions d'euros, soit une diminution de 6,8 % par rapport à 2016 et représente 6,3 % du chiffre d'affaires.

4.1.2.5 EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté pour l'année 2017 s'élève à 315,1 millions d'euros, ce qui représente une diminution de 5,8 % par rapport à l'année 2016 (334,4 millions d'euros). Le ratio EBITDA ajusté/chiffre d'affaires est passé de 12,2 % en 2016 à 11,1 % en 2017.

Les principaux facteurs d'évolution de l'EBITDA ajusté sont ceux décrits dans l'évolution de la marge brute. 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 13,7 % contre 15,1 % en 2016, impactée principalement par la hausse des coûts des matières premières et l'incidence négative de la livre sterling. Des hausses de prix ont été mises en place en 2017 et ont commencé à porter leurs fruits au quatrième trimestre. Nous anticipons leur pleine contribution en 2018 ;
- Amérique du Nord** : la marge d'EBITDA ajusté diminue et s'établit à 12,1 % contre 13,9 % en 2016, pénalisée par des prix de matières premières en hausse, un léger recul des volumes de vente, ainsi qu'une baisse de la performance des opérations au troisième trimestre par rapport à l'année dernière (revenue à la normale au quatrième trimestre). Les hausses de prix de vente mises en place en 2017 ont commencé à contribuer de manière positive au cours du quatrième trimestre et porteront pleinement leurs fruits en 2018 ;
- CEI, APAC et Amérique latine** : la marge d'EBITDA ajusté s'est maintenue à un bon niveau, **14,3 %** vs 14,7 % en 2016, malgré une base de comparaison élevée au deuxième semestre 2016, où la marge avait atteint 17,9 % grâce à un « *lag effect* » positif (impact net de l'évolution des taux de change et des prix de vente) de 11,6 M€.

En 2017, le « *lag effect* » annuel sur l'EBITDA ajusté s'élève à - 4,5 M€, du fait de la dépréciation du rouble dans la seconde partie de l'année combinée à des prix de vente plus bas (donnant lieu à impact négatif de - 12,0 M€ sur l'EBITDA ajusté au deuxième semestre 2017). La marge du segment s'est cependant montrée résistante à 14,3 % grâce à une forte contribution des volumes supplémentaires et des productivités opérationnelles.

- Surfaces Sportives** : la marge d'EBITDA ajusté s'est maintenue à 10,0 % contre 11,6 % du chiffre d'affaires en 2016. Au premier semestre 2017, l'EBITDA ajusté a bénéficié du 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. Malgré cet impact positif, la part importante des projets « clé-en-main » (dont la partie génie civil génère une marge plus faible), ainsi que la hausse du prix des matières premières, des frais juridiques et le recul de la performance des opérations au troisième trimestre ont pesé sur la rentabilité. Dans le but de rationaliser ses activités, le Groupe a fermé son usine en Espagne (gazon synthétique, 17 employés). La production a été reprise par son site français ;
- les frais centraux** ont légèrement baissé à 46,7 M€ vs 50,4 M€ en 2016, en partie grâce aux subventions obtenues pour des projets R&D et la capitalisation de certains coûts R&D qui commencent à générer une contribution additionnelle.

4.1.2.6 Résultat financier

Le résultat financier est de - 23,4 millions d'euros en 2017 contre - 21,0 millions d'euros en 2016. Cette évolution s'explique essentiellement par l'impact de la volatilité des devises des pays de la CEI sur les actifs monétaires libellés dans ces devises, les intérêts versés étant restés globalement stables.

4.1.2.7 Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2017 s'est élevée à - 30,3 millions d'euros, en diminution de 42,8 % en comparaison avec la charge de - 53 millions d'euros enregistrée en 2016.

Cette diminution est principalement due à un mix pays plus favorable et à la réévaluation de crédits d'impôt en lien avec des changements de situation de certaines entités et l'évolution de législations locales. De plus, Tarkett a bénéficié d'un produit d'impôt de 9,2 millions d'euros suite à l'annulation de la taxe de 3 % sur les dividendes décidée par le Conseil Constitutionnel en France.

4.1.2.8 Résultat net

Le résultat net du Groupe s'est élevé à - 38,0 millions d'euros en 2017 contre un bénéfice de 119,3 millions d'euros en 2016. La part revenant aux intérêts minoritaires est de 0,7 million d'euros en 2017 contre 0,7 million d'euros au titre de l'année 2016.

Le résultat net attribuable aux actionnaires est en conséquence de -38,7 millions d'euros en 2017 et de 118,6 millions d'euros en 2016.

En excluant la sanction versée à L'Autorité de la concurrence française, le résultat net part du Groupe augmente de 6 % par rapport à 2016 pour s'établir à 126,0 millions d'euros.

4.2 Investissements

4.2.1 Principaux investissements réalisés en 2017 et 2016

Les flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement du Groupe se sont élevés à - 107,0 millions d'euros en 2017 et à - 91,7 millions d'euros en 2016.

Le niveau d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles a augmenté significativement en 2017. 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 atteindront 5 % du chiffre d'affaires en 2018.

Le tableau suivant résume les investissements principaux du Groupe réalisés au cours des exercices 2017 et 2016.

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2017	2016
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(0,4)	(0,1)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(111,1)	(91,9)
Produit des cessions et dividendes reçus	4,5	0,7
Impact de la variation de périmètre	0,0	- 0,4
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(107,0)	(91,7)

4.2.1.1 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 (*Luxury Vinyl Tiles*) ;
- > **Sports** : acquisitions de nouvelles machines tufteuses sur le site d'Auchel, en France ;
- > **Groupe** : poursuite du déploiement de l'ERP du groupe et des investissements IT.

4.2.1.2 Principaux investissements réalisés en 2016

Les principaux investissements réalisés en 2016 comprennent :

- > **EMEA** : finalisation de l'installation d'une nouvelle ligne de production LVT à Jaslo (Pologne) ;
- > **Amérique du Nord** : achat d'une machine de préparation de mélange pour la couche inférieure des dalles moquettes à Dalton et finalisation de l'installation du nouveau siège de la division Amérique du Nord à Solon ;
- > **Asie-Pacifique** : finalisation de l'installation d'une nouvelle ligne de production de revêtement de sol homogène sur le site de Pékin.

4.2.2 Principaux investissements en cours de réalisation

Les principaux investissements en cours en 2017 se situent dans la continuité des projets de l'année écoulée, notamment les 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 la fabrication.

Aux États-Unis, un investissement représentant 50 millions d'euros (soit 60 millions de dollars) sur une période de trois ans, est destiné à augmenter la capacité de production de deux usines à Florence (Alabama). Cette opération permet de répondre à la demande croissante pour les dalles vinyle haut de gamme. Tarkett construira également un nouveau centre de distribution à Florence. Ces opérations devraient créer 50 emplois supplémentaires.

En Europe, un investissement représentant plus de 20 millions d'euros sur trois ans sera alloué aux sites de production européens, notamment au Luxembourg et en Pologne.

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 internes, 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 a 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 7.2 « Endettement net », 7.3 « Autres dettes financières », et 9.1 « Capital social » qui sont présentées en Section 5.2 « Annexes aux Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2017 ».

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 nettement supérieurs au montant nécessaire 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 5% du chiffre d'affaires net consolidé en 2018. 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 2017, la dette nette du Groupe était de 491,8 millions d'euros, soit une augmentation de 113,6 millions d'euros par rapport à la dette nette de 378,2 millions d'euros du 31 décembre 2016. Les capitaux propres du Groupe (part du Groupe) se sont élevés à 778,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 (932,9 millions d'euros au 31 décembre 2016), pour un ratio dette nette/fonds propres de 0,60x (0,40x au 31 décembre 2016), et un ratio dette nette/EBITDA ajusté de 1,6x contre 1,1x au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 114,7 millions d'euros contre 93,1 millions d'euros au 31 décembre 2016. Par ailleurs, le montant des lignes de crédit bancaires non tirées au 31 décembre 2017 s'élève à 791,6 millions d'euros.

En 2017, 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 2016.

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 Présentation générale

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		
Résultat de la période avant impôt	(7,7)	172,3
Ajustements pour :		
Amortissements et pertes de valeur	122,3	123,1
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations	(0,3)	0,4
Frais financiers nets	23,4	21,0
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie	(6,6)	0,3
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)	(3,0)	(2,6)
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement	128,1	314,5
Variation du fonds de roulement	(37,0)	(17,2)
Trésorerie liée à l'exploitation	91,1	297,3
Autres éléments opérationnels (impôts et frais financiers)	(50,1)	(58,5)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	41,0	238,8
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(107,0)	(91,7)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	90,9	(122,7)
Variation nette des éléments de trésorerie	24,9	24,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période	93,1	67,9
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues	(3,3)	0,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période	114,7	93,1

4.3.2.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En 2017, les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles, se sont élevés à 128,1 millions d'euros, soit une diminution de 186,4 millions d'euros. En excluant l'amende infligée par l'Autorité de la Concurrence, les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles se sont élevés à 293,1 millions d'euros, soit une diminution de 21,3 millions d'euros. Cette diminution est principalement expliquée par la détérioration de l'EBITDA ajusté 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 - 37,0 millions d'euros en 2017 sur le flux de trésorerie opérationnelle contre un effet négatif de - 17,2 millions d'euros en 2016.

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 - 91,7 millions d'euros en 2016 à - 107,0 millions d'euros en 2017. Les investissements principaux du Groupe sur la période sont décrits dans la Section 4.2 « Investissements ».

4.3.2.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Les flux de trésorerie nets liés aux activités de financements sont positifs en 2017, passant de - 122,7 millions d'euros en 2016 à 90,9 millions d'euros en 2017, notamment en raison de l'évolution de la structure d'endettement du Groupe.

4.3.3 Dette financière

4.3.3.1 Aperçu de l'endettement financier net

Au 31 décembre 2017, la dette financière nette du Groupe s'est élevée à 491,8 millions d'euros. La dette brute du Groupe à cette même date s'est élevée à 606,5 millions d'euros. La dette financière nette a augmenté en 2017 en raison du paiement d'une amende auprès de l'Autorité française de la concurrence, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles étant restés positifs.

4.3.3.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016, la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élevaient respectivement à 114,7 millions d'euros et 93,1 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, les principales concentrations des disponibilités étaient essentiellement 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). Au 31 décembre 2016, ces disponibilités étaient localisées en Serbie (19,1 millions d'euros) et dans la holding du groupe (24,5 millions d'euros).

4.3.3.3 Détail de la dette financière brute

Au 31 décembre 2017, 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 591,3 millions d'euros. Le crédit syndiqué renouvelable de 650 millions d'euros n'est pas utilisé au 31 décembre 2017. Le tableau ci-dessous présente la composition de la dette financière brute du Groupe aux dates indiquées.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	À long terme	À court terme	À long terme	À court terme
Emprunts bancaires non garantis	-	3,2	152,3	4,2
Placements privés non garantis	591,3	-	303,6	-
Autres emprunts non garantis	0,2	0,1	0,3	0,1
Découverts bancaires non garantis	-	8,1	-	6,1
Obligations de crédit-bail	2,6	1,0	3,8	0,9
Emprunts et dettes portant intérêts	594,1	12,4	460,0	11,3
Total des emprunts et dettes portant intérêts	606,5		471,3	

Au 31 décembre 2017, 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 à taux variable de 650 millions d'euros 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* ».
- **Schuldscheins** : il s'agit du placement privé conclu en juin 2016 portant sur 250 millions d'euros et 56,5 millions de dollars américains, ainsi que d'un nouveau placement privé de même nature conclu en avril 2017 pour 252,5 millions d'euros et 50 millions de dollars américains, et décrit 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 2018 aux termes d'un amendement du 3 juin 2016. 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 2017 ni au 31 décembre 2016.

Un résumé des échéances des dettes financières ainsi que les conditions de taux d'intérêt applicables au 31 décembre 2017 aux obligations décrites ci-dessus est représenté dans le tableau suivant :

31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 30/06/2018	2 ans jusqu'au 30/06/2019	3 à 5 ans jusqu'au 30/06/2022	Plus de 5 ans
Emprunts non garantis							
Emprunts à terme	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	EUR	1,15 % – 1,72 %	502,5	-	-	502,5	-
Placements Privés	USD	2,96 % – 3,39 %	88,8	-	-	88,8	-
Autres emprunts		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 portant intérêts			606,5	12,4	1,1	592,5	0,5

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 aux 31 décembre 2017 et 2016. 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. Le crédit syndiqué RCF tolère toutefois un franchissement jusqu'à trois fois et demi le niveau de l'EBITDA ajusté pendant une période de temps limitée si celui-ci est justifié par une acquisition de plus de 50 millions d'euros. Au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016, le Groupe était en conformité avec ce ratio, en atteignant un « *leverage ratio* » de respectivement 1,6x, et 1,1x l'EBITDA ajusté de la période.

Net interest cover

Le deuxième engagement financier concerne le niveau d'EBITA 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 2017 comme à la fin de l'année 2016, les comptes

du Groupe étaient en conformité avec ce ratio, avec un ratio de couverture des intérêts nets par le résultat brut opérationnel ajusté (« EBITA ajusté ») de 20,7x et 23,0x respectivement.

Le tableau ci-dessous résume la situation relative aux engagements financiers au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016.

	Définition	Ratio à respecter	Au 31 décembre	
			2017	2016
			Niveau constaté	
<i>Leverage ratio</i>	Dette nette/EBITDA ajusté	Ratio ≤ 3,0x	1,6x	1,1x
<i>Net interest cover</i>	EBITA ajusté/Frais financiers nets	Ratio ≥ 2,5x	20,7x	23x

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 « M^{me} 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.

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.

4.3.5 Placements privés de droit allemand, dit « schuldschein »

Le 13 avril 2017, Tarkett a conclu l'émission d'un placement privé de droit allemand (dit « Schuldschein ») réparti sur les tranches suivantes :

- > 72 millions d'euros à taux fixe et à cinq ans ;
- > 30 millions d'euros à taux variable et à cinq ans ;
- > 50 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.

4.3.6 Autres dettes

Au 31 décembre 2016, les actionnaires minoritaires de la société Morton Extrusionstechnik (MET) et ceux de FieldTurf Benelux BV (anciennement AA SportSystems) détenaient des options leur permettant de contraindre le Groupe à acquérir leurs participations respectives (« *put options* »).

Au 31 décembre 2017, toutes les options de rachat ont été exercées. Les deux sociétés étaient déjà consolidées à 100 %.

4.3.7 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe s'élevaient à 780,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 et à 935,2 millions d'euros au 31 décembre 2016. L'évolution des capitaux propres en 2017 s'explique principalement par l'évolution du résultat net du Groupe, décrit à la Section 4.1.2.8 « Résultat net ».

4.3.8 Engagements hors bilan**Engagements de location**

Les engagements hors-bilan relatifs aux locations sont présentés dans les annexes aux comptes consolidés dans la Section 5.

Contrats importants

Garanties et engagement hors-bilan

Le tableau suivant montre les garanties données par la Société au 31 décembre 2017 (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 2017	Au 31 décembre 2016
<i>Federal Insurance Company</i>	(96,8)	(90,9)
Affacturage	-	-
Organisme de retraite suédois (Pri-Pensionsgaranti)	(19,2)	(19,2)
Autres	(13,8)	(12,1)
Garanties maison-mère de Tarkett	(129,8)	(122,2)
Autres engagements donnés en filiales ⁽¹⁾	10,4	15,6
Engagements donnés	(140,2)	(137,8)
Garanties sociétés ou personnelles de la part des clients ou autres débiteurs	7,8	7,9
Engagements reçus	7,8	7,9

(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 Tarkett Inc.* À la clôture de l'exercice, l'encours tombant sous cette garantie représentait une contrevaletur en euros de 96,8 millions, dont de nombreuses 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*, mais qui n'est pas utilisée au 31 décembre 2017 ;
- une garantie donnée à l'assurance retraite *Pri-Pensions* pour assurer les engagements sociaux de la société *Tarkett AB* d'un montant de 188,9 millions de couronnes suédoises ;
- une garantie pour des matières premières fournies par un fournisseur de la filiale *Morton Extrusionstechnik (MET)* dans le but de sécuriser ses engagements jusqu'à un montant maximum de 7,0 millions d'euros et engagée à hauteur de 3,9 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 sûreté 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*

(Chine) et *FieldTurf Poligras* (Espagne) afin de leur permettre d'obtenir des facilités de caisse ou des lignes de lettres de crédit d'un montant total utilisé équivalent à 7,9 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 2017 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 mène actuellement 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 pour un montant de 36,2 millions de dollars américains. 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.* et *Tarkett France* ont déposé une « requête introductive d'instance pour rectification de documents et pour jugement déclaratoire » devant les tribunaux du Québec afin de réduire le prix de cession de 21,3 millions de dollars américains. Compte tenu notamment des délais et du caractère incertain de l'obtention de la rectification demandée, les états financiers du Groupe au 31 décembre 2017 incluent une provision de 9,6 millions de dollars canadiens.

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 11 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 1^{er} 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 adéquat et qu'en conséquence, Tarkett n'aura pas de compensation à payer. Un minoritaire a fait appel de cette décision.

France

Enquête de l'Autorité de la concurrence française

Dans le cadre d'une enquête menée depuis 2013 par l'Autorité de la concurrence dans le secteur des revêtements de sols en PVC, l'Autorité a, le 18 octobre 2017, rendu sa décision n° 17-D-20 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur des sols résilients (la « Décision »). Tarkett a été sanctionnée à hauteur de 165 millions d'euros, amende qui a d'ores et déjà été payée par Tarkett. Tarkett, ainsi que l'ensemble des parties sanctionnées par l'Autorité dans la Décision (Gerflor, Forbo et le Syndicat Français des Enducteurs Calandriers), ont suivi la procédure de transaction avec l'Autorité. La Décision de l'Autorité est définitive, aucune des parties n'ayant introduit de recours.

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 (« Azrock »)) fait l'objet de plusieurs actions judiciaires initiées par des tiers liées à la production de dalles en vinyle contenant de l'amiante et fabriquées entre les années 1940 et 1982. Au 31 décembre 2017, 795 tiers plaignants avaient déposé des plaintes contre Domco dans plusieurs États aux États-Unis. Sur 795 actions en cours, 48 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 2017, Domco a obtenu le rejet des demandes formées contre elle dans 1 367 affaires depuis 2013, et a conclu de 28 à 42 transactions par an depuis 2013 pour un montant total d'environ 12,1 millions de dollars, soit une moyenne de 2,4 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 passifs. Pour plus d'informations sur la manière dont le Groupe fait face aux dépenses liées à ces contentieux, voir la Section 4.3.8 « Engagements hors bilan ».

Procédure intentée par deux clients dans le New Jersey sur la fibre Duraspine

En décembre 2016, deux clients ont intenté une action contre FieldTurf auprès des juridictions fédérales du New Jersey au sujet de la qualité de leur terrain de sport fabriqué avec une fibre Duraspine. Les plaignants ont demandé à qualifier cette procédure comme une action de groupe aux côtés d'autres clients ayant acheté des terrains fabriqués avec une fibre Duraspine.

Cette action repose sur les motifs que FieldTurf aurait induit ses clients en erreur concernant la durabilité des terrains Duraspine, n'aurait pas respecté ses obligations de garantie, et aurait enfreint plusieurs lois protégeant les droits des consommateurs.

Depuis lors, quinze autres clients ont initié des procédures pour des motifs similaires. Ces actions, ainsi que celle d'un autre client intentée en Californie, sont désormais regroupée au sein du tribunal fédéral du New-Jersey, auprès du même juge.

À ce jour, l'instruction de ce dossier n'en est qu'à ses débuts ; la phase d'enquête sur le déroulé des faits devrait ainsi se dérouler jusqu'à janvier 2019, et d'autres étapes sont attendues par la suite. Suite à une demande du tribunal du New-Jersey, certains des demandeurs ont déposé une action de groupe unique en octobre 2017. Au sein de ce même dossier, les autres demandeurs ont décidé de maintenir leur action de façon individuelle. En janvier 2018, FieldTurf a formé un recours afin que soit rejeté tout ou partie de cette action de groupe.

Perspectives

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 doit avoir lieu au cours du 2nd semestre 2018 ; un est en cours de transaction et l'autre 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. FieldTurf entend faire appel de cette décision. Dans le même temps, le demandeur a déposé un recours afin de tenir une nouvelle audience visant à se faire rembourser ses dépens. Aucune décision n'a encore été rendue suite à cette demande.

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 2016 et 2017, voir la Section 4.1.2 « Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 ».

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 publiées par le Fonds Monétaire International (le « FMI »).

Pour les principales zones géographiques où opère le Groupe, la publication de janvier 2018 montre :

- aux États-Unis, un rythme de croissance plus soutenu en 2018 (+ 2,7 %) qu'en 2017 (+ 2,3 %) ;
- en zone euro, une croissance légèrement en retrait en 2018 (+ 2,2 %) par rapport à 2017 (+ 2,4 %) ;
- en Russie et au Brésil, des taux de croissance positifs (Russie : + 1,7 % en 2018, Brésil + 1,9 % en 2018, + 2,1 % en 2019).

Prévisions de croissance du PIB	2017	2018	2019
États-Unis	2,3 %	2,7 %	2,5 %
Zone euro	2,4 %	2,2 %	2,0 %
Allemagne	2,5 %	2,3 %	2,0 %
France	1,8 %	1,9 %	1,9 %
Royaume-Uni	1,7 %	1,5 %	1,5 %
Suède	3,1 %	2,4 %	2,1 %
Russie	1,8 %	1,7 %	1,5 %
Brésil	1,1 %	1,9 %	2,1 %
Chine	6,8 %	6,6 %	6,4 %
Monde	3,7 %	3,9 %	3,9 %

Source : FMI – World Economic Outlook - janvier 2018 sauf pour la Suède, dont les prévisions sont d'octobre 2017.

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, lors d'une journée investisseurs, le Groupe a dévoilé les objectifs de son plan stratégique 2017-2020, qui intégrait les objectifs financiers (hors acquisitions stratégiques) ci-dessous :

- > ventes nettes d'environ 3,5 milliards d'euros⁽¹⁾ ;
- > marge d'EBITDA ajusté⁽²⁾ supérieure à 12 % et Retour sur capitaux Investis (ROIC)⁽³⁾ supérieur à 9 % ;
- > environ 500 millions d'euros de ventes additionnelles grâce aux acquisitions ;
- > maintien d'une solide structure financière, avec un ratio d'endettement inférieur⁽⁴⁾ à 2,5x ;

- > engagement envers les actionnaires : dividende annuel minimum de 0,60 euro par action.

Le Groupe confirme sa volonté d'atteindre ces objectifs d'ici la fin du plan. Compte tenu du contexte actuel d'inflation du prix des matières premières et des évolutions défavorables des taux de change, l'atteinte des objectifs de profitabilité et de rendement (marge d'EBITDA ajusté > 12 % et ROIC > 9 %) s'avère plus complexe en 2018 :

- > pour atteindre ces objectifs, le Groupe s'est fixé quatre principales initiatives stratégiques, comme défini dans la Section 1.3 :
 1. offrir une expérience exceptionnelle à nos clients ;
 2. être leader dans le design, l'innovation et le développement durable ;
 3. exceller dans le domaine commercial et opérationnel ;
 4. créer de la valeur additionnelle grâce aux acquisitions.

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)	2017	2016	Variation (en %)	Dont effet change	Dont effet périmètre	Dont croissance organique
Total Groupe	2 841,1	2 739,3	3,7 %	- 1,2 %	0,1 %	4,8 %

(1) Chiffre d'affaires incluant les acquisitions ; croissance organique surperformant la croissance estimée du marché.

(2) EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et aux rémunérations en actions. Voir définition des indicateurs alternatifs de performance en fin de document.

(3) Défini comme le résultat opérationnel après impôt [EBIT ajusté * (1 - taux d'impôt normatif de 35 %)] divisé par les capitaux employés [Écart d'acquisition (*goodwill*) + Immobilisations corporelles et incorporelles + fonds de roulement].

(4) Dette nette divisée par l'EBITDA ajusté.

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

4.7.2 EBITDA ajusté

- Résultat d'exploitation avant dépréciations et dotations aux amortissements et retraités 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)

	2017 (A)	Ajustements ⁽¹⁾ (B)					2017 ajusté (A + B)
		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	0,0	(2 131,6)
Marge brute	703,0	1,6	3,9	-	1,0	0,0	709,5
Autres produits opérationnels	30,1	0,2	0,1	(1,9)	-	(0,1)	28,4
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 charges opérationnelles	(177,1)	0,3	-	-	-	165,8	(11,0)
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) 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 Cash flow opérationnel

- Trésorerie liée à l'exploitation moins les investissements courants.
- Les investissements courants sont définis comme les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, à

l'exclusion de la construction des nouvelles usines ou de sites de distribution et des acquisitions de sociétés ou d'activités.

- Le cash flow opérationnel annuel se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	2017	2016
Trésorerie liée à l'exploitation ⁽¹⁾	91,1	297,3
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(111,1)	(91,9)
Retraitement des investissements non courants	0,2	0,4
Cash-flow opérationnel net	(19,8)	205,8

- (1) La trésorerie liée à l'exploitation baisse significativement du fait de la sanction pécuniaire décidée par l'Autorité de la concurrence française.

4.7.4 Free cash flow [résultats annuels uniquement]

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)	2017	2016
Cash-flow opérationnel net	(19,8)	205,8
Intérêts net payés	(11,3)	(15,3)
Impôts nets payés	(37,8)	(41,1)
Divers éléments opérationnels	(1,0)	(2,1)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	4,5	0,7
Free cash-flow	(65,4)	148,0

4.7.5 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 par ses investissements.

La rentabilité des capitaux investis 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	
	2017	2016
Résultat d'exploitation (EBIT)	12,7	190,7
Éléments exceptionnels		
Charges de restructuration	2,1	5,0
Résultat sur cessions d'actifs/pertes de valeur	4,6	2,4
Regroupements d'entreprises	(1,3)	4,6
Rémunération en actions	12,1	8,7
Autres	166,1	2,3
Résultat d'exploitation (EBIT) ajusté	196,3	213,7
Taux d'imposition normatif	35 %	35 %
Résultat opérationnel avant éléments financiers et après impôts/NOPAT⁽¹⁾ (A)	127,6	138,9

(1) NOPAT : Net Operating Profit After Tax.

Les capitaux investis sont calculés de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2017	2016
Immobilisations corporelles	467,4	488,6
Immobilisations incorporelles	91,4	108,5
<i>Goodwill</i>	510,5	550,4
Actif circulant net ⁽¹⁾	365,1	347,8
Total capitaux investis (B)	1 434,4	1 495,3

(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 (3,3 millions d'euros) et des dettes fournisseurs d'immobilisations (5,8 millions d'euros).

LE ROIC du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2017	2016
Rentabilité des capitaux investis (ROIC) (A/B)	8,9 %	9,3 %

5 ÉTATS FINANCIERS

5.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2017	168
5.2	Annexes aux comptes consolidés	174
5.3	Comptes sociaux au 31 décembre 2017	216
5.4	Annexes aux comptes sociaux	220
5.5	Résultats au cours des cinq derniers exercices	234
5.6	Tableau des filiales et des participations	235
5.6.1	Principales filiales	235
5.6.2	Acquisitions et cessions récentes	235
5.7	Politique de distribution de dividendes	236
5.8	Honoraires des commissaires aux comptes	236
5.9	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	237
5.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	241

5.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2017

Les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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 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.

Les comptes consolidés et annuels du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2015 et les rapports des commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement en pages 132 et 200 (pour les comptes consolidés) et en pages 179 et 201 (pour les comptes annuels) du document de référence du 1^{er} avril 2016 enregistré par l'AMF sous le numéro R.16-016 et sont incorporés par référence au sein du présent document de référence.

Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	2017	2016
Chiffre d'affaires net		2 841,1	2 739,3
Coût de revient des ventes		(2 138,1)	(1 996,4)
Marge brute		703,0	742,9
Autres produits opérationnels	(3)	30,1	13,0
Frais commerciaux		(319,4)	(318,7)
Frais de recherche et de développement		(36,4)	(37,3)
Frais généraux et administratifs		(187,5)	(188,9)
Autres charges opérationnelles	(3)	(177,1)	(20,3)
Résultat d'exploitation	(3)	12,7	190,7
Produits financiers		1,3	1,4
Charges financières		(24,7)	(22,4)
Résultat financier	(7)	(23,4)	(21,0)
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		3,0	2,6
Résultat avant impôt		(7,7)	172,3
Impôt sur le résultat	(8)	(30,3)	(53,0)
Résultat net des activités poursuivies		(38,0)	119,3
Bénéfice (perte) réalisé sur les activités abandonnées (net d'impôt)		-	-
Résultat net de la période		(38,0)	119,3
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société mère		(38,7)	118,6
Participations ne donnant pas le contrôle		0,7	0,7
Résultat net de la période		(38,0)	119,3
Résultat par action :			
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	(9)	(0,61)	1,87
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	(9)	(0,61)	1,86

État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016
Résultat net de la période	(38,0)	119,3
Autres éléments du résultat global	-	-
Écarts de conversion résultant des activités à l'étranger	(77,2)	19,7
Variations de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	(0,8)	0,5
Charge d'impôt	0,2	(0,1)
Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat	(77,8)	20,1
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraite et assimilés	7,8	(10,4)
Autres éléments du résultat global	-	-
Charge d'impôt	(7,2)	10,2
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement au résultat	0,6	(0,2)
Autres éléments de résultat global de la période, nets d'impôt	(77,2)	19,9
Total du résultat global de la période	(115,2)	139,2
Attribuable aux :		
Actionnaires de la Société mère	(115,5)	138,8
Participations ne donnant pas le contrôle	0,3	0,4
Total du résultat global de la période	(115,2)	139,2

État de la situation financière consolidée

Actifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Écart d'acquisition (<i>goodwill</i>)	(5)	510,5	550,4
Immobilisations incorporelles	(5)	91,4	108,5
Immobilisations corporelles	(5)	467,4	488,6
Autres actifs financiers	(7)	31,7	34,9
Impôts différés actifs	(8)	80,1	94,0
Autres actifs immobilisés		-	0,2
Total des actifs non courants		1 181,1	1 276,6
Stocks	(3)	404,2	396,3
Clients et comptes rattachés	(3)	356,2	343,4
Autres créances	(3)	76,9	58,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7)	114,7	93,1
Total des actifs courants		952,0	891,6
Total des actifs		2 133,1	2 168,2

Capitaux propres et passifs

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Capital social	(9)	318,6	318,6
Primes et réserves consolidées		145,8	145,8
Report à nouveau		352,7	349,9
Résultat de la période (part du Groupe)		(38,7)	118,6
Capitaux propres (part du Groupe)		778,4	932,9
Participations ne donnant pas le contrôle		2,2	2,3
Total des capitaux propres		780,6	935,2
Dettes financières	(7)	594,1	460,0
Autres dettes financières	(7)	0,5	4,1
Impôts différés passifs	(8)	37,8	38,6
Provisions pour retraites et assimilés	(4)	135,4	154,1
Autres provisions long terme	(6)	49,7	58,7
Total des passifs non courants		817,5	715,5
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)	288,9	270,3
Autres dettes	(3)	197,4	193,5
Dettes financières et découverts bancaires	(7)	12,3	11,3
Autres dettes financières	(7)	7,0	4,4
Autres provisions court terme	(6)	29,4	38,0
Total des passifs courants		535,0	517,5
Total des capitaux propres et des passifs		2 133,1	2 168,2

Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	2017	2016
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat de la période avant impôt		(7,7)	172,3
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur		122,3	123,1
(Bénéfice)/Perte sur cessions d'immobilisations		(0,3)	0,4
Frais financiers nets		23,4	21,0
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		(6,6)	0,3
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		(3,0)	(2,6)
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		128,1	314,5
(Augmentation)/diminution des clients et comptes rattachés		(32,9)	(17,2)
(Augmentation)/diminution des autres créances		(9,1)	(2,2)
(Augmentation)/diminution des stocks		(30,1)	(15,3)
Augmentation/(diminution) des fournisseurs et comptes rattachés		32,8	19,3
Augmentation/(diminution) des autres dettes		2,3	(1,8)
Variation du fonds de roulement		(37,0)	(17,2)
Trésorerie liée à l'exploitation	(3)	91,1	297,3
Intérêts (nets) payés		(11,3)	(15,3)
Impôts (nets) payés		(37,8)	(41,1)
Divers		(1,0)	(2,1)
Autres éléments opérationnels		(50,1)	(58,5)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		41,0	238,8
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement			
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	(0,4)	(0,1)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	(111,1)	(91,9)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(5)	4,5	0,7
Impact de la variation de périmètre		-	(0,4)
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		(107,0)	(91,7)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(8,3)	(4,2)
Souscription d'emprunts		362,0	491,0
Remboursement des prêts et emprunts		(224,3)	(567,3)
Remboursement du principal (loyers de crédit-bail)		(0,1)	(0,1)
Acquisition d'actions d'autocontrôle		(0,0)	(9,1)
Dividendes versés		(38,4)	(33,0)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		90,9	(122,7)
Variation nette des éléments de trésorerie		24,9	24,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		93,1	67,9
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		(3,3)	0,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période		114,7	93,1

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 1 ^{er} janvier 2016	318,6	145,8	1,4	369,0	834,8	1,9	836,7
Résultat net de la période	-	-	-	118,6	118,6	0,7	119,3
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	20,0	0,2	20,2	(0,3)	19,9
Total du résultat global de la période	-	-	20,0	118,8	138,8	0,4	139,2
Dividendes versés	-	-	-	(33,0)	(33,0)	-	(33,0)
Actions propres (acquises)/cédées	-	-	-	(9,1)	(9,1)	-	(9,1)
Rémunération en actions	-	-	-	2,0	2,0	-	2,0
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(0,1)	(0,1)	-	(0,1)
Divers	-	-	-	(0,5)	(0,5)	-	(0,5)
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	-	-	-	(40,7)	(40,7)	-	(40,7)
Au 31 décembre 2016	318,6	145,8	21,4	447,1	932,9	2,3	935,2
Au 1 ^{er} 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)	0,0	(76,8)	(0,4)	(77,2)
Total du résultat global de la période	-	-	(76,8)	(38,7)	(115,5)	0,3	(115,2)
Dividendes versés	-	-	-	(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)
Divers	-	-	-	-	-	-	-
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

5.2 Annexes aux comptes consolidés

Note 1	Base de préparation	175
1.1	Informations générales	175
1.2	Principales méthodes comptables	175
1.3	Fait important	176
Note 2	Évolutions du périmètre de consolidation	177
2.1	Méthodes de consolidation	177
2.2	Regroupement d'entreprises	177
2.3	Conversion des devises étrangères	178
2.4	Évolution du périmètre	178
2.5	Coentreprise	179
Note 3	Données opérationnelles	180
3.1	Éléments du compte de résultat	180
3.2	Information sectorielle	181
3.3	Autres produits et charges opérationnels	183
3.4	Éléments du besoin en fonds de roulement	183
3.5	Cash-flow opérationnel net et free cash-flow	185
Note 4	Avantages du personnel	186
4.1	Engagements de retraite et assimilés	186
4.2	Charges de personnel et rémunération des dirigeants	190
4.3	Païement en actions	191
Note 5	Immobilisations incorporelles et corporelles	192
5.1	Écart d'acquisition (goodwill)	192
5.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	193
5.3	Dépréciation des actifs	195
5.4	Engagements de location	196
Note 6	Provisions	197
6.1	Provisions	197
6.2	Passifs éventuels	198
Note 7	Financements et instruments financiers	199
7.1	Résultat financier	199
7.2	Endettement net – Emprunts et dettes portant intérêts	199
7.3	Autres dettes financières	202
7.4	Autres actifs financiers	202
7.5	Variation des passifs de financement	203
7.6	Risques financiers et instruments financiers	203
7.7	Garanties	208
Note 8	Impôts sur les résultats	209
8.1	Charge d'impôt	209
8.2	Impôts différés	210
Note 9	Capitaux propres et résultat par action	211
9.1	Capital social	211
9.2	Résultat par action et dividendes	211
Note 10	Parties liées	212
10.1	Coentreprises	212
10.2	Les principaux actionnaires	212
10.3	Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance	212
Note 11	Événements postérieurs à la clôture	212
Note 12	Honoraires des commissaires aux comptes	213
Note 13	Principales entités consolidées	214

Note 1 > Base de préparation

1.1 Informations générales

Les états financiers consolidés de Tarkett au 31 décembre 2017 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 2017 ont été arrêtés par le Directoire le 6 février 2018 et examinés par le Conseil de surveillance le 8 février 2018. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires le 26 avril 2018.

1.2 Principales méthodes comptables

1.2.1 Déclaration de conformité et référentiel applicable

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2017 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 et révisions des normes en vigueur et interprétations appliqués sur l'exercice

- > Le Groupe a pris en compte les amendements et révisions des normes et interprétations ci-dessous dans la préparation de ses états financiers consolidés. Ces amendements et interprétations ont été approuvés par l'Union Européenne et leur application est obligatoire :
 - Amendement à IAS 7 « État des flux de trésorerie ».

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 appliquées

Les nouvelles normes publiées non appliquées par le Groupe sont les suivantes :

- > IFRS 15 : Produits des activités ordinaires issus des contrats clients. Le 28 mai 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme

sur la comptabilisation du revenu appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 11 et IAS 18. À ce stade de l'analyse, compte tenu de la structure des relations commerciales avec ses clients, le Groupe considère que l'application de cette norme n'aura pas d'impact majeur. La nouvelle norme, adoptée par l'Union Européenne, sera appliquée au 1^{er} janvier 2018 selon la méthode « rétrospective simplifiée ».

- > IFRS 16 : Contrats de locations. Le 16 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 « contrats de location ». IFRS 16 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 1^{er} 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 et comptabiliser ainsi 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.

La collecte de données complémentaires nécessaires à l'estimation précise des impacts de la nouvelle norme sur les états financiers est en cours.

La nouvelle norme sera appliquée au 1^{er} janvier 2019 selon la méthode « rétrospective simplifiée ».

- > IFRS 9 : Instruments financiers. Le 24 juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur les instruments financiers appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 39. La nouvelle norme, adoptée par l'Union Européenne le 22 novembre 2016, est applicable au 1^{er} janvier 2018. IFRS 9 modifie les conditions de comptabilisation des opérations de couverture, les grandes catégories comptables d'actifs et passifs financiers, ainsi que la reconnaissance du risque de crédit relatif aux actifs financiers en se fondant sur l'approche des pertes attendues versus les pertes encourues. Le Groupe n'attend pas de modification significative sur le classement et l'évaluation des actifs financiers compte tenu de la nature de ses opérations. Le Groupe estime par ailleurs que les relations de couverture existantes et qualifiées de relations de couverture efficaces répondront toujours aux critères de la comptabilité de couverture sous IFRS 9, et n'attend pas d'impact significatif dans la comptabilisation des opérations de couverture. Enfin, la mise en place de la nouvelle méthode d'évaluation du risque de crédit n'a pas d'impact significatif.

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.

Compte tenu des informations dont Tarkett disposait, une provision d'un montant de 150 millions d'euros a été constituée dans les comptes au 30 juin 2017.

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. Le Groupe a comptabilisé une charge additionnelle de 15 millions d'euros au quatrième trimestre. 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.

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 ne concernent que 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 2017 (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. Par contre, 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 2017, 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 2017.

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 7.6.1.

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 principales sociétés consolidées).

Nombre de sociétés	31 décembre 2016	Fusions	Acquisitions	Liquidations	31 décembre 2017
Sociétés consolidées en intégration globale	85	(7)	1	(1)	78
Sociétés consolidées par mise en équivalence	1	-	-	-	1
Total	86	(7)	1	(1)	79

2.4.1 Opérations réalisées sur l'exercice 2017

Les principales opérations de l'année sont les suivantes :

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 B.V. était déjà consolidée en intégration globale.

En décembre 2017, l'engagement de rachat des intérêts minoritaires (49 %) de la société Morton Extrusionstechnik (M.E.T GmbH) a été exercé. La société Morton Extrusionstechnik (M.E.T GmbH) était déjà consolidée en intégration globale.

2.4.2 Opérations réalisées sur l'exercice 2016

a) Fusions

En septembre 2016, la société Tarkett Vinisin LLC a absorbé la société Sintelon UA Ltd.

b) Liquidation

En avril 2016, la société Galerija Podova D.o.o Banja Luka a été liquidée.

En juin 2016, la société Desso Sports Systems GmbH a été liquidée.

2.5 Coentreprise

La société allemande Laminate Park GmbH & Co KG est détenue conjointement avec le groupe Sonae et est la seule entité du Groupe détenue conjointement.

La société Laminate Park GmbH & Co KG produit du revêtement de sol stratifié et des panneaux de bois aggloméré à destination du marché EMEA.

Note 3 > Données opérationnelles

3.1 Éléments du compte de résultat

3.1.1 Chiffre d'affaires

Les produits sont comptabilisés lorsque les risques et avantages significatifs inhérents à la propriété des biens ont été transférés 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 Surfaces Sportives, sont comptabilisés dans le compte de résultat en fonction du degré d'avancement de la prestation à la date de clôture. Le degré d'avancement est évalué par référence aux travaux exécutés. Une perte attendue est immédiatement comptabilisée en résultat.

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 et sans contrepartie en trésorerie ;
- > d'autres éléments ponctuels, considérés comme exceptionnels par nature.

(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	0,0	(2 131,6)
Marge brute	703,0	1,6	3,9	-	1,0	0,0	709,5
Autres produits opérationnels	30,1	0,2	0,1	(1,9)	-	(0,1)	28,4
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 charges opérationnelles	(177,1)	0,3	-	-	-	165,8	(11,0)
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).

(en millions d'euros)

	2016	Ajustements					2016 ajusté
		Restructuration	Résultat sur cession d'actifs/perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Rémunération en actions	Autres	
Chiffre d'affaires net	2 739,3	-	-	-	-	-	2 739,3
Coût de revient des ventes	(1 996,4)	3,1	-	-	1,0	1,1	(1 991,2)
Marge brute	742,9	3,1	-	-	1,0	1,1	748,1
Autres produits opérationnels	13,0	-	-	-	-	-	13,0
Frais commerciaux	(318,7)	1,1	0,9	-	0,5	-	(316,2)
Frais de recherche et de développement	(37,3)	-	-	-	0,2	-	(37,1)
Frais généraux et administratifs	(188,9)	0,8	1,5	0,6	7,0	1,1	(177,9)
Autres charges opérationnelles	(20,3)	-	-	4,0	-	0,1	(16,2)
Résultat d'exploitation (EBIT)	190,7	5,0	2,4	4,6	8,7	2,3	213,7
Dépréciation et amortissements	123,1	-	(2,4)	-	-	-	120,7
EBITDA	313,8	5,0	-	4,6	8,7	2,3	334,4

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

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 française (cf. 1.3).

2016 (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	906,5	816,7	549,6	466,5	-	2 739,3
Marge brute % du chiffre d'affaires net	289,7 32,0 %	244,8 30,0 %	109,4 19,9 %	99,8 21,4 %	(0,8)	742,9 27,1 %
EBITDA ajusté % du chiffre d'affaires net	136,7 15,1 %	113,0 13,8 %	81,0 14,7 %	54,1 11,6 %	(50,4)	334,4 12,2 %
Ajustements	(3,5)	(5,4)	(2,3)	(1,3)	(8,1)	(20,6)
EBITDA % du chiffre d'affaires net	133,2 14,7 %	107,6 13,2 %	78,7 14,3 %	52,8 11,3 %	(58,5)	313,8 11,5 %
Résultat d'exploitation (EBIT) % du chiffre d'affaires net	93,2 10,3 %	54,9 6,7 %	35,9 6,5 %	37,2 8,0 %	(30,5)	190,7 7,0 %
Investissements courants	35,8	23,6	14,1	10,0	8,0	91,5

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 2017, comme en 2016.

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 2017 et en 2016.

Tarkett considère un seuil de 25 % du chiffre d'affaires comme significatif. Seuls les États-Unis sont supérieurs à ce seuil, avec

40,0 % du chiffre d'affaires consolidé en 2017 (41,0 % du chiffre d'affaires en 2016).

Concernant les actifs non courants, les États-Unis représentent 40,0 % du total des actifs non courants du Groupe au 31 décembre 2017 (42,0 % au 31 décembre 2016).

Tarkett n'a pas de client qui représente plus de 10 % de son chiffre d'affaires. En 2017, le client le plus significatif représente 3 % du chiffre d'affaires consolidé (3 % en 2016).

3.3 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	2017	2016
Gains de cession d'actifs immobilisés	0,3	-
Autres produits opérationnels	29,8	13,0
Autres produits opérationnels	30,1	13,0
Pertes de cessions d'actifs immobilisés	-	(0,4)
Autres charges opérationnelles ⁽¹⁾	(177,1)	(19,9)
Autres charges opérationnelles	(177,1)	(20,3)
Total autres produits et charges opérationnels	(147,0)	(7,3)

(1) 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 2017	31 décembre 2016
Matières premières et fournitures	132,7	134,7
Produits en cours	66,1	63,5
Produits finis	239,1	241,2
Échantillons	1,0	1,5
Pièces de rechange et consommables	22,4	22,1
Total valeur brute	461,3	463,0
Provision pour dépréciation de stock	(57,1)	(66,7)
Total stocks nets	404,2	396,3

Détail de la provision pour dépréciation sur stocks

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Dotation	Reprise	Impact de change	Autres	31 décembre 2017
Matières premières et fournitures	(16,7)	(2,3)	7,1	1,2	0,2	(10,5)
Produits en cours	(6,9)	(1,7)	2,6	0,3	-	(5,7)
Produits finis	(36,9)	(9,6)	9,7	2,5	0,5	(33,8)
Échantillons	(0,4)	(0,2)	0,2	0,1	-	(0,3)
Pièces de rechange et consommables	(5,8)	(1,9)	0,8	0,1	-	(6,8)
Total provision pour dépréciation de stock	(66,7)	(15,7)	20,4	4,2	0,7	(57,1)

Les taux de provision sur stocks sont appliqués de manière similaire sur les différentes périodes.

Le coût des matières premières en 2017 s'élève à 1 164,7 millions d'euros (contre 1 100,0 millions d'euros en 2016).

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 est basée sur l'estimation 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

Les provisions pour couvrir le risque de non recouvrement partiel ou total des créances clients sont constituées comme suit :

- > des créances douteuses identifiées et provisionnées à 100 % ;
- > d'une provision statistique, basée sur l'ancienneté des créances échues, définie de la manière suivante :

Créances échues <i>(pourcentage du montant brut)</i>	Dépréciation
De 61 à 180 jours	25 %
De 181 à 270 jours	50 %
De 271 à 360 jours	75 %
De plus de 360 jours	100 %

- > de provision complémentaire au cas par cas en application du jugement professionnel.

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Créances sur des parties liées	7,8	12,1
Créances sur clients et comptes rattachés	368,1	353,5
Total valeur brute	375,9	365,6
Provisions pour créances douteuses	(19,7)	(22,2)
Total créances nettes	356,2	343,4

La variation de la provision pour créances douteuses s'élève à 2,50 millions d'euros et s'explique principalement de la façon suivante :

- > - 2,80 millions d'euros de dotation ;
- > 4,90 millions d'euros de reprise ;
- > 0,40 million d'euros d'effet de change.

Détail des créances échues non dépréciées

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Créances échues 0-180 jours	39,5	31,3
Créances échues 181-270 jours	0,6	0,7
Créances échues 271-360 jours	0,1	0,4
Créances échues > 360 jours	1,2	1,5
Créances, procédures de faillite, affaires juridiques	0,9	1,1
Total créances échues non dépréciées	42,3	35,0

3.4.3 Autres créances

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Autres créances à long terme	-	0,2
Charges constatées d'avance	15,5	16,1
Créances d'impôt courant	23,9	8,9
TVA et autres taxes	18,6	13,0
Autres créances et actifs courants	18,9	20,8
Autres créances à court terme	76,9	58,8

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 3,9 millions d'euros au titre de produits différés, sont ramenées à leur valeur nette actuelle.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Fournisseurs et comptes rattachés	284,6	93,9
Effets à payer	4,3	176,4
Fournisseurs et comptes rattachés	288,9	270,3

3.4.5 Autres dettes

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Dettes liées au personnel	96,5	103,4
Impôt courant	19,7	14,3
TVA et autres taxes	16,8	15,6
Remises clients	41,2	37,9
Dettes diverses	23,2	22,3
Autres dettes	197,4	193,5

3.5 Cash-flow opérationnel net et free cash-flow

Le cash-flow opérationnel net et le free cash-flow sont des indicateurs de performance utilisés par le Groupe.

Le cash-flow opérationnel net est défini de la façon suivante :

- > trésorerie liée à l'exploitation moins les investissements courants ;

- > les investissements courants sont définis comme les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, à l'exclusion de la construction des nouvelles usines ou de sites de distribution et des acquisitions de sociétés ou d'activités.

(en millions d'euros)	2017	2016
Trésorerie liée à l'exploitation ⁽¹⁾	91,1	297,3
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(111,1)	(91,9)
Retraitement des investissements non courants	0,2	0,4
Cash-flow opérationnel net	(19,8)	205,8

(1) La trésorerie liée à l'exploitation baisse significativement du fait de la sanction pécuniaire décidée par l'Autorité de la concurrence française (Cf. Note 1.3).

Le free cash-flow se compose des éléments suivants :

- > cash-flow opérationnel net, tel que défini précédemment.

Auquel s'ajoutent les encaissements (ou se retranchent les décaissements) suivants du tableau de trésorerie consolidé :

- > intérêts nets reçus (payés) ;
- > impôts nets perçus (payés) ;
- > divers éléments opérationnels encaissés (décaissés) et ;
- > le produit (la perte) sur cession d'immobilisations corporelles.

(en millions d'euros)	2017	2016
Cash-flow opérationnel net	(19,8)	205,8
Intérêts net payés	(11,3)	(15,3)
Impôts nets payés	(37,8)	(41,1)
Divers éléments opérationnels	(1,0)	(2,1)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	4,5	0,7
Free cash-flow	(65,4)	148,0

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 2017, 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 85 % 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 durée moyenne pondérée de l'obligation est de 13 ans.

Événements spéciaux

En 2017, il a été décidé de fermer un régime de remboursement de frais médicaux pour les salariés actifs aux États-Unis.

Il n'y a pas eu d'autres événements spéciaux majeurs survenus en 2017.

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 2017		31 décembre 2016	
	Retraites	Autres engagements sociaux	Retraites	Autres engagements sociaux
Taux d'actualisation	3,06 %		3,12 %	
Incluant :				
États-Unis	3,75 %	3,75 %	4,00 %	3,50 %
Allemagne	1,50 %		1,25 %	
Suède	2,75 %		3,00 %	
Royaume-Uni	2,40 %		2,50 %	
Canada	3,75 %		4,00 %	
Taux d'augmentation des salaires	2,87 %		2,71 %	
Inflation	2,40 %		2,29 %	

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 <i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Retraites	Autres engagements sociaux	Total	Retraites	Autres engagements sociaux	Total
Obligations de prestations	232,1	2,0	234,1	246,3	8,4	254,7
Valeur actuelle des placements	(98,7)	-	(98,7)	(100,6)	-	(100,6)
Engagement net comptabilisé au bilan	133,4	2,0	135,4	145,7	8,4	154,1

Engagements de retraite <i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan
Au 1^{er} janvier	246,2	(100,6)	145,6	228,9	(94,5)	134,4
Droits accumulés durant l'année	4,2	-	4,2	3,6	-	3,6
Droits accumulés dans le passé	(0,1)	-	(0,1)	-	-	-
(Gains)/Perte sur les nouveaux régimes de retraite	-	-	-	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	7,2	(3,2)	4,0	8,1	(3,7)	4,4
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	0,1	-	0,1
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	(0,2)	1,6	1,4	(0,2)	1,6	1,4
Charge/(produit) de l'exercice	11,1	(1,6)	9,5	11,6	(2,1)	9,5
Prestations payées par la société	(4,8)	-	(4,8)	(4,8)	-	(4,8)
Prestations versées sur la base du plan	(7,7)	7,7	-	(7,5)	7,5	-
Contributions des participants au régime des retraites	0,3	(0,3)	-	0,3	(0,3)	-
Cotisations employeurs	-	(4,7)	(4,7)	-	(4,1)	(4,1)
Changements dans les hypothèses démographiques	(1,7)	-	(1,7)	(1,9)	-	(1,9)
Changements dans les hypothèses financières	3,7	-	3,7	13,8	-	13,8
Changements d'expérience	(0,9)	-	(0,9)	0,6	-	0,6
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	(8,4)	(8,4)	-	(4,0)	(4,0)
Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	1,1	(8,4)	(7,3)	12,5	(4,0)	8,5
Variations de périmètre	-	-	-	5,6	(3,2)	2,4
Variations des taux de change	(14,1)	9,2	(4,9)	(0,4)	0,1	(0,3)
Au 31 décembre	232,1	(98,7)	133,4	246,2	(100,6)	145,6

Autres engagements sociaux (en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan	Obligations de prestations	Valeur actuelle des placements	Passif net porté au bilan
Au 1^{er} janvier	8,5	-	8,5	11,1	-	11,1
Droits accumulés durant l'année	0,3	-	0,3	1,5	-	1,5
Droits accumulés dans le passé	(5,9)	-	(5,9)	-	-	-
(Gains)/Perte sur les nouveaux régimes de retraite	-	-	-	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	(0,0)	-	(0,0)	0,2	-	0,2
Mise à jour des autres engagements de retraite	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs et taxes (dépenses payées)	-	-	-	-	-	-
Charge/(produit) de l'exercice	(5,6)	-	(5,6)	1,7	-	1,7
Prestations versées aux bénéficiaires	-	-	-	-	-	-
Prestations payées par la société	(0,1)	-	(0,1)	(6,5)	-	(6,5)
Contributions des participants au régime des retraites	-	-	-	-	-	-
Cotisations employeurs	-	-	-	-	-	-
Changements d'hypothèses démographiques	-	-	-	-	-	-
Changements dans les hypothèses financières	-	-	-	0,7	-	0,7
Changements d'expérience	(0,3)	-	(0,3)	1,3	-	1,3
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	-	-	-	-	-	-
Coût/(produit) total des pensions reconnu dans le résultat global	(0,3)	-	(0,3)	2,0	-	2,0
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Variations des taux de change	(0,5)	-	(0,5)	0,2	-	0,2
Au 31 décembre	2,0	-	2,0	8,5	-	8,5

Allocation des actifs du régime par nature de placement

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actions	47,7 %	47,5 %
Obligations	28,3 %	28,6 %
Contrats d'assurance	12,7 %	12,2 %
Trésorerie et équivalent de trésorerie (liquidité)	8,5 %	8,3 %
Immobilier	2,8 %	3,4 %

Sensibilité sur le taux d'actualisation

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Augmentation de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(14,5)	(17,0)
Diminution de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	15,9	18,3

Sensibilité sur le taux d'inflation

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Augmentation de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	3,2	5,5
Diminution de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(3,2)	(5,5)

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
2017	-	11,8
2018	12,3	10,7
2019	11,7	11,1
2020	11,5	11,5
2021	10,7	11,4
2022	11,1	-
Total	57,3	56,6

4.2 Charges de personnel et rémunération des dirigeants

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Rémunérations et salaires	(671,5)	(639,4)
Charges de retraites	1,5	(5,1)
Coût de personnel total	(670,0)	(644,5)
Nombre moyen d'employés	12 764	12 621

Rémunérations des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les membres du Comité de Direction et les membres du Conseil de surveillance.

Les principaux dirigeants ont reçu les rémunérations suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Avantages du personnel à court terme	11,2	9,7
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	0,3
Paiements fondés sur des actions	2,9	2,5
Total	14,1	12,5

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 basé sur le nombre réel de droits qui remplissent les conditions de service et les conditions de performance hors marché à la date d'acquisition.

Concernant les 3 plans en cours, les actions ordinaires seront attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période dite d'acquisition de deux ans. L'attribution est conditionnée au respect d'une condition de performance économique (basée sur le plan à 3 ans du Groupe), ainsi que d'une condition de présence des bénéficiaires jusqu'à la fin de la période d'attribution.

En 2017, le plan LTIP 2014 s'est traduit par un versement en numéraire de 7,7 millions d'euros.

	LTIP 2015	LTIP 2016	LTIP 2017
Date d'attribution	21 décembre 2015	1 ^{er} décembre 2016	25 septembre 2017
Fin de la période d'attribution	30 juin 2018	30 juin 2019	30 juin 2020
Nombre d'actions	331 130	278 885	322 365
Valeur estimée à la date de mise en place du plan (<i>en euros</i>)	27,38	32,00	37,00
Estimation au 31 décembre 2017 du nombre d'actions à livrer	313 249	193 267	322 365
Modalité de règlement	Distribution d'actions		
Charges 2017 (<i>en millions d'euros</i>)	(3,7)	(3,1)	(1,4)
Charges 2016 (<i>en millions d'euros</i>)	(5,1)	(0,4)	-
Charges 2015 (<i>en millions d'euros</i>)	(0,1)	-	-

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 2017	31 décembre 2016
Valeur nette comptable en début de période	550,4	538,4
<i>Goodwill</i> sur acquisitions de la période	0,5	-
Ajustement à la comptabilisation initiale du <i>goodwill</i>	-	1,7
Impact des effets de change	(40,4)	10,3
Valeur nette comptable en fin de période	510,5	550,4

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 2017		31 décembre 2016	
	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
Résilient & divers	70,9	70,3	70,6	70,0
Moquette	33,5	33,5	33,5	33,5
Bois	-	-	-	-
Laminé	-	-	-	-
EMEA	104,4	103,8	104,1	103,5
Commercial (hors moquette)	70,5	53,5	77,3	60,3
Tandus & Centiva	175,7	175,7	200,5	200,5
Résidentiel	-	-	-	-
Amérique du Nord	246,2	229,2	277,8	260,8
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	36,0	30,5	40,9	34,7
Gazon synthétique & autres	51,8	51,4	56,2	55,8
Surfaces sportives	87,8	81,9	97,1	90,5
Total <i>goodwill</i>	535,0	510,5	575,6	550,4

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Frais de recherche et développement	6,0	4,9
Brevets	14,5	23,7
Marques	31,8	37,6
Licences informatiques	28,9	35,3
Autres immobilisations incorporelles	3,5	4,6
Acomptes sur immobilisations	6,7	2,4
Immobilisations incorporelles	91,4	108,5
Biens et immeubles	203,2	215,2
Matériel et équipements	210,5	233,0
Équipements loués	2,9	4,0
Acomptes sur immobilisations	50,8	36,4
Immobilisations corporelles	467,4	488,6

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coûts d'acquisition <i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2016	Acquisition	Cession	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2017
Frais de recherche et développement	13,4	2,5	(0,2)	-	-	(0,3)	15,4
Brevets	152,7	-	(0,7)	-	-	(17,9)	134,1
Marques	58,2	-	-	-	-	(3,7)	54,5
Licences informatiques	130,4	11,2	(6,7)	-	1,4	(6,6)	129,7
Autres immobilisations incorporelles	10,4	-	(6,4)	-	4,4	(1,2)	7,2
Acomptes sur immobilisations	2,4	5,6	-	-	(1,2)	(0,1)	6,7
Immobilisations incorporelles	367,5	19,3	(14,0)	-	4,6	(29,8)	347,6
Biens et immeubles	516,5	7,3	(4,0)	-	5,1	(12,4)	512,5
Immeubles loués	0,3	-	-	-	-	-	0,3
Matériel et équipements	1 315,7	21,0	(35,6)	-	41,8	(44,9)	1 298,0
Équipements loués	8,0	0,4	-	-	-	(0,1)	8,3
Acomptes sur immobilisations	36,4	63,1	(1,4)	-	(45,1)	(2,2)	50,8
Immobilisations corporelles	1 876,9	91,8	(41,0)	-	1,8	(59,6)	1 869,9

Amortissements et pertes de valeur cumulés (en millions d'euros)	31 décembre 2016	Dotation	Cession/reprise	Changement de périmètre	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2017
Frais de recherche et développement	(8,5)	(1,4)	0,2	-	-	0,3	(9,4)
Brevets	(129,0)	(6,8)	0,7	-	-	15,5	(119,6)
Marques	(20,6)	(3,3)	-	-	(0,2)	1,4	(22,7)
Licences informatiques	(95,1)	(17,5)	6,7	-	0,1	5,0	(100,8)
Autres immobilisations incorporelles	(5,8)	(0,7)	6,4	-	(4,4)	0,8	(3,7)
Immobilisations incorporelles	(259,0)	(29,7)	14,0	-	(4,5)	23,0	(256,2)
Biens et immeubles	(301,3)	(20,8)	4,3	-	1,1	7,4	(309,3)
Immeubles loués	(0,3)	-	-	-	-	-	(0,3)
Matériel et équipements	(1 082,7)	(71,4)	33,9	-	(3,2)	35,9	(1 087,5)
Équipements loués	(4,0)	(1,6)	-	-	0,1	0,1	(5,4)
Immobilisations corporelles	(1 388,3)	(93,8)	38,2	-	(2,0)	43,4	(1 402,5)

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

Le taux d'actualisation est un taux après impôt appliqué à des flux de trésorerie après impôts. Les hypothèses retenues pour 2017 sont les suivantes :

	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
EMEA	8,0 %	2 %
Amérique du Nord	8,0 %	2 %
CEI	11,6 %	4 %
APAC	8,3 %	4 %
Amérique latine	11,5 %	4 %
Surfaces sportives	8,0 %	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 ;

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.

➤ 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 2017, 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 2017 et 2016 peuvent être réparties comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Amérique du Nord	(3,9)	-
Total	(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).

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 2017	31 décembre 2016
Moins d'un an	25,9	26,2
Entre 1 et 5 ans	53,9	49,3
À plus de 5 ans	11,8	6,8
Total paiements minimaux futurs	91,6	82,3

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).

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 2016	Dotations	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.

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2015	Dotation	Reprise	Variation de périmètre	Transfert	Impact de change	31 décembre 2016
Provisions pour garanties	2,3	1,5	(0,2)	-	-	0,1	3,7
Provisions pour restructuration	-	-	-	-	-	-	-
Provisions pour réclamations & litiges	3,0	0,1	(0,3)	-	-	0,3	3,1
Autres provisions	3,6	1,3	(0,2)	-	0,2	-	4,9
Provisions pour impôt complémentaire	1,8	0,1	(1,3)	-	-	-	0,6
Provisions financières ⁽¹⁾	36,2	10,0	(1,4)	-	-	1,6	46,4
Total long terme	46,9	13,0	(3,4)	-	0,2	2,0	58,7
Provisions pour garanties	24,2	5,8	(5,1)	-	-	0,7	25,6
Provisions pour restructuration	8,8	2,3	(7,4)	-	0,1	-	3,8
Provisions pour réclamations & litiges	11,3	1,2	(4,3)	-	0,3	0,1	8,6
Autres provisions	0,1	-	(0,1)	-	-	-	-
Total court terme	44,4	9,3	(16,9)	-	0,4	0,8	38,0
Total des provisions	91,3	22,3	(20,3)	-	0,6	2,8	96,7

(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 Résultat financier

Le résultat financier net comprend les charges d'intérêt à payer sur les emprunts enregistrés au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

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

pertes de valeur sur actifs financiers, les dividendes qui sont comptabilisés en résultat net dès que le Groupe acquiert le droit à percevoir les paiements.

Par interprétation de la norme IAS 1 « Présentation des états financiers », les différences de change sur les éléments financiers sont présentées en net, dans la mesure où ils sont soit couverts par des instruments financiers, soit naissent de transactions individuellement non significatives.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Intérêts sur les prêts et sur les équivalents de trésorerie	1,0	0,8
Autres produits financiers	0,3	0,6
Total produits financiers	1,3	1,4
Intérêts sur dettes financières	(10,2)	(9,8)
Crédit-bail	(0,2)	(0,3)
Frais de commissions sur dettes et services financiers	(4,0)	(4,7)
Frais de souscription d'emprunts et de renégociation de la dette	(1,0)	(0,8)
Charges financières d'actualisation sur retraites et assimilés	(5,6)	(6,1)
Pertes et gains de change	(2,6)	1,8
Pertes de valeur sur actifs financiers	(0,1)	(0,1)
Variation de valeur des instruments dérivés de taux en couverture de la dette	(0,9)	(2,0)
Autres charges financières	(0,1)	(0,2)
Total charges financières	(24,7)	(22,4)
Résultat financier	(23,4)	(21,0)

7.2 Endettement net – Emprunts et dettes portant intérêts

7.2.1 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.

À la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier dans l'une des quatre catégories comptables prévues par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ». Cette classification détermine la méthode d'évaluation de l'actif financier aux clôtures ultérieures : coût amorti ou juste valeur.

Les actifs détenus jusqu'à l'échéance sont exclusivement des titres à revenus fixes ou déterminables et à échéances fixes (autres que les prêts et créances) qui sont acquis avec l'intention de les conserver jusqu'à leur échéance. Ils sont évalués et comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le résultat net sur les actifs détenus jusqu'à l'échéance correspond aux produits d'intérêt et aux pertes de valeur.

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés avec des paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché

réglementé. Ces actifs sont évalués selon la méthode du coût amorti au taux d'intérêt effectif. Les prêts et les créances sont comptabilisés sous déduction éventuelle des dépréciations pour pertes de valeur en cas de risques de non recouvrement. Cette catégorie inclut les créances clients et les autres prêts et créances. Les gains et pertes nets sur les prêts et créances correspondent aux produits d'intérêt et aux pertes de valeurs.

Les actifs disponibles à la vente sont évalués à la juste valeur et les gains ou pertes résultant de cette évaluation sont constatés en réserves dans les capitaux propres jusqu'à la réalisation de l'investissement. En cas de dépréciation significative ou durable de ces actifs, la perte cumulée est enregistrée en résultat (Cf. 5.3.2).

La catégorie inclut principalement les titres de participation non consolidés. Ces actifs sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition en l'absence d'un marché actif. Les gains et pertes nets des actifs disponibles à la vente correspondent aux dividendes, pertes de valeur et plus ou moins-values de cession.

Les actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat comprennent d'une part des actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction, que le Groupe a, dès l'origine, l'intention de revendre à court terme (y compris les instruments dérivés non qualifiés de couverture) et, d'autre part, des actifs désignés à la juste valeur sur option. Ils sont évalués à chaque clôture à leur juste valeur ; les gains et les pertes résultant de cette évaluation sont constatés en résultat.

Cette catégorie inclut notamment la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Le résultat net sur les actifs évalués à la juste

valeur par résultat correspond aux produits d'intérêt, variation de juste valeur et plus ou moins-values de cession.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à terme et les autres placements de trésorerie ayant une échéance inférieure à trois mois à l'origine de la transaction et un risque négligeable de variation de valeur. Les équivalents de trésorerie ont été désignés sur option dans la catégorie des actifs évalués à la juste valeur par résultat.

Passifs financiers non dérivés

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes liées à l'exploitation.

7.2.2 Endettement Net

La dette nette est définie par l'addition des emprunts et découverts bancaires, 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 locations financement.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	À long terme	À court terme	À long terme	À court terme
Emprunts bancaires non garantis	-	3,2	152,3	4,2
Placement privé non garanti	591,3	-	303,6	-
Autres emprunts non garantis	0,2	0,1	0,3	0,1
Découverts bancaires non garantis	-	8,1	-	6,1
Obligations de crédit-bail	2,6	1,0	3,8	0,9
Emprunts et dettes portant intérêts	594,1	12,4	460,0	11,3
Total des emprunts et dettes portant intérêts	606,5		471,3	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(114,7)		(93,1)	
Endettement net	491,8		378,2	

Le 13 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 ;
- > 118,0 millions d'euros à taux fixe et à sept ans ;
- > 32,5 millions d'euros à taux variable et à sept ans.

Les principaux engagements juridiques et financiers du contrat sont identiques à ceux du « Schuldschein » de 2016, lesquels étaient analogues à ceux du crédit syndiqué renouvelable de juin 2015. Les produits de cette émission ont été principalement consacrés au remboursement anticipé du reliquat du prêt à terme d'octobre 2013 pour 150 millions d'euros, et au remboursement pour 50 millions de dollars US de tirages en cours du crédit syndiqué renouvelable, le solde étant gardé en trésorerie.

À l'exception des passifs financiers évalués à la juste valeur au compte de résultat, les emprunts et autres passifs financiers sont comptabilisés initialement à la juste valeur diminuée du montant des coûts de transaction attribuables. Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Compte tenu de leur maturité courte, les dettes fournisseurs et les autres dettes d'exploitation figurent au bilan à leur coût historique, la méthode du coût amorti au taux d'intérêt effectif aboutissant à des montants très voisins.

L'ensemble des emprunts bancaires sont non garantis, à l'exception de la ligne de cession de créances, et comprennent principalement :

- > le « Schuldschein » précédemment cité 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, échéant en juin 2020, et qui au 31 décembre 2017 n'est pas utilisé ;
- > une ligne de cession de créances de droits français, allemand et espagnol de 50,0 millions d'euros venant à échéance le 31 décembre 2018, et qui au 31 décembre 2017 n'est pas utilisée.

7.2.3 Détails des prêts et emprunts

31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 30/06/2018	2 ans jusqu'au 30/06/2019	3 à 5 ans jusqu'au 30/06/2022	Plus de 5 ans
Emprunts non garantis							
Emprunts à Terme Europe	EUR	0,40 %	2,3	2,3	-	-	-
Autres emprunts bancaires	EUR-BRL	25,56 %	0,9	0,9	-	-	-
Sous total Emprunts bancaires			3,2	3,2	-	-	-
Placement Privé Europe	EUR	1,15 % - 1,72 %	502,5	-	-	502,5	-
Placement Privé Europe	USD	2,96 % - 3,39 %	88,8	-	-	88,8	-
Autres emprunts		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 portant intérêts			606,5	12,4	1,1	592,5	0,5

31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Devise de tirage	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2017	2 ans jusqu'au 31/12/2018	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2021	Plus de 5 ans
Emprunts non garantis							
Emprunts à Terme Europe	EUR	0,40 % - 1,75 %	154,6	2,3	152,3	-	-
Autres emprunts bancaires	EUR-BRL	1,75 % - 20,27 %	1,9	1,9	-	-	-
Sous total Emprunts bancaires			156,5	4,2	152,3	-	-
Placement Privé Europe	EUR	1,25 % - 1,65 %	250,0	-	-	124,0	126,0
Placement Privé Europe	USD	2,74 %	53,6	-	-	53,6	-
Autres emprunts		0,5 %	0,4	0,1	0,1	0,2	-
Découverts bancaires			6,1	6,1	-	-	-
Obligations de crédit-bail			4,7	0,9	1,0	2,1	0,7
Emprunts portant intérêts			471,3	11,3	153,4	179,9	126,7

7.2.4 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/Intérêts nets qui ne doit pas être inférieur à 2,5.

Le Groupe respecte l'ensemble de ses engagements bancaires contractuels au 31 décembre 2017, ainsi que les engagements sur ratios financiers comme détaillé ci-dessous :

Endettement net/EBITDA ajusté (en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Endettement net	491,8	378,2
EBITDA ajusté	315,1	334,4
Ratio⁽¹⁾	1,6	1,1

(1) Doit être inférieur à 3,0.

EBIT ajusté/Intérêts nets (en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
EBIT ajusté	196,3	213,7
Intérêts nets	9,5	9,3
Ratio⁽²⁾	20,7	23,0

(2) Doit être supérieur à 2,5.

7.2.5 Trésorerie et équivalents de trésorerie par nature

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Trésorerie courante	32,4	23,3
Comptes rémunérés	80,7	66,8
Certificats de dépôt, ou placements sans risque	1,6	3,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	114,7	93,1

7.3 Autres dettes financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Juste valeur des dérivés non courants	-	-
Autres passifs financiers non courants	0,5	4,1
Autres passifs financiers non courants	0,5	4,1
Intérêts courus à court terme	1,5	1,5
Juste valeur des dérivés courants	0,2	0,2
Autres passifs financiers courants	5,3	2,7
Autres passifs financiers courants	7,0	4,4

7.4 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Placements à long terme	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme ⁽¹⁾	31,7	34,9
Crédit clients à long terme	-	-
Dépôts de garantie à long terme	-	-
Autres actifs financiers	31,7	34,9

(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 2016	Augmentation	Diminution	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2017
Placements à long terme	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme	37,9	3,7	(3,5)	-	(3,7)	34,4
Crédit clients à long terme	-	-	-	-	-	-
Dépôts de garantie à long terme	-	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers	37,9	3,7	(3,5)	-	(3,7)	34,4

Amortissements et pertes de valeur cumulés (en millions d'euros)	31 décembre 2016	Dotation	Cession	Reprise	Perte de valeur	Transfert	Variation des taux de change	31 décembre 2017
Dépôts de garantie à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers et créances clients à long terme	(3,0)	(0,1)	-	-	-	-	0,4	(2,7)
Autres actifs financiers	(3,0)	(0,1)	-	-	-	-	0,4	(2,7)

7.5 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 2016	Cash-flows	Reclas- sement	Variation « non cash »			31 décembre 2017
				Acquisition	Variation de change	Variation de juste valeur	
Dettes financières long terme	464,1	139,2	-	-	(8,7)	-	594,6
Dettes financières court terme	11,9	(2,4)	-	-	4,2	-	13,7
Actifs financiers long terme ⁽¹⁾	(48,5)	8,2	-	-	3,7	-	(36,6)
Actifs financiers court terme	(1,1)	0,9	-	-	-	-	(0,2)
Autres	-	(8,4)	-	-	-	-	-
Total des variations des activités de financement⁽²⁾		137,5					
Flux de trésorerie des activités de financement⁽²⁾		137,5					

(1) Hors titres mis en équivalence.

(2) Hors dividendes, acquisition d'actions d'autocontrôle et acquisition de participation ne donnant pas le contrôle.

7.6 Risques financiers et instruments financiers

7.6.1 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.

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 et satisfont aux tests d'efficacité, les couvertures sont qualifiées, soit de couverture de juste valeur lorsqu'elles 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 lorsqu'elles couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs hautement probables.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés de change et de taux qualifiés de couverture de juste valeur sont enregistrées

en résultat financier. La valeur des dettes et créances couvertes est ajustée des variations de juste valeur attribuables au risque couvert et la contrepartie est également enregistrée en résultat financier.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés de change et de taux qualifiés de couverture de flux de trésorerie sont comptabilisées dans le résultat global des capitaux propres à l'exception de toute portion réputée inefficace qui est alors reconnue dans le résultat financier.

Si l'instrument dérivé ne respecte plus les critères de la comptabilité de couverture, le résultat cumulé en capitaux propres à cette date reste en capitaux propres jusqu'à la réalisation de l'engagement couvert. Toutefois, lorsque la transaction future initialement couverte n'est plus attendue, alors les montants différés en réserve au titre de la couverture sont immédiatement repris en résultat.

7.6.2 Risques 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.

Juste valeur des instruments dérivés financiers

Elle s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Swaps de change	0,1	0,4
Contrats de change à terme	-	1,1
Options	0,2	0,6
Total dérivés de change	0,3	2,1
Options de couverture de flux de trésorerie	0,1	0,4
Total dérivés de taux d'intérêt	0,1	0,4

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 à taux variable plutôt qu'à taux fixe, mais de protéger une part significative de la dette 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). Les dérivés sur taux d'intérêt non réglés au terme de l'exercice sont destinés uniquement à la couverture des flux de trésorerie et non à la couverture de juste valeur.

La structure de taux de l'endettement financier net avant et après application des instruments dérivés de taux est exposée ci-dessous.

Avant couverture du risque de taux

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Dette à taux fixe	337,8	152,7
Dette à taux variable	268,7	318,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(114,7)	(93,1)
Dette nette	491,8	378,2

Après couverture du risque de taux, la structure est la suivante

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Dette à taux fixe	337,8	152,7
Dette à taux variable plafonnée	41,7	104,4
Dette à taux variable	227,0	214,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(114,7)	(93,1)
Endettement net	491,8	378,2

Analyse de sensibilité

La sensibilité aux fluctuations de taux d'intérêt a été calculée pour les éléments constitutifs de l'endettement financier net après application des instruments dérivés de taux, c'est-à-dire sur les instruments financiers fondamentaux et dérivés. Les instruments financiers fondamentaux sont les emprunts portant

intérêts, nets de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et nets des prêts portant intérêts accordés à des joint-ventures ou à des tiers. L'analyse est fondée sur des hypothèses d'encours et de politique de gestion constants pendant un an, à partir des données de l'endettement et des taux de marché existants au 31 décembre 2017.

Sensibilité sur les taux d'intérêts sur l'indice de marché en vigueur à la clôture

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Augmentation de 100 points de base		
Augmentation/(Diminution) des charges financières	1,4	2,3
Diminution de 100 points de base⁽¹⁾		
Augmentation/(Diminution) des charges financières	(0,3)	(0,5)

(1) Avec un plancher à 0 %.

b) Risque de change

Risque transactionnel

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux de change sur les transactions commerciales et financières qui sont effectuées dans une devise différente de la devise fonctionnelle de l'entité du Groupe qui les enregistre.

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 rouble russe et l'euro en tant que devise étrangère pour certaines filiales, notamment suédoises, asiatiques, russes et serbes.

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. 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.

Exposition au risque de change et dérivés de change

L'exposition nette enregistrée au bilan dans les principales devises d'exposition, ainsi que les montants nominaux des instruments dérivés la couvrant le cas échéant, est présentée dans le point suivant.

Devise d'exposition	31 décembre 2017				31 décembre 2016			
	USD	GBP	AUD	EUR	USD	GBP	AUD	EUR
Dettes et créances financières	86,5	2,7	3,1	-	11,9	(1,8)	5,3	-
Dettes et créances commerciales	14,7	3,3	3,1	(5,3)	7,5	0,5	3,1	7,0
Montants nominaux des dérivés financiers	(86,5)	(5,4)	(3,1)	-	(11,9)	1,8	(5,3)	-
Exposition nette sur les principales devises	14,7	0,6	3,1	(5,3)	7,5	0,5	3,1	7,0

Les instruments dérivés utilisés en couverture sont des contrats de change à terme ou diverses sortes d'options de change.

Le groupe Tarkett classe ces contrats dans la catégorie des couvertures de flux de trésorerie et les porte au bilan à leur juste valeur. À la date de clôture, celle-ci représente un actif latent de 0,2 million d'euros (contre un actif latent de 1,7 million d'euros à fin 2016). Le montant de juste valeur directement enregistré en capitaux propres est un passif latent de 0,1 million d'euros (contre un passif latent de 0,8 million d'euros en 2016). La différence est comptabilisée dans le compte de résultat. Elle comprend la valeur temps des contrats couvrant des transactions futures, ainsi que la juste valeur des contrats couvrant des transactions déjà enregistrées au bilan.

La quasi-totalité des gains et pertes latents constatés directement en capitaux propres devrait normalement être comptabilisée dans le compte de résultat des 12 prochains mois.

Actifs et passifs monétaires en devises étrangères

Le Groupe peut être exposé à un risque de change et de conversion sur certains prêts et emprunts intragroupe résultant du financement courant 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. Au 31 décembre 2017, les expositions couvertes sont principalement l'euro contre le dollar américain pour 86,5 millions d'euros, contre le zloty polonais pour 38,8 millions d'euros et contre la couronne suédoise pour 7,6 millions d'euros. La juste valeur de ces contrats au bilan s'élève à un produit latent de 0,1 million d'euros.

7.6.3 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 <i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017		Moins de 12 mois		1 à 2 ans		3 à 5 ans		Plus de 5 ans	
	Valeur nette comptable	Flux futurs totaux	Valeur nette comptable	Intérêts	Valeur nette comptable	Intérêts	Valeur nette comptable	Intérêts	Valeur nette comptable	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

Dettes financières <i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2016		Moins de 12 mois		1 à 2 ans		3 à 5 ans		Plus de 5 ans	
	Valeur nette comptable	Flux futurs totaux	Valeur nette comptable	Intérêts	Valeur nette comptable	Intérêts	Valeur nette comptable	Intérêts	Valeur nette comptable	Intérêts
Emprunts portant intérêts										
Emprunts bancaires	156,5	166,0	4,2	4,0	152,3	3,5	-	2,0	-	-
Emprunts obligataires	303,6	332,2	-	5,1	-	5,1	177,6	15,4	126,0	3,0
Autres emprunts	0,4	0,6	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	-	-	-
Découverts bancaires	6,1	6,1	6,1	-	-	-	-	-	-	-
Location financement	4,7	4,7	0,9	-	1,0	-	2,1	-	0,7	-
Total	471,3	509,7	11,3	9,2	153,4	8,7	179,9	17,4	126,7	3,0
Autres dettes financières										
Dettes fournisseurs	270,3	270,3	270,3	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courantes	4,1	4,1	-	-	4,1	-	-	-	-	-
Autres dettes financières courantes	4,4	4,4	4,4	-	-	-	-	-	-	-
Total	278,8	278,8	274,7	-	4,1	-	-	-	-	-
Total dettes financières	750,1	788,5	286,0	9,2	157,5	8,7	179,9	17,4	126,7	3,0

b) Position de liquidité

À la date de clôture du bilan, la dette nette est de 491,8 millions d'euros. La capacité d'endettement est de 1 398,1 millions d'euros, utilisée à hauteur de 606,5 millions d'euros (Cf. 7.2.2). En

incluant la trésorerie et équivalents de trésorerie, la position de liquidité du Groupe est en conséquence de 906,3 millions d'euros, ce qui est suffisant pour couvrir les engagements financiers relatifs à la dette nette actuelle.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Montant disponible sur les lignes de crédit	791,6	787,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	114,7	93,1
Total	906,3	880,2

7.6.4 Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles.

Les actifs financiers qui génèrent potentiellement pour Tarkett un risque de crédit sont essentiellement :

- > les placements de trésorerie ;
- > les instruments dérivés ;
- > les créances clients ;
- > les prêts accordés.

L'exposition maximale des actifs financiers au risque de crédit correspond à leur valeur nette comptable, diminuée des indemnités à recevoir des assurances crédit.

a) Gestion du risque client

Le Groupe considère que l'exposition au risque client est limitée en raison du grand nombre de clients, de leur dispersion par zones géographiques et de la politique de suivi. Le Groupe a établi une politique crédit qui inclut, entre autres, une limite de crédit pour chaque client, des processus de recouvrement et une notation des clients informatisée ainsi qu'un suivi des paiements effectués par les clients.

Le montant total des créances clients échues depuis plus de 60 jours représente environ 8,0 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2017 (9,0 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2016).

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 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.

7.6.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Méthode de détermination de la juste valeur

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 : données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement (prix) ou indirectement (dérivés de prix) ;
- > Niveau 3 : données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

Toutefois, si la juste valeur d'un instrument de capitaux propres ne peut être raisonnablement estimée, il est évalué au coût.

La juste valeur des swaps de taux d'intérêt et des options de taux et de devises est le montant estimé que le Groupe recevrait ou réglerait pour résilier l'instrument dérivé à la date de clôture, en prenant en compte le niveau actuel des taux d'intérêt et du risque de crédit des contreparties de ces instruments.

Les instruments financiers dérivés (swaps, caps, floors...) conclus par le Groupe sont négociés sur des marchés de gré à gré sur lesquels il n'existe pas de prix cotés. Par conséquent, leur valorisation est opérée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers.

Les techniques de valorisation retenues pour la détermination des justes valeurs des instruments financiers dérivés sont les suivantes :

- > les swaps de taux sont valorisés selon la méthode d'actualisation des cash flows futurs contractuels ;
- > la valorisation des produits optionnels est opérée à partir de modèles de valorisation (type Black & Scholes) utilisant des cotations publiées sur un marché actif et/ou en obtenant des cotations de la part d'établissement financiers tiers ;
- > les instruments dérivés de change et de taux ont été évalués par actualisation du différentiel de flux d'intérêt.

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 courantes de la Société et le financement de ces opérations.

Pour les dettes et créances à moins d'un an et certaines dettes et créances à taux variable ou à taux fixe mais à paiement régulier des intérêts, la valeur comptable est considérée comme une approximation raisonnable de la juste valeur compte tenu des faibles délais de paiement ou de règlement des intérêts.

31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Catégorie juste valeur	Instruments dérivés de couverture	Trésorerie	Actifs évalués à la juste valeur par résultat	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur nette comptable	Juste valeur
Actifs financiers non courants au coût amorti	Niveau 2	-	-	-	9,3	-	9,3	9,3
Actifs financiers non courants évalués à la juste valeur	Niveau 2	-	-	22,3	-	-	22,3	22,3
Autres actifs financiers courants	Niveau 2	0,7	-	-	-	-	0,7	0,7
Créances clients		-	-	-	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		-	-	-	-	288,9	288,9	-

31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Catégorie juste valeur	Instruments dérivés de couverture	Trésorerie	Actifs évalués à la juste valeur par résultat	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur nette comptable	Juste valeur
Actifs financiers non courants au coût amorti	Niveau 2	-	-	-	14,4	-	14,4	14,4
Actifs financiers non courants évalués à la juste valeur	Niveau 2	-	-	20,5	-	-	20,5	20,5
Autres actifs financiers courants	Niveau 2	2,8	-	-	-	-	2,8	2,8
Créances clients		-	-	-	343,4	-	343,4	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	93,1	-	-	-	93,1	93,1
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	-	-	-	471,3	471,3	471,3
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	-	-	-	4,1	4,1	4,1
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	-	-	-	-	4,4	4,4	4,4
Fournisseurs		-	-	-	-	270,3	270,3	-

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 Tarkett Inc. À la clôture les obligations en circulation, actives ou en cours de restitution, s'élevaient à 116,0 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 188,9 millions de couronnes suédoises ;
- a accordé sa garantie sur 50 % d'une ligne de crédit d'un montant maximum de 10,0 millions d'euros accordée à sa coentreprise Laminat Park GmbH & Co KG, mais non utilisée à la clôture ;

- a accordé une garantie pour des matières premières fournies par un fournisseur de sa filiale Morton Extrusionstechnik (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 3,9 millions 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 (GB), Desso Holding (Pays-Bas), Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co. Ltd, pour obtenir des lignes de financement ou d'émission de lettres de crédit pour un montant global maximum équivalent à 18 millions d'euros, engagés à hauteur de 7,9 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. Ces garanties sont peu significatives à l'échelle individuelle et collective.

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, une charge de 2,5 millions d'euros, relative à la taxation des profits accumulés à l'étranger, a été constatée en résultat net en 2017 et pourrait être ajustée au cours de la période d'évaluation.

La charge d'impôt (courant et différé) peut être analysée comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Impôt courant	(28,7)	(41,6)
Impôt différé	(1,6)	(11,4)
Impôt sur le résultat	(30,3)	(53,0)

La charge d'impôt théorique, déterminée en fonction du taux d'impôt sur les sociétés français de 34,43 % pour 2017 et 2016, est rapprochée de la charge d'impôt comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Résultat des activités poursuivies avant impôt (a)	(7,7)	172,3
Résultat des sociétés mises en équivalence (b)	3,0	2,6
Résultat des activités intégrées globalement avant impôt (a-b)	(10,7)	169,7
Impôt théorique au taux français (34,43 %)	3,7	(58,4)
Impact de :		
Imposition des sociétés étrangères à des taux différents	11,3	12,3
Effets de change sur actifs non monétaires	(2,1)	5,0
Variations des impôts différés non reconnus	9,3	6,7
Différences permanentes	2,7	(13,4)
Autre différence permanente ⁽¹⁾	(56,8)	-
Taxes relatives aux dividendes (Retenues à la source, contribution de 3 %)	6,1	(3,3)
Autres éléments	(4,5)	(1,9)
Impôt sur le résultat comptabilisé	(30,3)	(53,0)
Taux effectif	- 283,2 %	31,2 %

(1) Concerne exclusivement la sanction pécuniaire décidée par l'Autorité de la concurrence française (Cf. Note 1.3).

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 %, les Pays-Bas avec un taux d'impôt local de 25 % et le Luxembourg avec un taux de 30 %.

Effet de change sur actifs non monétaires

La charge d'impôt différé de 2,1 millions d'euros est due à l'écart de change sur les actifs et passifs non monétaires des entités dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie locale. Cette charge est requise par les normes IFRS, même si la base fiscale réévaluée ne générera pas d'obligation fiscale dans le futur.

Variations des impôts différés non reconnus

Au vu des résultats taxables futurs de certaines filiales, le Groupe a été en mesure d'activer en net 9,3 millions d'euros.

Taxes relatives aux dividendes

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 a été constaté.

Compte tenu des éléments précédents et sans la sanction pécuniaire décidée par l'Autorité de la concurrence française (Cf. Note 1.3), le résultat des sociétés intégrées globalement avant impôt aurait été de 154,3 millions d'euros, ce qui aurait porté le taux effectif d'impôt à 19,7 %.

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.

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016
Impôts différés nets sur actifs reportables	25,1	39,4
Impôts différés actifs relatifs aux avantages au personnel	37,6	46,6
Autres éléments non déductibles temporairement	38,9	46,8
Provision sur autres impôts différés	(1,9)	(1,3)
Élimination des profits internes	1,6	6,6
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(21,2)	(44,1)
Impôt différé actif	80,1	94,0
Écart d'acquisition affecté à des immobilisations	40,8	63,2
Autres impôts différés passifs	18,2	19,5
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(21,2)	(44,1)
Impôt différé passif	37,8	38,6

Les actifs nets d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et aux crédits d'impôt non utilisés sont reconnus pour un montant total de 25,1 millions d'euros dont 12,3 millions d'euros concernent le Luxembourg, les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain (États-Unis) pour 6,4 millions d'euros et 1,8 millions d'euros concernent les filiales serbes.

Ce montant de 25,1 millions d'euros se répartit ainsi : 16,9 millions d'euros d'actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et 8,2 millions d'euros de crédits d'impôts non utilisés.

Les impôts différés sur déficits non reconnus s'élèvent à 159,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Suite à la réforme fiscale aux États-Unis et à la baisse du taux fédéral à 21 %, le groupe constate une diminution de la valeur de ses actifs d'impôts différés pour 4,1 millions d'euros.

Cette baisse est principalement relative à des impôts différés liés à la comptabilisation des actifs et passifs des systèmes de retraites américains, initialement enregistrés par capitaux propres.

Par conséquent, la réévaluation de ces actifs a été majoritairement constatée hors du résultat net.

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 2017	31 décembre 2016
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 2017	31 décembre 2016
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	(417)	(211)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période (résultat de base)	63 306	63 512

Résultat de base par action

Le résultat de base par action au 31 décembre 2017 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 2017	31 décembre 2016
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de Tarkett (en millions d'euros)	(38,7)	118,6
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période (résultat de base)	63 306	63 512
Résultat de base par action (en euros)	(0,61)	1,87

Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat dilué)

(en milliers d'actions)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
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	(417)	(211)
Impact des plans d'attribution d'actions gratuites	382 ⁽¹⁾	191 ⁽¹⁾
Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat dilué)	63 688	63 703

(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 2017 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 2017	31 décembre 2016
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de Tarkett (en millions d'euros)	(38,7)	118,6
Nombre moyen pondéré d'actions au cours de la période (résultat dilué)	63 688	63 703
Résultat dilué par action (en euros)	(0,61)	1,86

Dividendes

Tarkett a versé un dividende de 0,60 euro par action à ses actionnaires à la date du 6 juillet 2017 conformément à la décision de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017. En 2016, le Groupe avait versé un dividende de 0,52 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 une coentreprise : Laminate Park GmbH & Co KG en Allemagne détenue conjointement avec la société Sonae.

Les opérations du Groupe avec ses coentreprises se résument comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Coentreprises		
Vente de biens à Tarkett	27,8	24,8
Achat de services à Tarkett	(1,0)	(0,9)
Prêts de Tarkett	9,2	9,2

10.2 Les principaux actionnaires

La Société Investissement Deconinck détient 50,18 % du capital de Tarkett et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du Groupe.

Au 31 décembre 2017, SID a facturé un total de 500 000 euros au titre de la convention d'assistance et d'animation (comme au 31 décembre 2016).

Au 31 décembre 2017, Tarkett a facturé un total de 75 000 euros à SID au titre de prestations de service (comme au 31 décembre 2016).

10.3 Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Néant.

Note 11 > Événements postérieurs à la clôture

Début février 2018, Tarkett a acquis par l'intermédiaire de sa filiale FieldTurf Tarkett SAS les actifs de Grassman, un spécialiste australien de gazon synthétique, permettant d'étendre la présence du Groupe localement. Avec plus de 30 employés, Grassman a généré 15 millions de dollars australiens de chiffre d'affaires (approximativement 10 millions d'euros) en 2017.

Note 12 > Honoraires des commissaires aux comptes

<i>(en milliers d'euros hors taxes)</i>	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	256,8	-	197,0	-
Entités contrôlées	141,0	1 221,3	57,2	647,1
Sous-total (A)	397,8	1 221,3	254,2	647,1
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires				
Tarkett				
Entités contrôlées	20,0	8,5	2,0	10,5
Sous-total (B)	20,0	8,5	2,0	10,5
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité				
Tarkett	78,5			
Entités contrôlées		35,4		
Sous-total (C)	78,5	35,4	0,0	0,0
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾				
Sous-total D = B + C	98,5	43,9	2,0	10,5
Total E = A + D	496,3	1 265,2	256,2	657,6
Total	1 761,5		913,8	

(1) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par le CAC à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées : mission de vérification des informations RSE par l'organisme tiers indépendant, mission de compliance fiscale.

Note 13 > Principales entités consolidées

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2017	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2016
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	Belgique	G	100 %	100 %
Desso 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 %
Desso SAS ⁽¹⁾	France	G	0 %	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	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Desso BV	Pays-Bas	G	100 %	100 %
Desso 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 %
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. ⁽¹⁾	États-Unis	G	0 %	100 %

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2017	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2016
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 ⁽¹⁾	États-Unis	G	0 %	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 %
Tarkett Inc.	Canada	G	100 %	100 %
Nova Scotia Ltd ⁽¹⁾	Canada	G	0 %	100 %
Tandus Centiva Limited	Canada	G	100 %	100 %
Tandus Centiva GP ⁽¹⁾	Canada	G	0 %	100 %
FieldTurf Inc	Canada	G	100 %	100 %
Johnsonite Canada Inc.	Canada	G	100 %	100 %
CEI, APAC et Amérique latine				
Tarkett Australia Pty.Ltd	Australie	G	100 %	100 %
Tarkett Brasil Revestimentos LTDA	Brésil	G	100 %	100 %
Tarkett Flooring Mexico	Mexique	G	100 %	100 %
Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co Ltd	Chine	G	100 %	100 %
Tarkett Hong Kong Ltd	Hong Kong	G	100 %	100 %
Tarkett Industrial (Beijing) Co., Ltd	Chine	G	100 %	100 %
Tandus Flooring (Suzhou) Co. Ltd	Chine	G	100 %	100 %
AO Tarkett	Russie	G	100 %	100 %
AO Tarkett Rus	Russie	G	100 %	100 %
Tarkett Sommer OOO	Russie	G	100 %	100 %
Tarkett d.o.o.	Serbie	G	100 %	100 %
Tarkett SEE	Serbie	G	100 %	100 %
Sintelon RS ⁽¹⁾	Serbie	G	0 %	100 %
Sintelon doo ⁽¹⁾	Serbie	G	0 %	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 %

(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 2017

Bilan actif

(en euros)	Exercice clos le 31/12/2017			31/12/2016	Variation
	Brut	Amortissement provisionnel	Net	Net	
Frais d'établissement					
Recherche et développement					
Concessions, brevets, droits similaires	36 106 698	23 400 768	12 705 930	9 637 749	3 068 181
Fonds commercial	3 939 892		3 939 892	3 939 892	-
Autres immobilisations incorporelles			-		-
Immobilisations incorporelles en cours	1 612 546		1 612 546	714 095	898 451
Avances et acomptes sur immobilisations			-		
Terrains			-	-	-
Constructions	105 795	105 795	-	4 880	(4 880)
Installations techniques, matériel et outillage			-	-	-
Autres immobilisations corporelles	8 772 797	5 935 039	2 837 758	4 012 426	(1 174 668)
Immobilisations corporelles en cours	-		-		-
Avances et acomptes			-		
Participations évaluées selon mise en équivalence			-		
Autres participations	1 259 907 375	24 988 985	1 234 918 390	1 195 506 874	39 411 517
Créances rattachées à des participations			-		
Autres titres immobilisés	2 323 220		2 323 220	668 940	1 654 280
Prêts	269 884 470		269 884 470	288 758 101	(18 873 631)
Autres immobilisations financières	864 717		864 717	824 765	39 952
Total (I)	1 583 517 511	54 430 587	1 529 086 924	1 504 067 722	25 019 202
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	3 958		3 958	42 536	(38 578)
Clients et comptes rattachés	10 429 156		10 429 156	10 645 521	(216 365)
Autres créances					
– Fournisseurs débiteurs	669		669	775 879	(775 210)
– Personnel	1 000		1 000	17 220	(16 220)
– Organismes sociaux	-		-		
– État, impôts sur les bénéfices	14 524 002		14 524 002	2 801 737	11 722 265
– État, taxes sur le chiffre d'affaires	2 364 741		2 364 741	2 015 272	349 469
– Autres	532 171 036		532 171 036	422 389 677	109 781 359
Capital souscrit et appelé, non versé				-	
Valeurs mobilières de placement	9 033 000		9 033 000	9 033 000	-
Disponibilités	9 785 735		9 785 735	21 971 446	(12 185 711)
Instruments de trésorerie	1 061 541		1 061 541	2 558 646	(1 497 105)
Charges constatées d'avance	1 386 187		1 386 187	2 381 765	(995 578)
Total (II)	580 761 025	-	580 761 025	474 632 697	106 128 328
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)					
Primes de remboursement des obligations (IV)					
Écarts de conversion actif (V)	8 586 325		8 586 325	6 305 271	2 281 054
Total actif (I à V)	2 172 864 861	54 430 587	2 118 434 274	1 985 005 689	133 428 585

Bilan passif

(en euros)	Exercice clos le 31/12/2017	31/12/2016	Variation
Capital social ou individuel (dont versé : 318 613 480)	318 613 480	318 613 480	-
Primes d'émission, de fusion, d'apport	113 982 295	113 982 295	-
Écarts de réévaluation			-
Réserve légale	31 861 348	31 861 348	-
Réserves statutaires ou contractuelles			
Réserves réglementées			
Autres réserves			
Report à nouveau	715 991 071	744 255 618	(28 264 546)
Résultat de l'exercice	51 920 613	9 769 475	42 151 138
Subventions d'investissement			
Provisions réglementées	1 836 655	1 241 674	594 981
Total (I)	1 234 205 462	1 219 723 889	14 481 572
Produits des émissions de titres participatifs			
Avances conditionnées			
Total (II)			-
Provisions pour risques	1 293 252	637 473	655 780
Provisions pour charges	26 706 862	25 544 502	1 162 360
Total (III)	28 000 114	26 181 975	1 818 139
Emprunts obligataires convertibles			
Autres Emprunts obligataires			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
– Emprunts	597 386 167	460 051 134	137 335 032
– Découverts, concours bancaires	-		
Emprunts et dettes financières diverses			
– Divers			
– Associés			
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13 174 680	12 708 608	466 072
Dettes fiscales et sociales			
– Personnel	2 867 081	4 166 089	(1 299 008)
– Organismes sociaux	871 118	950 735	(79 617)
– État, impôts sur les bénéfices	1 876 259	849 694	1 026 565
– État, taxes sur le chiffre d'affaires		314 386	(314 386)
– État, obligations cautionnées			
– Autres impôts, taxes et assimilés	363 301	196 950	166 351
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 622 302	544 026	1 078 276
Autres dettes	228 679 671	254 253 385	(25 573 714)
Instruments de trésorerie			
Produits constatés d'avance	422 508	552 504	(129 996)
Total (IV)	847 263 087	734 587 512	112 675 575
Écart de conversion passif (V)	8 965 611	4 512 313	4 453 298
Total passif (I à V)	2 118 434 274	1 985 005 689	133 428 585

Compte de résultat

(en euros)	Exercice clos le 31/12/2017			31/12/2016	Variation	%
	France	Exportations	Total	Total		
Ventes de marchandises						
Production vendue biens						
Production vendue services	8 408 183	43 161 057	51 569 240	40 350 943	11 218 297	28
Chiffres d'affaires Nets			51 569 240	40 350 943	11 218 297	28
Production stockée						
Production immobilisée						
Subventions d'exploitation reçues						
Reprises sur amort.et prov., transfert de charges			8 336 434	138 890	8 197 545	5 902
Autres produits			262 694	167 111	95 583	57
Total des produits d'exploitation			60 168 369	40 656 944	19 511 425	48
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			35 019 480	35 291 214	(271 734)	(1)
Impôts, taxes et versements assimilés			968 378	1 682 234	(713 856)	(42)
Salaires et traitements			10 200 286	10 388 569	(188 284)	(2)
Charges sociales			4 310 410	4 098 957	211 453	5
Dotations aux amortissements sur immobilisations			7 242 950	5 715 150	1 527 800	27
Dotations aux provisions sur immobilisations					-	
Dotations aux provisions sur actif circulant					-	
Dotations aux provisions pour risques et charges			10 149 635	14 187 991	(4 038 356)	(28)
Autres charges			525 472	419 754	105 718	25
Total des charges d'exploitation			68 416 610	71 783 869	(3 367 259)	(5)
Résultat d'exploitation			(8 248 241)	(31 126 925)	22 878 684	74
Bénéfice attribué ou perte transférée						
Perte supportée ou bénéfice transféré						
Produits financiers de participations			36 205 709	25 355 400	10 850 309	43
Produits des autres valeurs mobilières			28 928 565	27 028 967	1 899 598	7
Autres intérêts et produits assimilés			612 553	333 178	279 375	84
Reprises sur provisions et transferts de charges				-	-	
Différences positives de change			-	-	-	
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement						
Total des produits financiers			65 746 827	52 717 545	13 029 282	25
Dotations financières aux amortissements et provisions				3 615 085	3 615 085	100
Intérêts et charges assimilées			10 902 010	11 708 465	(806 455)	(7)
Différences négatives de change			273 659	158 885	114 774	72
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement						
Total des charges financières			11 175 669	15 482 435	(4 306 766)	(28)
Résultat financier			54 571 158	37 235 110	17 336 049	47
Résultat courant avant impôt			46 322 917	6 108 184	40 214 733	658

Compte de résultat (suite)

(en euros)	Exercice clos le 31/12/2017	31/12/2016	Variation	%
	Total	Total		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	-	-	-	-
Reprises sur provisions et transferts de charges	601 150	9 332 355	(8 731 205)	(94)
Produits de cession des éléments d'actif	-	-	-	-
Autres produits exceptionnels	-	-	-	-
Total des produits exceptionnels	601 150	9 332 355	(8 731 205)	(94)
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-	132 873	(132 873)	(100)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	-	-	-	-
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	1 196 131	3 418 200	(2 222 069)	(65)
Autres charges exceptionnelles	511	296 157	(295 646)	(100)
Total des charges exceptionnelles	1 196 642	3 847 229	(2 650 588)	(69)
Résultat exceptionnel	(595 492)	5 485 126	(6 080 618)	(111)
Participations des salariés	-	-	-	-
Impôts sur les bénéfices	6 193 188	(1 823 838)	8 017 026	(440)
Total des Produits	132 709 533	100 744 116	31 965 417	32
Total des charges	80 788 920	90 974 641	(10 185 721)	(11)
Résultat net	51 920 613	9 769 475	42 151 138	431
Dont Crédit-bail mobilier	-	-	-	-
Dont Crédit-bail immobilier	-	-	-	-

5.4 Annexes aux comptes sociaux

Note 1	Règles et méthodes comptables	221
1.1	Règles et méthodes comptables	221
1.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	221
1.3	Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement	221
1.4	Créances et dettes	221
1.5	Opérations en devises	221
1.6	Provisions	221
1.7	Provision plans d'intéressement a long terme des salariés (LTI)	222
1.8	Faits marquants	222
1.9	Événements post clôture	223
Note 2	États financiers	223
2.1	État des immobilisations	223
2.2	État des amortissements	225
2.3	État des provisions	226
2.4	État des échéances des créances et des dettes	227
2.5	Tableau des délais de paiement fournisseurs	228
2.6	Fonds commercial	228
2.7	Produits et avoirs à recevoir	228
2.8	Charges à payer et avoirs à établir	228
2.9	Charges et produits constatés d'avance	229
2.10	Ventilation du chiffre d'affaires net	229
2.11	Engagements financiers	229
2.12	Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	231
2.13	Intégration fiscale	231
2.14	Situation fiscale différée et latente	231
2.15	Rémunération des dirigeants	232
2.16	Effectif moyen	232
2.17	Parties liées	232
2.18	Identité des sociétés mères consolidant les comptes de la société	232
2.19	Capitaux propres	232
2.20	Composition du capital social	233
2.21	Tableau des filiales et participations	233

Note 1 > Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels ont été arrêtés conformément aux dispositions des règlements N°2014-03, n°2015-06 et n°2016-07 de l'Autorité des normes comptables.

1.1 Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- > continuité de l'exploitation ;
- > permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- > indépendance des exercices ;

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 la méthode des coûts historiques.

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.

1.2 Immobilisations incorporelles et corporelles

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes.

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 ».

La valeur brute est constituée par le coût d'achat.

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 la valeur d'entrée des biens dans le patrimoine, compte tenu des frais nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens.

L'amortissement a été calculé sur la durée normale d'utilisation des biens, soit linéairement.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaire ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue.

Les matériels de bureau et informatique, ainsi que les autres immobilisations corporelles sont amortis de façon linéaire sur une durée de 3 ans.

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 brute, une provision pour dépréciation est constituée pour la différence.

Cette 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 la méthode des multiples ou des expertises.

1.4 Créances et dettes

Les créances et les dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Les créances ont, le cas échéant, été dépréciées par voie de provision pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles étaient 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

Les provisions ont été calculées par un actuaire externe sur la base de données au 31 décembre 2017, selon les principales hypothèses décrites ci-dessous :

- > taux d'inflation : 1,25 % ;
- > taux d'actualisation : 1,5 % ;
- > taux d'indexation des salaires : 1,5 % ;
- > âge de départ à la retraite : 65 ans.

1.6.2 Autres provisions pour risques et charges

Des provisions sont constituées à la clôture de l'exercice afin de couvrir les risques et charges liés :

- aux risques de change ;
- 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 sans contrepartie attendue.

1.7 Provision plans d'intéressement a long terme des salariés (LTI)

Le groupe Tarkett, dont la société Tarkett 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 26.229.478 euros au 31 décembre 2017 (24.054.718 euros au 31 décembre 2016), est constituée pour couvrir l'obligation de Tarkett 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 34,98 euros, à l'exception de la quote-part d'actions relatives au plan de LTI 2015 acquises en 2016 et valorisées à leur cours d'achat. Sur l'exercice 2017, il convient de noter le débouclage des LTI 2014 et la mise en place le 25 septembre 2017, d'un nouveau LTI constitué de 322 365 actions.

	LTIP 2015	LTIP 2016	LTIP 2017
Date d'attribution	21 décembre 2015	1 ^{er} décembre 2016	25 septembre 2017
Fin de la période d'attribution	30 juin 2018	30 juin 2019	30 juin 2020
Nombre d'actions restantes	325 960	274 855	321 115
Cours de l'action au 31 décembre 2017	34,98	34,98	34,98
Provision comptabilisée au 31 décembre 2017 (en euros)	(10 143 342)	(6 756 192)	(9 329 944)
Modalité de règlement :	Distribution d'actions		
Charges et produits 2017 (en euros)	1 076 828	916 909	(9 329 944)
Charges 2016 (en euros)	(3 878 076)	(7 673 009)	-
Charges 2015 (en euros)	(7 248 068)		

1.8 Faits marquants

1.8.1 Augmentations et réductions de capital des filiales de Tarkett

La société Tarkett a procédé à une augmentation de capital de ses filiales FieldTurf Tarkett S.A.S. et Tarkett GDL pour des montants respectifs de 6 et 40 millions d'euros. Par ailleurs, Tarkett a procédé à une réduction de capital de sa filiale Tarkett Inc. pour un montant de 10 millions de dollars canadiens.

1.8.2 Demande de remboursement de la contribution de 3 % sur la distribution de dividendes

Le 6 octobre dernier, 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 8 072 876 euros au titre des contributions versées sur la période

courant de l'année 2013 à 2017, ainsi que de 1 084 200 euros d'intérêts moratoires. Cette demande de remboursement a été enregistrée au crédit du compte d'impôts sur les bénéfices.

1.8.3 Remboursement partiel de l'emprunt à terme de 2013 et mise en place de nouveaux emprunts Schuldschein

Le 13 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 ;
- 118,0 millions d'euros à taux fixe et à sept ans ;
- 32,5 millions d'euros à taux variable et à sept ans.

Les principaux engagements juridiques et financiers du contrat sont identiques à ceux du « Schuldschein » de 2016, lesquels étaient analogues à ceux du crédit syndiqué renouvelable de juin 2015. Les produits de cette émission ont été principalement consacrés au remboursement anticipé du reliquat du prêt à terme d'octobre 2013 pour 150 millions d'euros, et au remboursement pour 50 millions de dollars US de tirages en cours du crédit syndiqué renouvelable, le solde étant gardé en trésorerie.

1.8.4 Contrôle URSSAF

Un contrôle Urssaf portant sur les exercices 2015 et 2016 est en cours à fin décembre 2017.

1.9 Événements post clôture

Néant.

Note 2 > États financiers

2.1 État des immobilisations

<i>(en euros)</i>	Valeur brute des immobilisations au début d'exercice	Augmentations	
		Réévaluation en cours d'exercice	Acquisitions, créations, virements pst à pst
Frais d'établissement, recherche et développement			
Immobilisations incorporelles	31 352 186		8 694 404
Immobilisations incorporelles en cours	714 095		1 602 047
Terrains			
Constructions sur sol propre			
Constructions sur sol d'autrui			
Installations générales, agencements, constructions	105 795		-
Installations techniques, matériel et outillages industriels			
Autres installations, agencements, aménagements			
Matériel de transport			
Matériel de bureau, informatique, mobilier	8 335 618		437 179
Emballages récupérables et divers			
Immobilisations corporelles en cours	-		-
Avances et acomptes			
Total	40 507 694		10 733 630
Participations évaluées par équivalence			
Autres participations	1 220 495 859		39 411 517
Autres titres immobilisés	668 940		1 654 280
Prêts et autres immobilisations financières	289 582 866		0
Total	1 510 747 665		41 065 797
Total général	1 551 255 359		51 799 426

(en 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			40 046 590	
Immobilisations incorporelles en cours	703 595		1 612 546	
Immobilisation corporelles	703 595		41 659 136	
Terrains				
Constructions sur sol propre				
Constructions sur sol d'autrui				
Installations générales, agencements, constructions	-		105 795	
Installations techniques, matériel et outillages industriels				
Autres installations, agencements, aménagements				
Matériel de transport				
Matériel de bureau, informatique, mobilier	-		8 772 797	
Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours	-		-	
Avances et acomptes				
Total	703 595		50 537 728	
Participations évaluées par équivalence				
Autres participations	-		1 259 907 375	
Autres titres immobilisés		-	2 323 220	
Prêts et autres immobilisations financières	-	18 833 679	270 749 187	
Total	-	18 833 679	1 532 979 783	
Total général	703 595	18 833 679	1 583 517 511	

2.2 État des amortissements

(en euros)	Situations et mouvements de l'exercice		Éléments sortis reprises	Fin exercice
	Début exercice	Dotations exercice		
Total Immobilisations incorporelles	17 774 545	5 626 223		23 400 768
Terrains				
Constructions sur sol propre				
Constructions sur sol d'autrui				
Installations générales, agencements constructions	100 916	4 880		105 796
Installations techniques, matériel et outillages industriels				
Installations générales, agencements divers				
Matériel de transport				
Matériel de bureau, informatique, mobilier	4 323 192	1 611 847		5 935 039
Emballages récupérables et divers				
Total Immobilisations corporelles	4 424 108	1 616 727		6 040 835
Total général	22 198 653	7 242 950		29 441 603

(en euros)	Diminutions			Mouvements affectant la provision pour amort. derog.	
	Linéaire	Dégressif	Exception	Dotations	Reprises
Total Immobilisations incorporelles	5 626 223				
Terrains					
Constructions sur sol propre					
Constructions sur sol d'autrui					
Installations générales, agencements constructions	4 880				
Installations techniques, matériel et outillages industriels					
Installations générales, agencements divers					
Matériel de transport					
Matériel de bureau, informatique, mobilier	1 611 847				
Emballages récupérables et divers					
Total Immobilisations corporelles	1 616 727				
Total général	7 242 950				

2.3 État des provisions

Provisions (en euros)	Début exercice	Augmentations dotations	Diminutions reprises	Fin exercice
Pour reconstitution gisements				
Pour investissements				
Pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	1 241 674	1 196 131	601 150	1 836 655
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	1 241 674	1 196 131	601 150	1 836 655
Pour litiges				
Pour garanties données clients				
Pour pertes sur marchés à terme				
Pour amendes et pénalités				
Pour pertes de change				
Pour pensions et obligations	637 473	61 751	221 840	477 384
Pour impôts				
Pour renouvellement immobilisations				
Pour grosses réparations				
Pour charges sur congés payés				
Autres provisions	25 544 502	10 085 628	8 107 399	27 522 730
Total provisions pour risque et charge	26 181 975	10 147 379	8 329 239	28 000 114
Sur immobilisations incorporelles				
Sur immobilisations corporelles				
Sur titres mis en équivalence				
Sur titres de participation	24 988 985			24 988 985
Sur autres immobilisations financières				
Sur stocks et en-cours				
Sur comptes clients	4 939		4 939	-
Autres dépréciations				
Total Dépréciations	24 993 924	-	4 939	24 988 985
Total général	52 417 574	11 343 509	8 935 328	54 825 754
Dont dotations et reprises :				
– d'exploitation		10 147 379	8 334 178	
– financières		-		
– exceptionnelles		1 196 131	601 150	

Le poste « Autres provisions » varie en raison des mouvements intervenus en 2017 sur les plans LTI, à savoir le débouclage du plan 2014, ainsi que la mise en place du nouveau plan 2017.

2.4 État des échéances des créances et des dettes

État des créances (en euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations			
Prêts	269 884 470	-	269 884 470
Autres immobilisations financières	864 717	864 717	
Clients douteux ou litigieux			
Avances et acomptes versés sur commandes	3 958	3 958	
Autres créances clients	10 429 156	10 429 156	
Créances représentatives de titres prêtés			
Fournisseurs débiteurs	669	669	
Personnel et comptes rattachés	1 000	1 000	
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux			
État et autres collectivités publiques			
– Impôts sur les bénéficies	14 524 002	1 364 729	13 159 273
– T.V.A.	2 364 741	2 364 741	
– Autres impôts, taxes, versements et assimilés		-	
– Divers			
Groupe et associés	532 171 036	532 171 036	
Débiteurs divers		-	
Charges constatées d'avance	1 386 187	1 386 187	
Total général	831 629 937	548 586 194	283 043 743

État des dettes (en 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	6 084 365	6 084 365		
– plus d'un an	591 301 802		591 301 802	
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	13 174 680	11 481 030	1 693 650	
Personnel et comptes rattachés	2 867 081	2 867 081		
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	871 118	871 118		
État et autres collectivités publiques :				
– impôts sur les bénéficies	1 876 259	1 876 259		
– T.V.A.	-	-		
– obligations cautionnées				
– autres impôts et taxes	363 301	363 301		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 622 302	1 622 302		
Groupe et associés				
Autres dettes	228 679 671	228 679 671		
Dette représentative de titres empruntés				
Produits constatés d'avance	422 508	130 000	292 508	
Total général	847 263 087	253 975 127	593 287 960	

2.5 Tableau des délais de paiement fournisseurs

Dettes fournisseurs (en euros)	Total	Non échu	Échu depuis moins de 30 jours	Échu de 30 à 60 jours	Échu de 60 à 90 jours
Au 31/12/2017	12 851 049	12 862 106	231 350	197 939	(440 347)
Au 31/12/2016	10 963 886	11 547 217	146 667	69 775	(799 773)

2.6 Fonds commercial

Désignation (en euros)	Achetés	Réévalués	Reçus en apport	Montant
Mali de fusion – Partholdi			3 939 892	3 939 892

2.7 Produits et avoirs à recevoir

Montant des produits et avoirs à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan (en euros)	Montant TTC
Immobilisations financières	
– Créances rattachées à des participations	
– Autres immobilisations financières	
Créances	
– Créances clients et comptes rattachés	3 958
– Autres créances (dont avoirs à recevoir)	
Valeurs mobilières de placement	
Disponibilités	
Total	3 958

2.8 Charges à payer et avoirs à établir

Montant des charges à payer et avoir à établir inclus dans les postes suivants du bilan (en euros)	Montant TTC
Emprunts obligataires convertibles	
Autres emprunts obligataires	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	3 751 032
Emprunts et dettes financières divers	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13 174 680
Dettes fiscales et sociales	5 977 759
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 622 302
Autres dettes (dont avoirs à établir)	
Total	24 525 773

2.9 Charges et produits constatés d'avance

(en euros)	Charges	Produits
Charges/Produits d'exploitation	920 890	422 508
Charges/Produits financiers	465 297	
Charges/Produits exceptionnels		
Total	1 386 187	422 508

2.10 Ventilation du chiffre d'affaires net

Répartition par secteur d'activité (en euros)	Montant
Ventes de marchandises	
Ventes de produits finis	
Prestations de services	51 569 240
Total	51 569 240

Répartition par marché géographique (en euros)	Montant
France	8 408 183
Étranger	43 161 057
Total	51 569 240

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		
Barclays Londres	0 GBP	1 500 000 GBP	Ligne de Crédit	Tarkett Ltd
HSBC Bank plc	0 GBP	1 000 000 GBP	Ligne de Crédit	Tarkett Ltd
Petrofina	3 904 514 EUR	7 000 000 EUR	Commandes de B&S	Morton Extrusion Technik
Bank of America N.A.	0 INR	20 000 000 INR	Lignes de crédit	Tarket Flooring India Private Ltd
Caixa bank	133 000 EUR	1 600 000 EUR	Lignes de Crédit	Poligras
Crédit Agricole CIB	180 942 EUR	5 000 000 EUR	Ligne de cautions	FieldTurf Tarkett SAS
HSBC Bank (China) Company Ltd	40 000 000 RMB	44 000 000 RMB	Lignes de crédit	Tarkett Asia Pacific (Shanghai) Management Co., Ltd.
HSBC Bank (China) Company Ltd	9 477 037 RMB	22 000 000 RMB	Lignes de crédit	

2.11.3 Autres engagements donnés

Bénéficiaire	Engagements donnés	Engagements limites	Objet	Faveur
	Montant	Montant		
Federal Insurance Company	116 052 725 USD	75 000 000 USD	Garanties de bonne fin de chantiers	FieldTurf Inc.
Chubb	850 000 USD	850 000 USD	Réassurance	Somalré
Indian Harbor Insurance Cie	805 000 USD	805 000 USD	Réassurance	Somalré
Commerzbank	1 386 000 EUR	5 000 000 EUR	Ligne de Crédit	Desso Holding
Pri-Pensionsgaranti	188 944 794 SEK	188 944 794 SEK	Engagements de retraite	Tarkett AB
Banque Général du Lux	0 EUR	10 000 000 EUR	Lignes de Crédit	Laminate Park GmbH
BECM	0 EUR	50 000 000 EUR	nantissement de comptes de recouvrement sur affacturage	Tarkett SAS, FieldTurf Tarkett SAS
Bank of America - Merrill Lynch	0 USD	50 000 USD	Ligne de Crédit	Tarkett Flooring Mexico
SETEPP	482 115 EUR	482 115 EUR	Loyers	

2.11.4 Instruments financiers dérivés de change

Contrepartie	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	2 400 000 GBP	Swap de change	mars - 18
Bancaire	4 750 000 AUD	Swap de change	mars & juin-18
Bancaire	103 695 445 USD	Swap de change	janv, fev, mars & juin-18
Bancaire	161 885 000 PLN	Swap de change	janv- 18 & juin-18
Bancaire	75 000 000 SEK	Swap de change	janv- 18
Bancaire	7 250 000 GBP	Options de change	fev- 18 à 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	50 000 000 USD	Options gar.tx d'i.	Mai-20

2.11.6 Autres engagements reçus

Tarkett bénéficie au 31/12/2017 de droits de tirage non utilisés à hauteur de 650 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 euros)	Résultat avant impôts	Impôts
Résultat courant	46 322 917	
Résultat exceptionnel (et participation)	(595 492)	
Résultat comptable	51 920 613	6 193 188

Décomposition de l'impôt sur les bénéfices

Nature de l'impôt sur les bénéfices (en euros)	Impôt 2017	Impôt 2016
Contribution de 3 % sur dividendes ⁽²⁾	8 041 811	(970 295)
Produit d'intégration fiscale	178 790	698 337
Charge d'impôt de l'intégration fiscale	(1 773 973)	(139 079)
Crédits d'impôt	-	-
Provision pour contrôle fiscal ⁽¹⁾		(1 468 327)
Autres	(253 440)	55 526
Total	6 193 188	(1 823 838)

(1) Le montant de 1 468 327 euros ne reprend pas les pénalités et les incidences sur le calcul de la CVAE pour les périodes contrôlées.

(2) Le crédit 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 1^{er} janvier 2009 pour le calcul de l'impôt sur les sociétés ainsi que pour la contribution supplémentaire sur cet impôt.

Tarkett a mis en place en 2009 une intégration fiscale avec ses filiales françaises : FieldTurf Tarkett S.A.S. et Tarkett France S.A.S. En 2012, la société Tarkett Bois S.A.S. est entrée dans le périmètre de l'intégration fiscale. En 2015, la société Desso S.A.S. est également entrée dans le périmètre d'intégration fiscale ; la société Desso S.A.S. a fusionné avec la société Tarkett France S.A.S. le 1^{er} juillet 2017.

Le principe de neutralité est appliqué entre les sociétés intégrées conduisant chaque société membre à supporter une charge d'impôt comme si elle était imposée séparément.

L'économie d'impôt éventuelle, résultant de l'intégration est comptabilisée dans les comptes de Tarkett.

2.14 Situation fiscale différée et latente

(en milliers d'euros)	31/12/2017		31/12/2016	
	Base	Impôt correspondant	Base	Impôt correspondant
Décalage dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable	20 577	7 085	18 928	6 517
Déficit propre	20 296	6 988	32 231	11 097
Déficit lié à l'intégration fiscale	(46 688)	(16 075)	(44 298)	(15 252)
Total du déficit reportable fiscalement	(26 392)	(9 087)	(12 067)	(4 155)

2.15 Rémunération des dirigeants

<i>(en euros)</i>	Montant
Rémunérations versées aux membres :	
– des organes de direction	4 132 536
– des organes de surveillance	426 350

2.16 Effectif moyen

<i>(en nombre)</i>	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise
Cadres	67	
Agents de maîtrise et techniciens	4	
Employés	5	
Ouvriers		
Total	76	

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 50.18 % du capital de Tarkett et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du Groupe.

Au 31 décembre 2017, SID a facturé un total de 500 000 euros de redevances au titre de la convention d'assistance et d'animation (comme au 31 décembre 2016).

Au 31 décembre 2017, Tarkett a facturé un total de 75 000 euros à SID au titre de prestations de service (comme au 31 décembre 2016).

2.18 Identité des sociétés mères consolidant les comptes de la société

La société Tarkett est détenue à plus de 50.18 % par la Société d'Investissement Deconinck (SID) et est consolidée à ce titre en intégration globale.

2.19 Capitaux propres

<i>Ventilation des capitaux propres (en euros)</i>	Montant début d'exercice	Résultat de l'exercice	Opérations en capital	Affectation du résultat	Dividendes versés	Montant fin d'exercice
Capital social ou individuel	318 613 480					318 613 480
Primes d'émission, de fusion, d'apport	113 982 295					113 982 295
Écart de réévaluation						
Réserve légale	31 861 348					31 861 348
Réserves statutaires ou contractuelles						
Réserves réglementées						
Autres réserves						
Report à nouveau	744 255 618			9 769 475	(38 034 021)	715 991 072
Résultat de l'exercice	9 769 475	51 920 613		(9 769 475)		51 920 613
Total situation nette	1 218 482 216	51 920 613	-	-	(38 034 021)	1 232 368 808
Subventions d'investissement						
Provisions réglementées	1 241 674	594 981				1 836 655
Capitaux propres	1 219 723 890	52 515 594	-	-	(38 034 021)	1 234 205 462

2.20 Composition du capital social

	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 2017 Tarkett auto-détient 357.796 actions propres pour un montant de 1.356.220 euros dont 57.796 actions

Au titre du contrat de liquidité pour un montant de 2.323.220 euros.

À fin 2016 Tarkett auto-détenait 319.618 actions propres pour un montant de 9.701.944 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	317 574	(123 889)	100	538 050	538 050			242 765	20 000
FieldTurf Tarkett	14 639	5 525	(2 821)	100	39 628	14 639	0		53 440	
Tarkett Inc.	71 225	(53 602)	2 317	100	7 591	7 591			85 845	
Tarkett Finance Inc.	354 259	(89 709)	(35 813)	100	287 952	287 952	277 094		0	
Tarkett D00	64 264	29 717	7 735	100	252 605	252 605	4 000		104 399	4 275
Tarkett Services	50	0	0	100	50	50			0	
- Participations (10 à 50 % du capital détenu)										
AO Tarkett	15 254	48 647	27 331	50	134 030	134 030	19 500		232 039	11 906
B – Renseignements globaux concernant les autres filiales & participations										
Néant										

Les filiales, Tarkett GDL et FieldTurf Tarkett S.A.S. ont augmenté leur capital sur l'exercice 2017 respectivement pour 40 millions d'euros et 6 millions d'euros. Par ailleurs, Tarkett Inc. a réalisé une réduction de capital de 10 millions de dollars canadiens.

Les primes d'émissions de Tarkett GDL sont incluses dans le capital social de la société.

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 31/12/2017	Exercice 31/12/2016	Exercice 31/12/2015	Exercice 31/12/2014	Exercice 31/12/2013
Capital en fin d'exercice					
Capital social	318 613 480	318 613 480	318 613 480	318 613 480	318 613 480
Nombre des actions ordinaires existantes	63 722 696	63 722 696	63 722 696	63 722 696	63 722 696
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	51 569 240	40 350 943	33 433 175	30 921 575	28 191 508
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	55 378 557	26 618 892	88 598 285	114 456 478	248 245 011
Impôts sur les bénéfices	6 193 188	(1 823 838)	2 332 793	2 795 870	(911 862)
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions	(9 651 132)	(15 025 579)	(36 771 481)	(6 105 232)	(9 797 441)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	51 920 613	9 769 475	54 159 597	111 147 116	237 535 708
Résultat distribué	38 034 021	33 076 131	24 154 660	39 508 072	125 430 592
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,97	0,39	1,43	1,84	3,88
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,81	0,15	0,85	1,74	3,73
Dividende attribué à chaque action	0,60	0,60	0,52	0,38	0,62
Effectif					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	76	52	46	50	48
Montant de la masse salariale de l'exercice	10 200 286	10 388 569	8 895 757	6 507 062	8 530 231
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	4 310 410	4 098 957	3 991 085	3 038 464	3 434 336

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 faitière du Groupe et la tête de l'intégration fiscale française mise en place depuis le 1^{er} janvier 2009.

Les principales filiales directes ou indirectes de Tarkett au 31 décembre 2016 sont décrites ci-dessous. Aucune des filiales du Groupe 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 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 États-Unis. Elle est immatriculée dans le Delaware sous le numéro 58 2151061. Tarkett Enterprises Inc. détient directement 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 par actions non-cotée de droit russe au capital de 376 000 000 roubles russes dont le siège social est situé 1 Promishlenaya zona Otradny Samara Oblast 446300 Russie. Elle est immatriculée sous le numéro 1026303207226. Tarkett 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 par actions non cotée de droit russe au capital de 10 000 roubles russes dont le siège social est situé prospekt Andropova d. 18 korp. 7 115432 Moscou 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 Suède. Elle est immatriculée au registre de commerce de Ronneby sous le numéro 556003-9967. Tarkett 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 de droit français au capital de 7 700 000 euros dont le siège social est situé 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale - 92919 Paris La Défense France. Elle est immatriculée au registre de commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 410 081 640. Tarkett 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 SAS est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 8 639 050 euros dont le siège social est situé 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale - 92919 Paris La Défense. Elle est immatriculée au registre de commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 452 835 242. Tarkett détient directement la totalité du capital et des droits de vote de FieldTurf Tarkett SAS. L'activité principale de FieldTurf Tarkett SAS 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 filiales consolidées. Le détail du chiffre d'affaires net consolidé 2016 du Groupe par zone géographique est présenté à la Section 4.1.2 « Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015 ».

5.6.2 Acquisitions et cessions récentes

Acquisitions

Les acquisitions réalisées par le Groupe en 2017 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 2017 »

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		
	2017	2016	2015
2015			
Dividende total (en millions d'euros) ⁽¹⁾	380	331	241
Dividende net par action (en euros)	0,60	0,52	0,38

(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 2017 le Directoire proposera à l'Assemblée Générale un dividende de 0,60 euro par action.

5.8 Honoraires des commissaires aux comptes

Cf. Chapitre 5 note 12 des états financiers consolidés.

5.9 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale des actionnaires de la société Tarkett,

1. 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 2017, 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.

2. 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 1^{er} janvier 2017 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.

3. 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 2017 de respectivement 510,5M€, 91,4M€ et 467,4M€ 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 apprécier 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 et aux garanties produits accordées aux clients.

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 79,1M€ au 31 décembre 2017, dont les principaux montants concernent les litiges relatifs à l'amiante et les garanties produits accordées aux clients.

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 des annexes 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 et aux garanties produits accordées aux clients, 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 des annexes aux états financiers consolidés, le montant des impôts différés actifs représente 80,1M€ au 31 décembre 2017 et inclut 25,1M€ d'impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables, dont 12,3M€ relatifs à des déficits reconnus pour la première fois au 31 décembre 2017 sur une des entités du groupe, suite à un changement dans la projection des résultats fiscaux futurs. Les impôts différés sur déficits non reconnus s'élèvent à 78,1M€ au 31 décembre 2017.

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.

4. Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi 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.

5. 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 2017, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 4^e 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.

6. 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 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.

7. 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.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

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

Nous remettons un rapport au Comité d'audit 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, 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 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 pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 8 février 2018

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Philippe Grandclerc Renaud Laggjard
Associé Associé

Mazars

Juliette Decoux Éric Schwaller
Associée Associé

5.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale des actionnaires de la société Tarkett S.A.,

1. 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 2017, 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.

2. 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 1^{er} janvier 2017 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.

3. Justification des appréciations – Point clé 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 le point clé de l'audit relatif au risque d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, a été le plus important pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ce risque.

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 figurant au bilan 31 décembre 2017 pour un montant net de 1 234,9M€ 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 la méthode des multiples ou 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,
- 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.

4. Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés à l'Assemblée Générale des actionnaires de la société Tarkett S.A.

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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.

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.

5. 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 2017, les cabinets KPMG et Mazars sont dans la 4^e 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.

6. 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 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.

7. 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

Nous remettons un rapport au Comité d'audit 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, 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 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 pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 16 février 2018

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.
Philippe Grandclerc Renaud Laggiard
Associé Associé

Mazars

Juliette Decoux Éric Schwaller
Associée Associé

6 FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES

6.1	Principaux risques	246
6.1.1	Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité	246
6.1.2	Risques industriels	248
6.1.3	Risques de marché	249
6.1.4	Risques juridiques	249
6.2	Gestion des risques	250
6.2.1	Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques	250
6.2.2	Programmes de conformité	250
6.2.3	Dispositif de contrôle interne et/ou gestion des risques	252
6.2.4	Élaboration et traitement de l'information comptable et financière	255
6.3	Politique en matière d'assurances	256

6.1 Principaux risques

La société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

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 et dans les autres pays de la Communauté des États Indépendants (CEI). Ces pays représentent en 2017 moins de 20 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Les prévisions économiques de cette région semblent indiquer un retour de la croissance (en janvier 2017, le FMI prévoyait une croissance du PIB de la Russie de 1,8 % pour l'année 2017 et une croissance de 1,7 % en 2018).

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 fortement 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 au 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 2017, le coût des matières premières représente 54 % du coût des ventes du Groupe. 54 % 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 notamment dans des pays autres que les pays membres de l'Union Européenne et que les États-Unis. Il est notamment présent en Russie et dans les autres pays de la Communauté des États Indépendants (« CEI »). De plus, il a commencé à développer ses 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, 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 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 moins de 20 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2017. Par conséquent, un changement défavorable significatif dans les pays de la CEI 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 les différents pays dans lesquels il est présent ou limiter sa capacité à transférer librement ses capitaux et avoirs, 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 pénétrer (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 des risques et notamment les 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 aux niveaux attendus et affecter la situation financière, les résultats du Groupe et ses perspectives.

6.1.1.5 Risques liés aux produits du Groupe

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. En tout état de cause, en cas de problème sur la qualité ou sur la certification de ses produits, le Groupe met tout en œuvre pour répondre de façon adéquate et réactive aux besoins de ses clients. 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, ce qui pourrait entraîner des conséquences financières défavorables 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 réglementation 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.

Enfin, il est possible qu'une ou plusieurs substances employées dans la production de produit fabriqué par le Groupe soient éventuellement interdites d'utilisation dans une ou plusieurs juridictions dans lesquelles 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 une forte concurrence provenant de quelques concurrents de taille importante, de nombreux fabricants locaux et de distributeurs indépendants (voir la Section 1.5 «Marché des revêtements de sol et des surfaces sportives») mais également provenant de nouveaux concurrents, 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

Principaux risques

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 54 % des matières premières, pour lesquels le Groupe s'approvisionne auprès de grandes sociétés du secteur de l'industrie chimique, dont le nombre est limité. Les contrats de fourniture font l'objet de renouvellements ou de négociations 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 important 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 leur interprétation pourraient conduire à des dépenses et/ou à des investissements significatifs, ou même à employer des substances de substitution plus chères, à revoir ses formulations et donc entraîner une baisse de la rentabilité 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 réglementations 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 Risque 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 2017, une partie importante du chiffre d'affaires brut a été réalisée en devises autres que l'euro, notamment le dollar américain (environ 40 % du chiffre d'affaires consolidé en 2017). 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 euros ou en dollars, le Groupe est significativement exposé au risque de change sur les monnaies locales, étant précisé qu'environ 66 % des coûts des pays de la CEI sont libellés en euros ou en dollars. 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.

Pour plus de détails, il convient de se référer au paragraphe 6.2 de la Note 7 « Financements et instruments financiers » aux états financiers figurant à la Section 5.2 et à la Section 4.1.1.3 « Variations des taux de change ».

6.1.3.2 Risque de taux

Au 31 décembre 2017, 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 491,8 millions d'euros et la dette brute à 606,5 millions d'euros, dont 227,0 millions d'euros à taux variable et 379,5 millions d'euros à taux fixe ou plafonné après opérations de couverture. Au 31 décembre 2017, 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 1,4 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 0,3 million d'euros.

Pour plus de détails, il convient de se référer au paragraphe 6.2 de la Note 7 « Financements et instruments financiers » aux états financiers figurant à la Section 5.2 et à la Section 4.3.3 « Dette financière ».

6.1.3.3 Risque de liquidité

Au 31 décembre 2017, la dette brute consolidée du Groupe s'élevait à 606,5 millions d'euros. Par delà, le Groupe disposait

également de lignes de crédit non-tirées à hauteur de 791,6 millions d'euros ainsi que d'une trésorerie de 114,7 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 n'est cependant pas utilisée au 31 décembre 2017.

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 2017 et 2016 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.

Pour plus de détails, il convient de se référer au paragraphe 6.3 de la Note 7 « Financements et instruments financiers » aux états financiers figurant à la Section 5.2, et aux 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 Tarkett en violation de leurs droits de propriété intellectuelle, engageant ainsi Tarkett dans des procédures judiciaires dont les frais s'avèreraient 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 Tarkett afin de faire respecter ses droits de propriété intellectuelle vis-à-vis de tiers potentiellement contrefacteurs.

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.

Pour plus de détails sur les droits de propriété intellectuelle du Groupe, il convient de se référer à la 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 ou non-éthiques qui seraient commis par les collaborateurs et/ou les partenaires commerciaux de Tarkett, exposeraient le Groupe à des poursuites et sanctions judiciaires. De telles poursuites et/ou sanctions judiciaires pourraient porter atteinte à la réputation du Groupe et seraient ainsi susceptibles d'entraîner une perte de confiance de ses investisseurs et un impact défavorable sur les résultats du Groupe.

Afin de maîtriser les risques de non-conformité, le Groupe a mis en place des programmes de conformité, définis au point 6.2.2 de ce chapitre.

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.

6.2 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 du Directeur du contrôle et de l'Audit interne Groupe, reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'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 réglementations ;
- s'assurer de l'efficacité des opérations et de l'utilisation efficiente des ressources ; et
- s'assurer de la fiabilité des informations financières.

Le Groupe s'engage à respecter l'ensemble des lois et réglementations des pays dans lesquels il opère. Cet engagement est pris par l'ensemble des salariés du Groupe au travers du Code éthique et son application est contrôlée par les directions juridiques et la direction de l'audit et du contrôle interne.

6.1.4.3 Risque fiscal

En tant que groupe international exerçant ses activités dans de nombreux États, le Groupe est soumis à de multiples lois fiscales et conduit ses activités de façon globale à la lumière des diverses exigences réglementaires et de ses objectifs commerciaux, financiers et fiscaux.

Dans la mesure où les lois et les règlements fiscaux en vigueur dans les différents États 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 règlements applicables en matière fiscale. Le Groupe ne peut garantir que ses interprétations des lois et des règlements en matière fiscale 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, ou les sociétés du Groupe, sont situés ou opèrent peut entraîner des redressements, ou le paiement d'intérêts de retard, d'amendes et 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 des réglementations 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 effet négatif sur le taux effectif d'imposition, la trésorerie et les résultats du Groupe.

6.2.2 Programmes de conformité

Le Groupe a mis en place entre autres des programmes de conformité concernant le risque de concurrence, le risque de corruption, le risque de fraude (externe comme interne), les risques relatifs au devoir de vigilance ainsi que les risques relatifs à la protection des données personnelles.

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 opère.

À partir de 2011, le Groupe a en outre développé un programme de conformité aux règles de concurrence, piloté par la direction juridique et des experts externes, destiné à assurer le strict respect par l'ensemble des collaborateurs des règles, lois et règlements applicables en matière de concurrence.

Ce programme est applicable dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère et couvre l'ensemble des activités du Groupe, y compris lorsque celles-ci sont 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.

Outre des formations effectuées par les équipes juridiques directement auprès des collaborateurs les plus exposés aux risques de pratiques anti-concurrentielles, une formation en ligne a été développée et rendue obligatoire, tous les trois ans depuis 2011, pour une sélection de collaborateurs.

En 2017, le Groupe s'est en outre engagé à renforcer son programme de conformité au droit de la concurrence, principalement au moyen des actions suivantes :

- > l'accentuation des formations : la fréquence des sessions de formations des collaborateurs en matière de concurrence (formations présentielle et e-learning) et le nombre de salariés qui devront les suivre se voient augmentés. 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 seront effectuées auprès des collaborateurs les plus exposés au risque de concurrence. Trois sessions de formation en ligne dédiées à la concurrence seront également mises en place et rendues obligatoires pour tous les collaborateurs du Groupe ayant accès à un ordinateur ;
- > de nouvelles règles internes : de nouvelles procédures et règles strictes viendront compléter la politique concurrence du Groupe concernant la participation de ses collaborateurs aux différentes associations professionnelles ;
- > une meilleure accessibilité aux règles internes et engagement des collaborateurs : la politique concurrence de Tarkett est désormais consultable et téléchargeable en 15 langues sur l'Intranet de Tarkett, dans une nouvelle rubrique intitulée « Conformité ». Les collaborateurs nouvellement embauchés s'engagent également à lire et suivre les règles internes fixées à la politique concurrence du Groupe ; et
- > le déploiement d'un système d'alerte professionnelle : cet outil, mis à la disposition des collaborateurs, constituera un moyen supplémentaire permettant d'alerter de manière totalement confidentielle la Direction du Groupe et le responsable conformité en cas de doute sur un éventuel comportement anti-concurrentiel ;
- > 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 lutte contre la corruption et le trafic d'influence

La prévention et la lutte contre la corruption, sous la responsabilité de la direction juridique, constitue un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Compte tenu de la diversité des contextes géographiques dans lesquels le Groupe opère et de l'importance des investissements engagés, le Groupe est particulièrement vigilant face aux risques de corruption. Bien que la grande majorité de ses clients dans les pays les plus sensibles soient des acteurs du secteur privé, où la corruption est moins présente que dans le secteur public, le Groupe n'est toutefois pas à l'abri d'un éventuel incident de corruption.

Le Groupe a ainsi défini à partir de 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,

lesquelles ont été soutenues par la mise en place de formations auprès des collaborateurs les plus exposés à ces risques.

Outre des formations effectuées en personne par les directions juridiques locales auprès des collaborateurs les plus exposés, une formation en ligne a été développée et rendue obligatoire tous les trois ans à partir de 2012, pour une sélection de collaborateurs.

En 2017, le Groupe a souhaité renforcer 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 avec définition des sanctions disciplinaires applicables en cas de violation de ces règles internes ;
- > le déploiement d'un système d'alerte professionnelle ;
- > la revue des procédures d'évaluation des partenaires commerciaux et des procédures de contrôles comptables ;
- > la réévaluation du dispositif de formation des collaborateurs ; 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 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, 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. 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 sensibilisation et mise en place de contrôles additionnels si nécessaire ;
- > la formation en personne des responsables puis de l'ensemble du personnel administratif sur l'ensemble des divisions du Groupe ;
- > 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 et 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 annuel, le Groupe détaille l'ensemble des actions concrètes qu'il mène dans ses filiales et avec ses partenaires locaux. La Section 6.2.3.3 ci-dessous relative à l'atténuation des risques précise également les plans d'actions qui ont été 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.

S'agissant des risques résultant des activités de ses partenaires commerciaux, le Groupe exige d'eux qu'ils s'engagent à respecter les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies, notamment en y faisant expressément référence dans leurs documents contractuels, et les accompagne dans l'amélioration continue de leurs pratiques au regard de ces engagements.

En 2017, le Groupe a initié le renforcement de son plan d'action, principalement au moyen des actions visées à l'Article 1^{er} de la Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, lequel sera renforcé et déployé en 2018.

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.

À ce titre, les directions juridiques locales participent à la revue de la conformité des projets et contrats. Des clauses types ont été développées et sont désormais insérées dans les contrats conclus avec des partenaires commerciaux susceptibles d'être qualifiés de sous-traitants de données personnelles. Ces sous-traitants s'engagent ainsi contractuellement vis-à-vis de Tarkett à :

- mettre en place toutes mesures permettant de garantir la confidentialité et la sécurité des données qui leur sont confiées ;
- notifier Tarkett sans délai en cas de manquement à leurs obligations et, dans une telle hypothèse, collaborer activement avec Tarkett pour remédier à la situation.

Une attention particulière est également portée aux traitements de données personnelles supposant un transfert de données en dehors des pays dans lesquels les données ont été collectées, en particulier en dehors de l'Espace Économique Européen, afin de s'assurer que lesdits transferts sont opérés en conformité avec la réglementation applicable.

Des actions de sensibilisation et des formations présentiels des collaborateurs les plus exposés aux problématiques de protection des données personnelles, ont en outre été conduites dès 2016, poursuivies et renforcées en 2017.

6.2.2.6 La conformité à la réglementation 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 réglementation applicable en matière boursière à l'ensemble de ses mandataires sociaux, cadres dirigeants et différents initiés, afin de permettre la meilleure observation des recommandations émises par les autorités boursières 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.

6.2.3 Dispositif de contrôle interne et/ou gestion des risques

6.2.3.1 Environnement de contrôle

Tarkett 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, une politique concurrence, une politique anti-corrruption et une politique anti-fraude sous la responsabilité des directions juridiques et du contrôle 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 entités ; 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.

Les principaux acteurs de ce dispositif 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, rattachée à la Direction Financière et reportant fonctionnellement au Comité d'audit ; elle :
 - anime le dispositif de gestion des risques et du contrôle interne, et
 - s'assure du respect des règles Groupe dans les entités, 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 s'appuie également sur un réseau de contrôleurs internes division qui animent cette démarche dans leurs périmètres respectifs.

Le Comité d'audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, et veille à 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.

6.2.3.2 Identification et évaluation des risques

Cartographie des risques

Depuis 2010, Tarkett 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, 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 l'organisation ;
- > la revue et validation de la cartographie des risques par le Comité exécutif et présentation au Comité d'audit.

En 2013, la cartographie Groupe a été déclinée par division opérationnelle (zone géographique), 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 Sapin 2.

Le même exercice de cartographie est également en cours afin de répondre aux obligations de la loi votée le 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance.

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 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.

6.2.3.3 Atténuation des risques

Risques liés aux cycles économiques et à la forte concurrence existant sur les marchés du Groupe

La politique du Groupe afin de réduire ces risques est de se diversifier afin d'obtenir un équilibre entre les différents marchés sur lesquels il intervient. Ainsi le Groupe réalise son activité dans :

- > plusieurs zones géographiques ;
- > plusieurs catégories de produits ;
- > le marché commercial et le marché résidentiel ; et
- > majoritairement dans le secteur de la rénovation 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

Afin de tendre à maîtriser 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 ;
- > la répercussion des hausses du coût de la matière première 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 du risque politique décrits ci-après visent à couvrir les diverses conséquences de celui-ci et comprennent :

- > l'analyse de scénarios de crise et la préparation de plans adaptés ;
- > un travail continu 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 change » 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 de tendre à minimiser ce risque.

Risques liés aux produits du Groupe

Afin de tendre à maîtriser 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 l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe, Tarkett continue de renforcer la sécurité de ses systèmes d'information autour de 5 axes principaux :

- la sensibilisation et la formation des employés aux bonnes pratiques cyber-sécurité ;
- les restrictions et contrôles des accès aux ressources informatiques Tarkett ;
- 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.

En 2017, le Groupe a également décidé de souscrire une assurance spécifique sur la cyber sécurité et protection des données numériques (paragraphe 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 préventions des risques ;
- une information et une formation des personnels 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 personnes, 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. Les employés concernés sont également formés à utiliser les équipements dans de bonnes conditions. 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. Cette action de long terme a permis de faire diminuer le taux de fréquence des accidents « FR1t » (taux d'accidents de travail avec ou sans arrêt pour 1 million d'heures travaillées) de 9 à 2, ceci pour l'ensemble des usines du Groupe.

En ce qui concerne la prévention 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 répertoriés dans le groupe, et en suivant une méthodologie élaborée en mettant en commun les expertises des techniciens 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 de diminuer la criticité des risques. Ces évaluations sont mises à jour régulièrement 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.

Pour la 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, en mettant en commun les expertises de ses techniciens internes et les recommandations de cabinets partenaires, spécialisés en matière de prévention des risques liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement. À l'issue de cette évaluation, un plan d'actions correctives est mis en œuvre afin de diminuer 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

Tarkett 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 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.

6.2.3.4 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 particuliers.

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 de contrôle interne. L'auto-évaluation fait l'objet d'une validation par le management des entités 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 spécifique (e-TRACE 2.0, Devoteam).

Toutes les filiales du Groupe sont soumises au 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 le Président du Directoire, le Directeur financier du Groupe, le Président, le Directeur financier et le contrôleur interne de la division concernée et la Direction du contrôle et de l'audit interne. Ces résultats sont ensuite présentés au Comité d'audit.

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 est complétée par des tests sur les contrôles clés du référentiel TRACE réalisés par les contrôleurs internes division.

Indicateurs de performance du contrôle interne

La Direction du contrôle et de l'audit interne du Groupe a mis en place et suit une série d'indicateurs mensuels de performance du contrôle interne, 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.

6.2.3.5 Activités d'audit

Sur la base d'un plan d'audit préalablement approuvé par le Comité d'audit, l'équipe d'Audit interne, composée de 5 personnes, a réalisé 46 missions en 2017. 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 et aux Directions du Groupe, de la division concernée par l'audit et de l'entité auditée, qui inclut notamment une notation et un plan d'actions préparé par la Direction de l'entité auditée pour corriger les éventuelles faiblesses détectées. Ces rapports sont également transmis aux commissaires aux comptes. 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 de l'avancement des plans d'actions par les entités et du plan d'audit annuel ;
- la réalisation de missions de suivi par les contrôleurs internes division dans les 12 mois suivant la mission d'Audit interne ; et
- la réalisation de missions de suivi réalisées par l'Audit interne, le cas échéant, sur les sujets critiques.

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 qui s'appuie sur des directions fonctionnelles centrales (contrôle financier dont dépendent la consolidation et le contrôle de gestion Groupe, trésorerie, taxes, contrôle et Audit interne) et des directions financières division ; 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 2017, 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 division, 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 mois par 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 habituellement revu et validé par le Conseil de surveillance au cours du mois de décembre de l'année qui précède son application ;

Politique en matière d'assurances

- des processus prévisionnels au nombre de deux par an : ces prévisions se focalisent sur les mêmes agrégats financiers que le budget annuel. Ces prévisions 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 opérationnelles, 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'assurances du Groupe est coordonnée par 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 », Tarkett 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, au sein de la Direction juridique du Groupe, 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 couverture 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 responsabilité, 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. Les 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 significatif ou d'une action en justice intentée à son encontre, à des conséquences 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
- depuis 2017, une assurance spécifique sur la Cyber sécurité et protection des données numériques ; la limite globale de garantie est de 15 millions d'euros. Tous les sites sont couverts après application de la franchise spécifique du contrat.

7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL

7.1	Informations sur la Société	258
7.1.1	Dénomination sociale, immatriculation et forme juridique	258
7.1.2	Date de constitution et durée	258
7.2	Informations sur le capital social	258
7.2.1	Répartition du capital social et des droits de vote	258
7.2.2	Capital social souscrit	258
7.2.3	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par Tarkett de ses propres actions	258
7.2.4	Programme de rachat d'actions	259
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	260
7.2.6	Nantissements, garanties et suretés	260
7.2.7	Évolution du capital social sur les trois derniers exercices	260
7.3	Information sur l'actionariat	261
7.3.1	Organigramme simplifié de l'actionariat	261
7.3.2	Principaux actionnaires directs et indirects	261
7.3.3	Droits de vote des actionnaires	261
7.3.4	Contrôle de la société	262
7.3.5	Franchissements de seuils	262
7.3.6	Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	262
7.4	Autorisations financières	263
7.5	Pacte d'actionnaires	263
7.6	Statuts de la Société	264
7.6.1	Objet social (article 3 des statuts)	264
7.6.2	Organes de direction et de surveillance (articles 11 à 23 des statuts)	264
7.6.3	Droits et obligations attachés aux actions (articles 6 à 9 des statuts)	268
7.6.4	Modification des droits des actionnaires	268
7.6.5	Assemblées générales (article 25 des statuts)	268
7.6.6	Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	269
7.6.7	Franchissements de seuils et identification des actionnaires	269
7.6.8	Modification du capital social	269
7.6.9	Répartition des bénéfices (article 28 des statuts)	269
7.7	Prise de participation de la Société hors du groupe Tarkett	270
7.8	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	270
7.9	Informations boursières	271

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, et notamment aux dispositions législatives et réglementaires du Livre II du Code de commerce.

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 Répartition du capital social et des droits de vote

Le tableau ci-dessous présente l'actionnariat de la Société à la date du 31 décembre 2017 :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
Société Investissement Deconinck (SID)	31 975 071	50,18 %	63 950 142	66,73 %
Tarkett GDL SA	81 726	0,13 %	0	0,00 %
Tarkett ⁽¹⁾	357 796	0,56 %	0	0,00 %
Public	31 308 103	49,13 %	31 891 146	33,27 %
Total	63 722 696	100,00 %	95 841 288	100,00 %

(1) Le pourcentage d'autodétention tient compte des 57 796 actions détenues au nom et pour le compte de Tarkett dans le cadre du contrat de liquidité.

7.2.2 Capital social souscrit

Le capital social est fixé à la somme 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 de cinq (5) euros de valeur nominale chacune, de même catégorie et entièrement libérées.

Au 31 décembre 2017, Tarkett 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) ».

À la date du 31 décembre 2017, aucune délégation ni autorisation d'émettre des actions ou autres valeurs mobilières n'a été décidée par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société, à l'exception de ce qui est visé à la Section 7.4 « Autorisations financières ».

7.2.3 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par Tarkett de ses propres actions

Au 31 décembre 2017, la Société détient directement 357 796 de ses actions, soit 0,56 % du capital social, dont 57 796 le sont via le contrat de liquidité (Voir Section 7.2.4 « Programme de rachat d'actions » pour le détail des différents programmes de rachat d'actions).

La société Tarkett GDL SA, détenue à 100 % par Tarkett, détient par ailleurs 81 726 actions de la Société, soit 0,13 % du capital social.

7.2.4 Programme de rachat d'actions

7.2.4.1 Informations sur les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2017 (hors contrat de liquidité)

Rappel du programme de rachat autorisé en 2017

L'Assemblée Générale Mixte du 27 avril 2017, dans sa vingtième résolution, a autorisé le Directoire pour une période de 18 mois, soit jusqu'au 27 octobre 2018, et conformément aux articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire racheter ses propres actions dans la limite de 10 % du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2016, soit 6 372 269 actions et dans la limite d'un montant global de 15 millions d'euros. Cette même résolution a par ailleurs décidé que le nombre d'actions susceptibles d'être détenues, directement ou indirectement, à quelque moment que ce soit, ne pourrait dépasser 10 % des actions composant le capital social. Le prix maximum d'achat a été fixé à 60 euros.

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 reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Rachat d'actions propres

Conformément à l'article L.225-211 du Code de commerce, il est précisé que le Directoire n'a procédé en 2017 à aucune opération de rachat d'actions, au titre du programme décrit ci-dessus.

En conséquence, au 31 décembre 2017, la Société détenait toujours, hors contrat de liquidité, 300 000 actions propres (soit 0,47 % de son capital social), dont la valeur de marché s'élève à 10 494 000 euros au 31 décembre 2017.

7.2.4.2 Contrat de liquidité

Le 1^{er} août 2014, et pour une durée de douze mois renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de douze mois, la Société a conclu avec la société Exane BNP Paribas un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI du 8 mars 2011 approuvée par l'AMF par décision du 21 mars 2011.

Au titre du contrat de liquidité confié par la société Tarkett à Exane BNP Paribas, en date de négociation du 31 décembre 2017, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- > 1 100 066 euros ;
- > 57 796 titres.

À l'entrée en vigueur du contrat de liquidité, le 11 août 2014, les moyens figurant au compte de liquidité étaient de 2 800 000 euros.

En 2017, dans le cadre de ce contrat de liquidité, 767 556 titres ont été traités pour un montant total de 29 264 910 euros. En 2017, la plus-value dégagée au titre du contrat de liquidité s'est élevée à 104 576 euros.

La commission de gestion de ce contrat de liquidité s'est élevée à 50 000 euros hors taxe en 2017.

7.2.4.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2018 (18^e résolution)

Le présent descriptif du programme a pour objet, en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'AMF, de décrire les modalités du programme de rachat par la Société de ses propres actions qui sera soumis à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires convoquée le 26 avril 2018.

Répartition par objectif des actions détenues par Tarkett

Au 31 décembre 2017, la Société détient, hors contrat de liquidité 300 000 actions propres, soit 0,47 % du capital social, toutes affectées à la couverture des plans LTIP 2015-2018, 2016-2019 et 2017-2020.

Au 31 décembre 2017, 57 796 actions sont inscrites sur le compte de liquidité tenu par Exane BNP Paribas.

Objectif du programme de rachat d'actions

Tarkett 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 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* » ;
- > l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués ;
- > 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.

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 Mixte du 26 avril 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. Par ailleurs, le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne devra pas dépasser 10 % des actions composant le capital social de la Société.

Informations sur le capital social

Les titres que la Société serait autorisée à acquérir seraient exclusivement des actions ordinaires Tarkett, toutes de même catégorie, au porteur ou nominatives, admises aux négociations sur le marché Euronext Paris – Compartiment A (Code ISIN FR0004188670).

Prix maximum d'achat

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre du programme de rachat serait de 60 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 de rachat conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2018 serait consentie pour une durée de 18 mois à compter de cette assemblée, soit jusqu'au 26 octobre 2019.

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).

7.2.5 Capital social des sociétés du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

7.2.5.1 Morton Extrusionstechnik GmbH

Les sociétés FieldTurf Tarkett et Morton Holding GmbH (« MHG ») avaient conclu le 9 juillet 2010 un pacte d'actionnaires portant sur la détention en commun des titres de la société

Morton Extrusionstechnik GmbH (« MET »). Les participations de FieldTurf Tarkett et MHG s'élevaient respectivement à 51 % et 49 % du capital de la société MET. La société MET a pour objet la production des fibres de gazon synthétique. Le pacte d'actionnaires prévoyait des options d'achat et de vente (initialement exerçables à partir du 31 décembre 2018) sur les actions de la société MET.

En 2017, un avenant a été apporté au pacte d'actionnaires afin de permettre l'exercice des options par anticipation, dans l'intérêt mutuel des deux partenaires.

À la suite de la conclusion de cet avenant, les parties se sont entendues afin que la société MHG exerce son option de vente de l'intégralité de sa participation au capital de MET en date du 8 décembre 2017. À compter de cette date, l'intégralité du capital de MET est détenu par la société FieldTurf Tarkett.

7.2.5.2 AA Sport System BV

Les sociétés FieldTurf Tarkett et MarKno Beheer B.V. (« MarKno ») avaient conclu le 4 août 2011 un pacte d'actionnaires portant sur la détention en commun des titres de la société AAsportsystems B.V., aujourd'hui renommée FieldTurf Benelux B.V. Les participations de FieldTurf Tarkett et MarKno s'élevaient respectivement à 51,11 % et 48,89 % du capital de FieldTurf Benelux B.V. Cette société a pour objet la vente et la distribution de surfaces sportives extérieures aux Pays-Bas. Le pacte d'actionnaires prévoyait des options d'achat et de vente sur les actions de FieldTurf Benelux B.V., qui étaient exerçables depuis le 5 août 2016.

Le 16 novembre 2017, la société Tarkett Sports B.V. a procédé, par acte sous sein privé, à l'acquisition de l'intégralité des participations de FieldTurf Tarkett et de MarKno au sein du capital de FieldTurf Benelux B.V. rendant ainsi le pacte d'actionnaire pré-cité caduque.

7.2.5.3 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

Néant.

7.2.7 Évolution du capital social sur les trois derniers exercices

Néant.

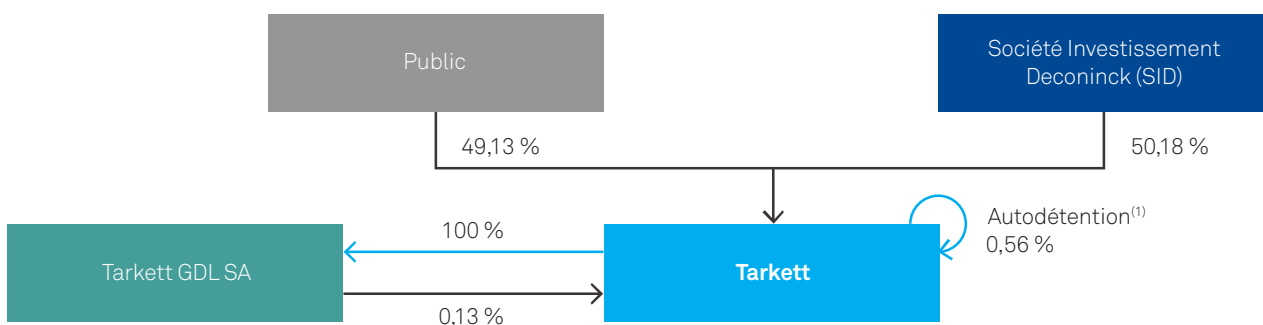
7.3 Information sur l'actionnariat

7.3.1 Organigramme simplifié de l'actionnariat

L'organigramme ci-dessous présente la structure simplifiée de détention du capital de Tarkett au 31 décembre 2017.

Les pourcentages de détention sont exprimés en pourcentage du capital social.

(1) Le pourcentage d'autodétention de Tarkett tient compte des actions acquises au nom et pour le compte de Tarkett dans le cadre du contrat de liquidité.



7.3.2 Principaux actionnaires directs et indirects

À la date du 31 décembre 2017, le seul actionnaire détenant, directement ou indirectement, 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. Il est rappelé que Tarkett GDL SA et la Société elle-même détiennent une participation représentant environ 0,7 % du capital de la Société.

Société Investissement Deconinck (« SID »)

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 de 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 42 333 415,07 euros, divisé en 277 689 actions de 152,45 euros de valeur nominale chacune.

Au 31 décembre 2017, la participation détenue par SID dans le capital de Tarkett représente 50,18 % du capital de la Société, et 66,73 % de ses droits de vote.

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) ».

Autocontrôle : détention par Tarkett GDL SA (Luxembourg)

Tarkett GDL SA, société anonyme de droit luxembourgeois au capital de 274 123 080 euros, dont le siège est situé 2, Op der Sang, L-9779 Lentzweiler, immatriculée au registre de commerce et des sociétés du Luxembourg sous le numéro B 92 165, ayant une activité de holding, intégralement contrôlée par la Société et détenant un ensemble de participations dans des entités du Groupe, détient, au 31 décembre 2017, 81 726 actions de la Société, représentant environ 0,13 % du capital de la Société.

Auto-détention : détention par Tarkett

Au 31 décembre 2017, Tarkett détient 300 000 actions propres auxquelles s'ajoutent 57 796 actions détenues via le contrat de liquidité, représentant environ 0,56 % du capital de la Société.

Il est rappelé que les actions ainsi détenues par Tarkett (hors celles détenues via le contrat de liquidité) visent à couvrir les plans d'attributions gratuites d'actions LTIP 2015-2018, 2016-2019 et 2017-2020.

7.3.3 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.

À compter du 22 novembre 2015, la Société octroie aux actions remplissant les conditions requises un droit de vote double.

Conformément à l'article L.225-123 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques 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.

Information sur l'actionnariat

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.

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 celles-ci l'ont institué.

7.3.4 Contrôle de la société

Au 31 décembre 2017, les actions de la Société sont détenues directement par SID à hauteur de 50,18 %, et les droits de vote sont détenus directement par SID à hauteur de 66,73 %.

Ceci étant exposé, la Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive. À cet égard, il est rappelé que la Société respecte les dispositions du Code Afep-Medef en matière d'indépendance au sein du Conseil de surveillance et de ses comités. Ainsi, au 31 décembre 2017, 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 tous deux présidés par un membre indépendant (voir Section 2.2.2.1).

À la connaissance de la Société, il n'existe, au 31 décembre 2017, aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

7.3.5 Franchissements de seuils

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et à la date du présent document de référence, la Société n'a reçu aucune déclaration de franchissement de seuils légaux.

Au 31 décembre 2017, la Société n'a pas été informée de la détention, directement ou indirectement, d'une participation représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société, autre que celle exposée à la Section 7.3.1 « Organigramme simplifié de l'actionnariat ».

7.3.6 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années

Au cours des trois dernières années, la répartition du capital et des droits de vote a évolué de la manière suivante :

	31 décembre 2017			31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de votes	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de votes	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de votes
Société Investissement Deconinck ⁽¹⁾	31 975 071	50,18	66,73	31 975 071	50,18	66,57	31 975 071	50,18	58,93
KKR International Flooring 2 S.à.r.l. ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	13 703 462	21,50	23,75
Concert	-	-	-	-	-	-	45 678 533	71,68	82,68
Public	31 308 103	49,13	33,27	31 346 281	49,19	33,43	17 845 124	28,01	17,32
Actions auto-détenues	357 796	0,56 ⁽²⁾	-	319 618	0,50 ⁽²⁾	-	117 313	0,18 ⁽²⁾	-
Tarkett GDL SA	81 726	0,13	-	81 726	0,13	-	81 726	0,13	-
Total	63 722 696	100	100	63 722 696	100	100	63 722 696	100	100

(1) Les sociétés Société Investissement Deconinck et KKR International Flooring 2 S.à.r.l. agissaient de concert jusqu'à la sortie de cette dernière du capital.

(2) Le pourcentage d'autodétention de Tarkett tient compte des 57 796 actions détenues au nom et pour le compte de Tarkett dans le cadre du contrat de liquidité.

7.4 Autorisations financières

Le tableau ci-après présente les autorisations financières en vigueur au 31 décembre 2017.

Tableau des autorisations financières en vigueur en 2017

Nature des autorisations	Échéance et durée de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Utilisation en 2017
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société AGM du 27 avril 2017 (20 ^e résolution)	27 octobre 2018 (18 mois)	10 % des actions existantes	Néant
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 AGM du 27 avril 2017 (22 ^e résolution)	Assemblée Générale statuant sur les Comptes clos le 31 décembre 2017	1 % des actions existantes	Décision du Directoire du 25 juillet 2017 : octroi d'un montant de 325 000 actions ⁽¹⁾ gratuites (soit 0,51 % des actions existantes) au profit des bénéficiaires du LTIP 2017-2020
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves ou autres AGM du 27 avril 2017 (21 ^e résolution)	27 juin 2019 (26 mois)	50 millions d'euros	Néant
Autorisation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues AGM du 27 avril 2017 (23 ^e 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 Mixte du 26 avril 2018 de renouveler les deux autorisations qui arrivent à échéance au cours de l'année 2018.

Tableau des autorisations financières dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2018

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 (17 ^e résolution)	26 octobre 2019 (18 mois)	10 % des actions existantes
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société (18 ^e résolution)	Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le 31/12/2018	1 % des actions existantes

Il est précisé qu'il n'existe aucune autre autorisation financière permettant la réalisation d'une augmentation de capital ou, de manière générale, la dilution de l'actionnariat.

7.5 Pacte d'actionnaires

À la connaissance de la Société, il n'existe, au 31 décembre 2017, aucun pacte ou accord entre ses actionnaires.

7.6 Statuts de la Société

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.

7.6.1 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.

7.6.2 Organes de direction et de surveillance (articles 11 à 23 des statuts)

7.6.2.1 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 collégalement la direction de Tarkett.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Directoire qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances.

Toutefois, sans préjudice des cas dans lesquels l'autorisation préalable du Conseil de surveillance est requise en application de la loi, le Directoire devra solliciter l'autorisation préalable du Conseil de surveillance pour la réalisation des opérations suivantes (les « **Décisions Importantes** ») au sein de la Société et/ou de ses filiales contrôlées au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce (ensemble le « **groupe Tarkett** ») :

a) l'octroi de cautions, avals et garanties par toute société du groupe Tarkett au-delà d'un montant cumulé par an fixé par le Conseil de surveillance ; si des cautions, avals et garanties étaient donnés pour un montant total dépassant la limite fixée pour la période considérée, le dépassement ne serait pas opposable aux tiers qui n'en auraient pas eu connaissance ;

b) les opérations ayant pour conséquence un changement significatif des activités industrielles (revêtement de sol et surfaces sportives) exercées à titre principal par les sociétés du groupe Tarkett ; il est précisé, en tant que de besoin, que la

conduite de nouvelles activités à titre accessoire par les entités du groupe Tarkett ne requiert pas l'autorisation préalable du Conseil de surveillance sauf si elle constitue par ailleurs une Décision Importante ;

- c) l'acquisition ou la cession (et plus généralement tout transfert de propriété ou investissement) ou affectation à titre de sûreté d'un élément d'actif du groupe Tarkett au sein d'un projet, tout apport d'actif, notamment apport partiel d'actif soumis à l'Assemblée Générale selon la procédure dite de scission, toute fusion ou réorganisation (que ce soit avec une tierce partie ou à l'intérieur du groupe Tarkett), portant sur un montant supérieur aux seuils fixés par le Conseil de surveillance ou à défaut le règlement intérieur du Conseil de surveillance (soit globalement, soit par type d'opération) ;
- d) l'introduction en bourse de toute société du groupe Tarkett (autre que la Société) ;
- e) la conclusion par une société du groupe Tarkett de tout emprunt d'un montant en principal unitaire (i) supérieur au montant fixé par le Conseil de surveillance ou à défaut le règlement intérieur du Conseil de surveillance ou (ii) entraînant une augmentation du montant global en principal des emprunts en cours du groupe Tarkett au-delà du montant d'engagement global (en principal) d'emprunts autorisé par le Conseil de surveillance pour la période considérée ou à défaut par le règlement intérieur du Conseil de surveillance, et toute modification importante des modalités de ces emprunts ;
- f) les décisions relatives aux modifications des statuts de la Société ou impliquant de telles modifications et les modifications des statuts de toute société du groupe Tarkett (i) dont la valeur des actifs est supérieure à un montant fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ou (ii) ayant des actifs stratégiques pour le groupe Tarkett, dans la mesure où ces modifications affectent les droits de la société du groupe Tarkett qui contrôle cette filiale ;
- g) l'approbation des accords de joint-venture ou de coopération significatifs, c'est-à-dire de ceux dans lesquels les actifs apportés par toute entité du groupe Tarkett (y compris en numéraire) excèdent un seuil fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- h) tout changement significatif dans les principes comptables appliqués 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 ;

Statuts 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.

7.6.2.2 Conseil de surveillance

Composition et durée des fonctions (articles 17 à 19 des statuts et article 1^{er} 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 et le Comité des nominations et des rémunérations 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 et des rémunérations, 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 réglementation 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 réglementaires 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 et des rémunérations, 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 alloués 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,

Statuts de la Société

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 et des rémunérations, autoriser le remboursement des dépenses engagées par les censeurs dans l'intérêt de la Société.

7.6.3 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, bénéfiques 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.

7.6.4 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.

7.6.5 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.

7.6.6 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Néant.

7.6.7 Franchissements de seuils et identification des actionnaires

7.6.7.1 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.

7.6.7.2 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.

7.6.8 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.

7.6.9 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.

7.7 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 4.1.1.7 « 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 ».

7.8 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord pouvant entraîner 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 7.6 « Statuts de la Société » ;
- les pouvoirs du Directoire, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions sont décrites à la Section 7.4 « Autorisation 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 alloués 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.

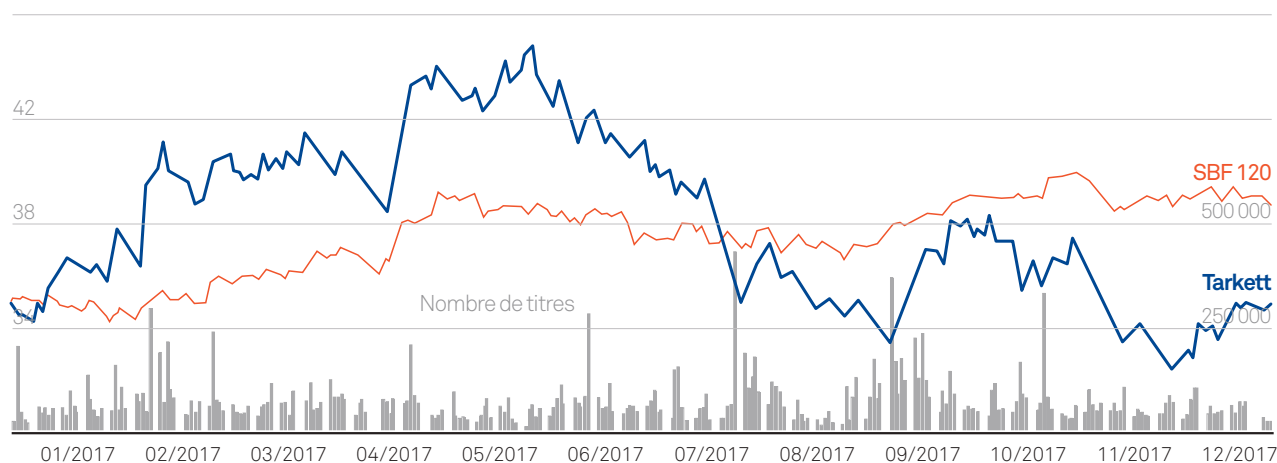
7.9 Informations boursières

L'action Tarkett est cotée à la bourse de Paris (Euronext Paris – Compartiment A – Code ISIN : FR00004188670 – Code mnémonique :TKTT).

	2017	2016	2015
Cours de clôture (en euros)			
Au plus haut	44,80	36,78	29,00
Au plus bas	32,32	21,14	17,09
Au 31 décembre	34,98	34,09	28,79
Nombre d'actions au 31 décembre	63 722 696	63 722 696	63 722 696
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	2 229	2 172	1 835

Source : Euronext.

Évolution du cours de l'action



8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1	Projets d'ordre du jour et de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2018	274
8.1.1	Ordre du jour	274
8.1.2	Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale	274
8.2	Rapport du Directoire sur les projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018	279
8.3	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes 2017	282
8.4	Rapport de gestion du Directoire sur l'exercice 2017	283
8.5	Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes	284
8.6	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	285

8.1 Projets d'ordre du jour et de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2018

8.1.1 Ordre du jour

1^{er} résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;

2^e résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;

3^e résolution

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et détermination du montant du dividende ;

4^e résolution

Approbation des conventions et engagements visés aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce ;

5^e résolution

Renouvellement du mandat de M. Didier Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance ;

6^e résolution

Renouvellement du mandat de M. Éric La Bonnardière en qualité de membre du Conseil de surveillance ;

7^e résolution

Nomination de M. Julien Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance ;

8^e résolution

Nomination de M. Bernard-André Deconinck en qualité de censeur du Conseil de surveillance ;

9^e résolution

Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Michel Giannuzzi, Président du Directoire jusqu'au 31 août 2017 ;

10^e résolution

Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Glen Morrison, Président du Directoire à compter du 1^{er} septembre 2017 ;

11^e résolution

Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Fabrice Barthélemy, Membre du Directoire, au titre de son contrat de travail ;

12^e résolution

Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M^{me} Sharon MacBeath, Membre du Directoire, au titre de son contrat de travail ;

13^e résolution

Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Didier Deconinck, Président du Conseil de surveillance ;

14^e résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération de M. Glen Morrison en sa qualité de Président du Directoire ;

15^e résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance ;

16^e résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération des membres du Conseil de surveillance ;

17^e résolution

Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;

À titre extraordinaire

18^e 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 ;

À titre ordinaire

19^e résolution

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 2017)

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) du rapport du Conseil de surveillance, et (iii) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017, **approuve** les comptes de l'exercice social clos au 31 décembre 2017 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 51 920 613 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 46 832 euros au cours de l'exercice écoulé.

Deuxième résolution**(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017)**

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) du rapport du Conseil de surveillance, et (iii) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, **approuve** les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2017 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 (38,7) 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 2017 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 du rapport du Directoire, constatant que les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017 présentent un bénéfice net de 51 920 613 euros, **décide**, sur proposition du Directoire, d'affecter et de répartir le bénéfice distribuable ainsi qu'il suit :

Montant distribuable au titre de 2017 (en euros)

Bénéfice de l'exercice	51 920 613
Report à nouveau antérieur	715 991 071
Total	767 911 684
Affectation du bénéfice distribuable	
Dividende par actions de 0,60 euro correspondant à un montant total de ⁽¹⁾	38 018 940
Solde affecté en totalité au compte report à nouveau	729 892 744

(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 2017, soit 63 364 900 actions et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1^{er} janvier 2018 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).

En conséquence, elle fixe à 0,60 euro par action le dividende afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2017 et attaché à chacune des actions y ouvrant droit.

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.

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^o du 3. de l'article 158 du même Code. Par ailleurs, il est précisé que depuis le 1^{er} 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.

Dividendes versés sur les trois derniers exercices

	Année de mise en distribution		
	2017	2016	2015
Dividende total (en millions d'euros)	38 ⁽¹⁾	33,1 ⁽¹⁾	24,1 ⁽¹⁾
Dividende par action (en euros)	0,60	0,52	0,38

(1) Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions auto détenues par la Société.

Le dividende sera détaché de l'action à l'issue de la journée comptable du 3 juillet 2018 et mis en paiement à compter du 5 juillet 2018.

Quatrième résolution**(Approbation des 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** ledit rapport ainsi que la convention conclue au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2017 et préalablement autorisée par le Conseil de surveillance de la Société.

Cinquième résolution**(Renouvellement du mandat de M. Didier Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et constatant que le mandat de M. Didier Deconinck arrive à échéance, **décide** de renouveler le mandat de M. Didier Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) années soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2022, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

M. Didier Deconinck a fait savoir qu'il accepterait, par avance, le renouvellement de son mandat au cas où il serait décidé par la présente Assemblée et qu'il n'exercerait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Sixième résolution
(Renouvellement du mandat de M. Éric La Bonnardière 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 M. Éric La Bonnardière arrive à échéance, **décide** de renouveler le mandat de M. Éric La Bonnardière 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 2022, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

M. Éric La Bonnardière a fait savoir qu'il accepterait, par avance, le renouvellement de son mandat au cas où il serait décidé par la présente Assemblée et qu'il n'exercerait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Septième résolution
(Nomination de M. Julien Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et constatant que son mandat de censeur du Conseil de surveillance arrive à échéance, **décide** de nommer M. Julien Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) années soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer, en 2022, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

M. Julien Deconinck a fait savoir qu'il accepterait par avance sa nomination, au cas où elle serait décidée par la présente Assemblée, et qu'il n'exercerait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Huitième résolution
(Nomination de M. Bernard-André Deconinck en qualité de censeur 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 connaissance prise de sa démission de son mandat de membre du Conseil de surveillance, **décide** de nommer M. Bernard-André Deconinck en qualité de censeur 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 2022, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

M. Bernard-André Deconinck a fait savoir qu'il accepterait, par avance sa nomination au cas où elle serait décidée par la présente Assemblée et qu'il n'exercerait 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 2017 à M. Michel Giannuzzi, Président du Directoire jusqu'au 31 août 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Michel Giannuzzi en

sa qualité de Président du Directoire jusqu'au 31 août 2017, tels que figurant à la Section 2.6.2.1 « Éléments de rémunération versée ou attribuée à Michel Giannuzzi (Président du Directoire jusqu'au 31 août 2017) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du document de référence 2017.

Dixième résolution
(Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Glen Morrison, Président du Directoire à compter du 1^{er} septembre 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Glen Morrison en sa qualité de Président du Directoire à compter du 1^{er} septembre 2017 tels que figurant à la Section 2.6.2.2 « Éléments de rémunération versée ou attribuée à Glen Morrison (Président du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2017) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du document de référence 2017.

Onzième résolution
(Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Fabrice Barthélemy, Membre du Directoire, au titre de son contrat de travail)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Fabrice Barthélemy, membre du Directoire, au titre de son contrat de travail, tels que figurant à la Section 2.6.2.3 « Éléments de rémunération versée ou attribuée à Fabrice Barthélemy, membre du Directoire, au titre de son contrat de travail, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du document de référence 2017.

Douzième résolution
(Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M^{me} Sharon MacBeath, Membre du Directoire, au titre de son contrat de travail)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M^{me} Sharon MacBeath, membre du Directoire, au titre de son contrat de travail, tels que figurant à la Section 2.6.2.4 « Éléments de rémunération versée ou attribuée à Sharon MacBeath, Membre du Directoire, au titre de son contrat de travail, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du document de référence 2017.

Treizième résolution
(Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Didier Deconinck, Président du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Didier Deconinck en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, tels que figurant à la Section 2.6.2.5 « Éléments de rémunération versée ou attribuée à Didier Deconinck, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du document de référence 2017.

Quatorzième résolution**(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération de M. Glen Morrison en sa qualité de Président du Directoire)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **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 à M. Glen Morrison en sa qualité de 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 2017.

Quinzième 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, **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 2017.

Seizième 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, **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 2017.

Dix-septième 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 2017), 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 60 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 15 millions 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.

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 2018, 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 et des rémunérations, 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 et des rémunérations, 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 et des rémunérations, 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 onzième 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 et des rémunérations, 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.

À titre ordinaire

Dix-neuvième résolution

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée Générale **confère** tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des délibérations de la présente Assemblée Générale, à l'effet d'effectuer tous dépôts, formalités et publications requis par la loi.

8.2 Rapport du Directoire sur les projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018

1. Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2017 (1^{re} et 2^e 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 2017 desquels il ressort :

- > pour les comptes sociaux, un compte de résultat faisant ressortir un bénéfice net d'un montant de 51 920 613 euros en 2017 contre un montant de 9 769 475 euros en 2016 ;
- > pour les comptes consolidés, un résultat net part du Groupe d'un montant de (38,7) millions d'euros en 2017 contre un montant de 119,3 millions d'euros en 2016. 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.

2. Affectation du résultat et fixation du montant du dividende (3^e 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 payable en numéraire au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

La mise en paiement du dividende interviendrait le 5 juillet 2018.

3. Conventions et engagements réglementés (4^e résolution)

La quatrième résolution soumet à l'Assemblée les engagements ou conventions visées aux articles L.225-86 et suivantes du Code de commerce intervenus ou s'étant poursuivis au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 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). Le Directoire précise qu'au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, une nouvelle série de conventions a été conclue, une partie de celles conclues lors d'exercices précédents se sont poursuivies, et certaines ont pris fin.

4. Renouvellements de mandats et nominations au sein du Conseil de surveillance (5^e à 8^e résolutions)

Les mandats de MM. Didier Deconinck et Éric La Bonnardière (Membres du Conseil de surveillance) et de M. Julien Deconinck (Censeur) arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

Par ailleurs, lors de la réunion du Conseil de surveillance du 8 février 2018, M. Bernard-André Deconinck a fait part de sa démission de son mandat de membre du Conseil de surveillance, à effet au jour de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 et à la

double condition suspensive de pouvoir conserver une présence au sein du Conseil, en tant que censeur, et de la nomination de M. Julien Deconinck en tant que nouveau membre du Conseil de surveillance.

Il est soumis à l'approbation de l'assemblée, après analyse du Comité des nominations et des rémunérations, la prolongation du mandat de **M. Didier Deconinck** en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) ans (**5^e résolution**).

Il est soumis à l'approbation de l'assemblée, après analyse du Comité des nominations et des rémunérations, la prolongation du mandat de **M. Éric La Bonnardière** en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) ans (**6^e résolution**).

Il est soumis à l'approbation de l'assemblée, après analyse du Comité des nominations et des rémunérations, la nomination de **M. Julien Deconinck** en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) ans (**7^e résolution**).

Il est enfin soumis à l'approbation de l'assemblée, après analyse du Comité des nominations et des rémunérations, la nomination de **M. Bernard-André Deconinck** en qualité de censeur du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) ans (**8^e résolution**).

Un résumé de la biographie de l'ensemble de ces personnes se trouve en section 2.1.1.2 du présent document de référence.

5. Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux (9^e à 13^e résolutions)

En application des récentes dispositions du Code de commerce (article L.225-100), il est proposé à l'Assemblée Générale 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 2017 à **M. Michel Giannuzzi** (Président du Directoire jusqu'au 31 août 2017, **8^e résolution**), à **M. Glen Morrison** (Président du Directoire à compter du 1^{er} septembre 2017, **9^e résolution**) à **M. Fabrice Barthélemy** (membre du Directoire, sa rémunération étant intégralement due au titre de son contrat de travail de Président de la division EMEA, **10^e résolution**), à **M^{me} Sharon MacBeath** (membre du Directoire, sa rémunération étant intégralement due au titre de son contrat de travail de Directrice des Ressources Humaines et de la Communication, **11^e résolution**), et à **M. Didier Deconinck** (Président du Conseil de surveillance, **12^e résolution**) tels qu'exposé à la Section 2.6.2 « Consultation sur les éléments de rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du présent document de référence.

Il vous est proposé d'émettre un vote favorable sur l'ensemble de ces éléments de rémunération, dont il est précisé qu'elles ont fait l'objet d'une analyse par le Comité des nominations et des rémunérations, 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 2018 des dirigeants mandataires sociaux (14^e à 16^e résolutions)

En application des récentes dispositions du Code de commerce (article L.225-82-2), il est proposé à l'Assemblée Générale 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 2018, à **M. Glen Morrison** (Président du Directoire, **13^e résolution**) à **M. Didier Deconinck** (Président du Conseil de surveillance, **14^e résolution**), et aux membres du Conseil de surveillance (**15^e résolution**) tels qu'exposé à la Section 2.6.1 « Consultation sur les principes et critères composantes des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux » du présent document de référence.

Il vous est proposé d'émettre un vote favorable sur l'ensemble de ces éléments de rémunération, dont il est précisé qu'elles ont fait l'objet d'une analyse par le Comité des nominations et des rémunérations, 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 (17^e 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 Tarkett 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 la présente Assemblée Générale (ce nombre était de 6 372 269 actions au 31 décembre 2017), 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 au premier alinéa 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 vous est proposé de fixer le prix maximum d'achat par action à 60 euros.

L'Assemblée Générale 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, 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 montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourrait être supérieur à 15 millions d'euros.

Cette autorisation priverait 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.

Cette autorisation serait donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ce jour.

8. 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 (18^e 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 et des rémunérations, des actions existantes de la Société ne représentant pas plus de 1 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale, 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 et des rémunérations, 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 et des rémunérations, 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 Générale et tel que proposé à la vingtième résolution de la présente assemblée 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 2018, et pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

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 et des rémunérations, 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.

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 2017

Mesdames, Messieurs,

Le Directoire de notre Société vous a convoqués à l'Assemblée Générale Mixte, 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 2017, 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 vous sont soumises.

Le Conseil de surveillance

8.4 Rapport de gestion du Directoire sur l'exercice 2017

Le tableau ci-après identifie les Sections du document de référence 2017 qui comprend l'intégralité des éléments du rapport de gestion du Directoire requis par les dispositions légales et réglementaires.

Éléments du rapport de gestion	Section du document de référence
1. Activité du Groupe	Section 1.4
2. Faits marquants durant l'exercice 2017	Section 1.1
3. Résultats du Groupe en 2017	Sections 5.1 à 5.4
4. Situation de l'endettement du Groupe	Sections 4.3.3 à 4.3.7
5. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques comptables et financiers du Groupe	Section 6.2
6. Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Section 6.1
7. Activités en matière de recherche et développement	Section 1.6.4
8. Événements importants survenus depuis la clôture	Section 5.2 (Note 11)
9. Évolution prévisible et perspectives d'avenir	Section 4.6
10. Affectation du résultat	Section 8.1.2
11. Tableau des résultats des cinq derniers exercices	Section 5.5
12. Dividendes	Section 5.7
13. Dépenses non déductibles fiscalement	Section 8.1.2
14. Filiales et prises de participations	Section 5.6
15. Actionnariat	Section 7.3
16. Plans d'option de souscription ou d'achat d'actions et d'attributions d'actions de performance	Section 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)	Section 2.8
18. Rachat d'actions	Section 7.2.4
19. Tableau des délais de paiement des fournisseurs ou clients	Section 5.4 (Note 2.5)
20. Informations sociales, environnementales et sociétales	Sections 3.1, 3.2 et 3.3
21. Engagements en matière de vigilance	Section 6.2.2.4
22. Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	Section 5.8

8.5 Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes

En notre qualité de commissaire 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 2018 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.

Fait à Paris-La Défense, le 13 février 2018

Les commissaires aux comptes,

KPMG Audit

Philippe Grandclerc

Renaud Laggjard

Mazars

Juliette Decoux

Éric Schwaller

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'attache 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.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Avec M. Glen Morrison, Président du Directoire de Tarkett

M. Glen Morrison a été nommé Président du Directoire de Tarkett le 1^{er} septembre 2017.

Les engagements pris au bénéfice de M. Glen Morrison et autorisés par votre Conseil de surveillance du 4 juillet 2017 puis du 26 juillet 2017 se composent d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle, d'une attribution d'actions de performance et d'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.

Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions

M. Glen Morrison bénéficie d'une indemnité de départ due, 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 ou lourde.

Elle est égale à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue par M. Glen Morrison au cours des 12 mois précédant le départ au titre de son mandat de Président du Directoire.

La performance est mesurée par la moyenne du taux de réalisation des objectifs annuels des 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.

Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

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

M. Glen Morrison percevra à ce titre une indemnité de non-concurrence égale à sa rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant 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.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, aucun montant n'a été versé à M. Glen Morrison, au titre de l'une des deux conventions ci-dessus mentionnées.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

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 la société FM Insurance Company Ltd

Personne concernée : M. Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett jusqu'au 31 août 2017, membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de FM Insurance Company Co., maison mère de la société FM Insurance Company Ltd.

M. Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett jusqu'au 31 août 2017, est également membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de la société FM Insurance Company Co., maison mère de la société FM Insurance Company Ltd, qui fournit à votre société une police d'assurance.

Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 26 octobre 2016, prévoit la reconduction, intervenue le 31 octobre 2016, de la police d'assurance fournie par la société FM Insurance Company Ltd. à votre société, jugée nécessaire à la poursuite de ses activités opérationnelles.

Le renouvellement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 9 février 2017. Cette police d'assurance a été facturée par FM Insurance Company Ltd à hauteur de 68 119 euros sur la période du 1^{er} novembre 2016 au 30 octobre 2017.

M. Michel Giannuzzi ayant démissionné de son mandat de Président du Directoire le 31 août 2017, nous vous précisons que la convention d'assurance avec société FM Insurance Company Ltd. a, depuis cette date, perdu sa qualité de convention réglementée.

Avec la Société Investissement Deconinck (« S.I.D. »)

Personnes concernées : Messieurs Bernard-André Deconinck, Didier Deconinck et Éric Deconinck, membres du Conseil de surveillance de Tarkett et actionnaires de la société S.I.D., qui détient plus de 10 % des droits de votes de Tarkett.

> Convention de prestations de services

Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 17 décembre 2013 et réexaminée par votre Conseil de surveillance du 9 février 2017, prévoit que votre société assure au profit de la S.I.D., actionnaire à hauteur de 50,18 % de Tarkett, des prestations juridiques, sociales et fiscales nécessaires à son activité. Ces prestations, nécessaires à la gestion de la S.I.D., se sont poursuivies en 2017.

Un produit de 75 000 € HT a été comptabilisé dans les comptes de votre société au titre de cette convention, pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

> Convention d'assistance et d'animation

Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 9 octobre 2013 et réexaminée par votre Conseil de surveillance du 9 février 2017, prévoit que la S.I.D., actionnaire à hauteur de 50,18 % de Tarkett, fournisse une assistance dans la détermination de l'orientation stratégique de Tarkett et dans la prise de décisions importantes.

Une charge de 500 000 € HT a été comptabilisée dans les comptes de votre société au titre de cette convention, pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Avec M. Michel Giannuzzi, Président du Directoire

Lors de l'admission des actions de Tarkett aux négociations d'Euronext Paris, le contrat de travail de M. Michel Giannuzzi a été résilié pour ne conserver que son mandat social. Dans ce contexte, les conventions ci-dessous ont été autorisées par votre Conseil de surveillance du 27 septembre 2013 et applicable jusqu'à la date de démission de M. Michel Giannuzzi le 31 août 2017.

> Prime de rétention

Une prime de rétention d'un montant de 300 000 € autorisée au moment de l'introduction en bourse, et différée à 2017, a été versée à M. Michel Giannuzzi le 31 août 2017.

> Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

M. Michel Giannuzzi bénéficiait d'une indemnité de départ contrainte soumise aux conditions de performance définies ci-après, d'un montant égal à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue par M. Michel Giannuzzi au cours des 12 mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire et, le cas échéant, au titre de son contrat de travail. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-dessous, le montant total perçu par M. Michel Giannuzzi à ce titre était plafonné à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire et, le cas échéant, au titre de son contrat de travail.

La performance était mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels définis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, et servant de calcul à la rémunération variable. Elle était équivalente à la moyenne de la performance réalisée par M. Michel Giannuzzi sur les trois années civiles précédant son départ. Dans l'hypothèse où le départ était intervenu avant novembre 2017, la performance était mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels servant au calcul de la part variable de sa rémunération de Président du Directoire et de sa rémunération en tant que salarié.

L'indemnité de départ était conditionnée à un taux de performance compris entre 50 % et 100 %, de sorte que si le taux de performance était inférieur à 50 %, aucune indemnité n'aurait été due par la Société, et si le taux de performance était au moins égal à 100 %, l'indemnité aurait été due dans son intégralité. Elle aurait été calculée strictement proportionnellement au montant du taux de performance.

L'indemnité de départ était 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, sauf cas de faute grave ou faute lourde.

> Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

M. Michel Giannuzzi bénéficiait d'une indemnité relative à une clause de non-concurrence dans le cadre son mandat social.

M. Michel Giannuzzi pouvait percevoir à ce titre une indemnité de non-concurrence égale à sa 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. Cette indemnité s'imputait sur l'indemnité de départ que M. Michel Giannuzzi a pu percevoir de sorte que le montant total perçu au titre de son indemnité de départ et de non-concurrence n'aurait pas excédé deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 derniers mois précédant le départ. La société s'était réservé le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, aucun montant n'a été versé à M. Michel Giannuzzi, au titre de l'une des deux conventions ci-dessus mentionnées.

Fait à Paris-La Défense, le 19 février 2018

Les commissaires aux comptes,

KPMG Audit

Philippe Grandclerc

Renaud Laggiard

Mazars

Juliette Decoux

Éric Schwaller

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	Personne responsable du document de référence	290
9.2	Attestation de la personne responsable	290
9.3	Nom et fonction du responsable de l'information financière	290
9.4	Calendrier indicatif de l'information financière	290
9.5	Contrôleurs légaux des comptes	291
9.5.1	Commissaires aux comptes titulaires	291
9.5.2	Commissaires aux comptes suppléants	291
9.6	Documents accessibles au public	291
9.7	Tableaux de concordance	292
9.7.1	Annexe 1 du règlement européen	292
9.7.2	Rapport financier annuel	293

Personne responsable du document de référence. Attestation de la personne responsable.
 Nom et fonction du responsable de l'information financière. Calendrier indicatif de l'information financière

9.1 Personne responsable du document de référence

M. Glen Morrison
 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 figurant en page 283 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 2018

Glen Morrison
 Président du Directoire

9.3 Nom et fonction du responsable de l'information financière

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 2018 devrait être le suivant :

	Calendrier 2018
Résultats du premier trimestre	24 avril 2018
Assemblée Générale	26 avril 2018
Résultats du premier semestre	25 juillet 2018
Résultats du troisième trimestre	23 octobre 2018

9.5 Contrôleurs légaux des comptes

9.5.1 Commissaires aux comptes titulaires

KPMG Audit, département de KPMG S.A.

Représenté par MM. Philippe Grandclerc et Renaud Laggiard

Tour Eqho
2 avenue Gambetta
92066 Paris-La Défense

KPMG S.A. est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

Le mandat de KPMG S.A. en qualité de commissaire aux comptes titulaire a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 13 mai 2014, pour une durée de six exercices sociaux. Par conséquent, son mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer, en 2020, sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

Cabinet Mazars

Représenté par M^{me} Juliette Decoux
et M. Éric Schwaller

61 rue Henri Regnault – Exaltis
92400 Courbevoie

Le Cabinet Mazars est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

Le Cabinet Mazars a été nommé en qualité de commissaire aux comptes titulaire lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 13 mai 2014, pour une durée de six exercices sociaux. Par conséquent, son mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer, en 2020, sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

9.5.2 Commissaires aux comptes suppléants

KPMG Audit S.A.

Représenté par François Caubrière

Tour Eqho
2 avenue Gambetta
92066 Paris-La Défense

La société KPMG Audit S.A. est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

KPMG Audit S.A. a été nommé en qualité de commissaire aux comptes suppléant lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 13 mai 2014, pour une durée de six exercices sociaux. Par conséquent, son mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer, en 2020, sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

M. Jérôme de Pastors

61 rue Henri Regnault – Exaltis
92400 Courbevoie

M. Jérôme de Pastors est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

M. Jérôme de Pastors a été nommé en qualité de commissaire aux comptes suppléant lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 13 mai 2014, pour une durée de six exercices sociaux. Par conséquent, son mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer, en 2020, sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

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 Tableaux de concordance

9.7.1 Annexe 1 du règlement européen

Annexe I du règlement (CE) n°809/2004 de la Commission	Sections du document de référence
1. Personnes responsables	9.1
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	3.1 à 3.4
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	2.1
14.2. Conflits d'intérêts	2.1
15. Rémunérations et avantages	2.3
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Dates d'expiration des mandats	2.1.1
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	2.2.2.1
16.4. Conformité au régime du gouvernement d'entreprise	2.2.2.2
17. Salariés	
17.1. Nombre de salarié	1.1.2
17.2. Participations et stock-options	2.4 - 2.7

Annexe I du règlement (CE) n°809/2004 de la Commission	Sections du document de référence
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 - 5.10
20.5. Date des dernières informations financières	5.1 à 5.4
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	7.6
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	7.7

9.7.2 Rapport financier annuel

Informations de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	Sections du document de référence
1. Rapport de gestion	8.4
2. Comptes consolidés	5.1
3. Comptes sociaux	5.3
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et sur les comptes sociaux	5.9 - 5.10
5. Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	9.2



Tarkett Group

Siège social
1 Terrasse Bellini - Tour Initiale
92919 Paris La Défense - France

www.tarkett.com