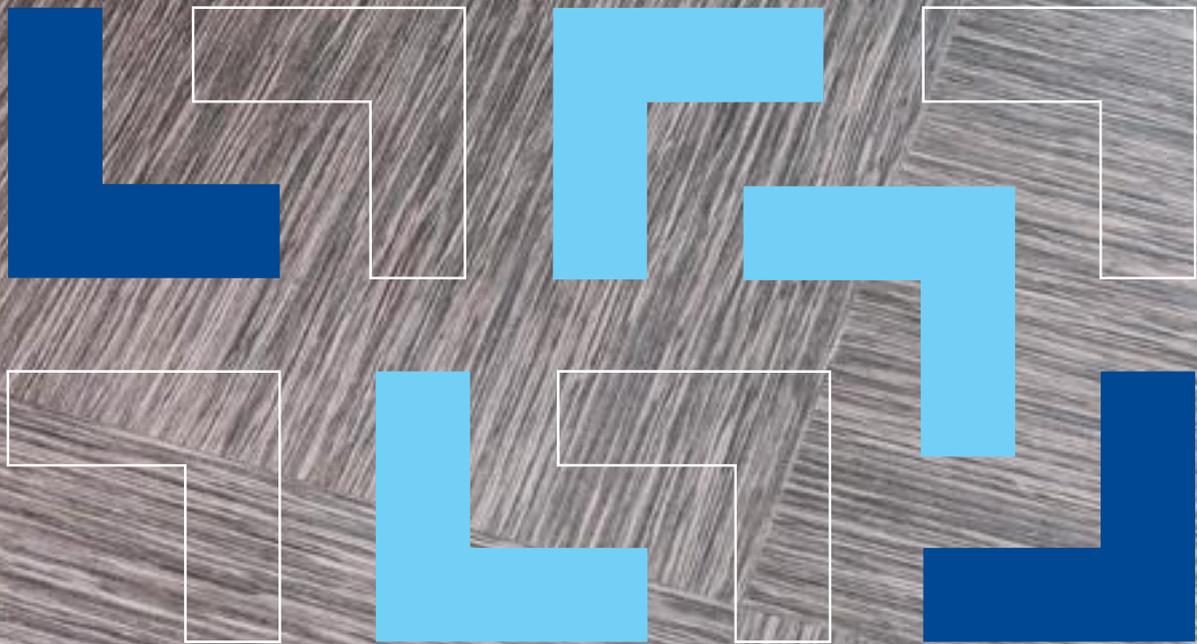


DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014





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 REFERENCE 2014



En application de son règlement général, notamment de l'article 212-13, l'Autorité des Marchés Financiers (« l'AMF ») a enregistré le présent document de référence le 2 avril 2015 sous le numéro R. 15-016. 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.

L'enregistrement, conformément aux dispositions de l'article L.621-8-1-I du Code monétaire et financier, a été effectué après que l'AMF a vérifié que le document est complet et compréhensible et que les informations qu'il contient sont cohérentes. Il n'implique pas l'authentification par l'AMF des éléments comptables et financiers présentés.

Des exemplaires du présent 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).

1	PRESENTATION DU GROUPE	1	5.9	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	
1.1	Chiffres clés		5.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	
1.2	Historique				
1.3	Stratégie				
1.4	Aperçu des activités du groupe		6	FACTEUR DE RISQUES ET CONTROLE INTERNE	185
1.5	Marché des revêtements de sol et des surfaces sportives		6.1	Principaux risques	
1.6	Produits commercialisés par le Groupe		6.2	Gestion des risques	
1.7	Organigramme synthétique du Groupe		6.3	Politique en matière d'assurances	
2	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET REMUNERATION	33	6.4	Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	
2.1	Les organes de direction et de contrôle		6.5	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de surveillance	
2.2	Fonctionnement des organes de direction et de contrôle				
2.3	Rémunération et avantages alloués aux organes de direction et de contrôle		7	INFORMATIONS SUR LA SOCIETE, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL	199
2.4	Autres renseignements concernant les mandataires sociaux		7.1	Informations sur la Société	
2.5	Actions gratuites (LTIP)		7.2	Informations sur le capital social	
2.6	Accords de participation et d'intéressement		7.3	Information sur l'actionnariat	
2.7	Transaction des mandataires sociaux sur les titres		7.4	Autorisations financières	
2.8	Principales opérations avec les apparentés		7.5	Pacte d'actionnaires	
3	RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	63	7.6	Statuts de la Société	
3.1	Informations sociales		7.7	Prise de participation de la société hors du groupe Tarkett	
3.2	Informations environnementales		7.8	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre au public	
3.3	Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable		7.9	Informations boursières	
3.4	Gouvernance		8	ASSEMBLEE GENERALE	217
3.5	Rapport social et environnemental : Tableau de bord du développement durable		8.1	Projets d'ordre du jour et de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale	
3.6	Rapport social et environnemental : note méthodologique		8.2	Rapport du Directoire sur les projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale	
3.7	Rapport de l'un des commissaires aux comptes désigné organisme tiers indépendant		8.3	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes 2014	
4	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DES RESULTATS	93	8.4	Rapport de gestion du Directoire sur l'exercice 2014	
4.1	Analyse de l'activité en 2014		8.5	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementées	
4.2	Investissements		9	INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES	231
4.3	Trésorerie et capitaux propres		9.1	Personne responsable du document de référence	
4.4	Contrats importants		9.2	Attestation de la personne responsable	
4.5	Procédure judiciaire et arbitrage		9.3	Nom et fonction du responsable de l'information financière	
4.6	Evènements postérieurs à la clôture et perspectives		9.4	Calendrier indicatif de l'information financières	
5	ETATS FINANCIERS	117	9.5	Contrôleurs légaux des comptes	
5.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2014		9.6	Documents accessibles au public	
5.2	Annexes aux comptes consolidés		9.7	Tableaux de concordance	
5.3	Compte sociaux au 31 décembre 2014				
5.4	Annexe comptable				
5.5	Résultats au cours des cinq derniers exercices				
5.6	Tableaux des filiales et des participations				
5.7	Politique de distribution de dividendes				
5.8	Honoraires des commissaires aux comptes				



CHAPITRE 1

PRESENTATION DU GROUPE

1.1	CHIFFRES CLES	2	1.5.1	Marché des revêtements de sol	11
1.2	HISTORIQUE	4	1.5.2	Marché des surfaces sportives	14
1.3	STRATEGIE	5	1.6	PRODUITS COMMERCIALISES PAR LE GROUPE	16
1.3.1	Objectifs stratégiques du Groupe	5		
1.3.2	Atouts de Tarkett	7	1.6.1	Présentation des produits du Groupe	16
1.4	APERÇU DES ACTIVITES DU GROUPE.....	9	1.6.2	Fabrication des produits	20
1.4.1	Préambule sur les sources d'information.....	9	1.6.3	Distribution des produits	24
1.4.2	Présentation générale des activités du Groupe.....	9	1.6.4	Innovation produits et propriété intellectuelle ..	27
1.4.3	Présentation générale des marchés du Groupe.....	9	1.7	ORGANIGRAMME SYNTHETIQUE DU GROUPE	32
1.4.4	Présentation générale des produits du Groupe...	10		
1.5	MARCHES DES REVETEMENTS DE SOL ET DES				
	SURFACES SPORTIVES.....	11			



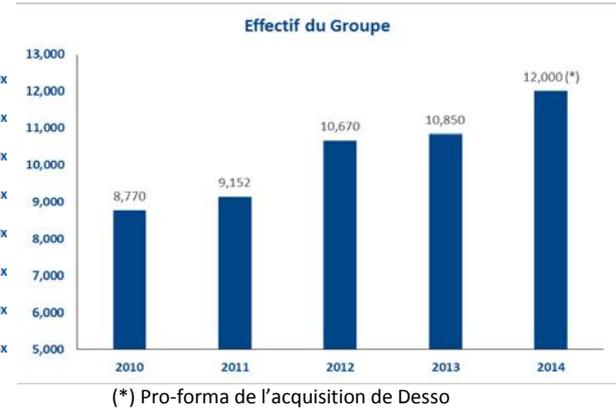
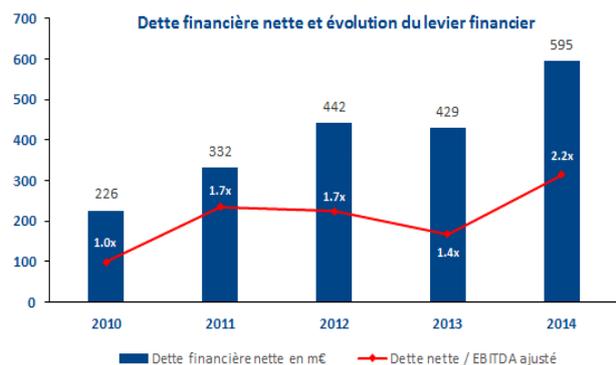
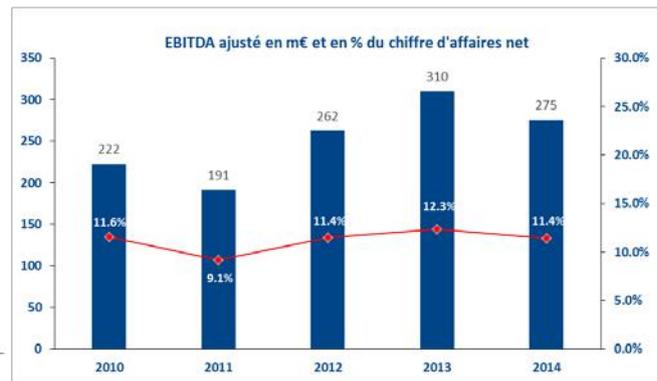
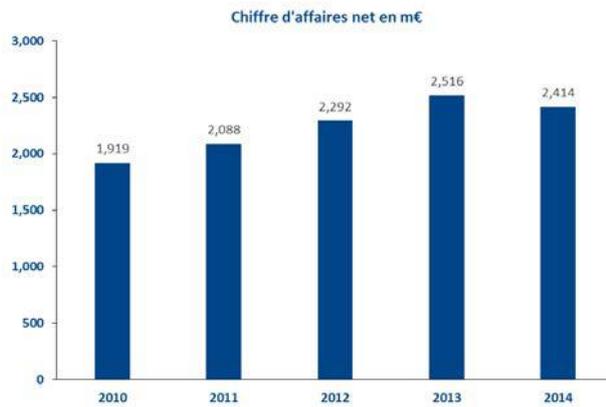
Introduction

Dans ce chapitre, certains indicateurs seront présentés « pro-forma de l’acquisition de Desso ». L’acquisition du groupe néerlandais Desso par Tarkett a été annoncée le 30 octobre 2014 et finalisée le 31 décembre 2014. Dans un souci de clarté de la présentation du groupe Tarkett suite à cette opération de croissance externe significative, certains éléments caractéristiques de l’activité du Groupe, tels que l’exposition géographique ou le portefeuille de produits, seront présentés en intégrant les données relatives à Desso pour l’année 2014. Les états financiers consolidés présentés dans la Section 5.1 intègrent l’impact de l’acquisition de Desso pour le bilan mais pas pour le compte de résultat (acquisition au 31 décembre 2014).

1.1 CHIFFRES CLES

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés du Groupe pour l’exercice clos le 31 décembre 2014, préparés conformément aux normes IFRS telles qu’adoptées par l’Union européenne, figurant à la Section 5.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2014 ». Les états financiers consolidés pour l’exercice clos le 31 décembre 2014 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 2014 tels que présentés à la Section 5.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2014 », (ii) l’analyse relative à la condition financière et aux résultats du Groupe telle que présentée à la Section 4.1 « Analyse de l’activité en 2014 » 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 ».



	31 Décembre 2014	31 Décembre 2013 retraité ⁽¹⁾
RESULTATS CONSOLIDES		
Chiffre d'affaires net	2 414.4	2 516.4
EBITDA ajusté ⁽²⁾	275.0	310.0
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	<i>11.4%</i>	<i>12.3%</i>
EBIT ajusté	175.5	210.9
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	<i>7.3%</i>	<i>8.4%</i>
EBIT	136.6	180.9
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	<i>5.7%</i>	<i>7.2%</i>
Résultat net de la période - Part du Groupe	61.2	97.6
Dividende par action (en euros)	0.38	0.62
Rentabilité des capitaux employés (ROCE) ⁽³⁾	13.8%	17.7%
SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE		
Capitaux propres	725.8	686.2
Endettement net ⁽⁴⁾	595.4	429.0
Total Bilan	2 157.3	1 816.4
FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES		
Trésorerie liée à l'exploitation	250.0	280.2
Investissements courants	(77.6)	(87.8)
Cash flow opérationnel ⁽⁵⁾	172.4	192.4
Cash flow libre ⁽⁶⁾	101.0	117.9
Capitalisation boursière au 31 décembre	1 141	1 817
Effectif au 31 décembre ⁽⁷⁾	11 067	11 134

(1) Après prise en compte de l'impact d'IAS 12.41 sur l'information comparative 2013

(2) EBITDA ajusté, qui n'est pas un agrégat comptable normé répondant à une définition unique généralement acceptée, est égal au résultat d'exploitation hors dépréciations, amortissements et certains éléments exceptionnels. Les éléments exceptionnels comprennent 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 et sans contrepartie en trésorerie. L'EBITDA ajusté n'est pas défini en IFRS. Il ne doit pas être considéré comme un substitut au résultat d'exploitation, au résultat net ou aux flux de trésorerie opérationnels, ou encore à une mesure de liquidité. L'EBITDA ajusté peut être calculé de façon différente pour d'autres sociétés ayant une activité similaire ou différente de celle du Groupe. Ainsi, l'EBITDA calculé par le Groupe peut ne pas être comparable à celui calculé par d'autres émetteurs. Voir la Section 4.1.1.8 « EBITDA ajusté » pour une discussion ainsi qu'une réconciliation à la mesure IFRS la plus comparable.

(3) Le ROCE correspond au rapport entre le résultat opérationnel avant éléments financiers et les capitaux employés (qui correspondent à la somme des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles (y compris le goodwill) et de l'actif circulant net). Le ROCE n'est pas un agrégat comptable normé répondant à une définition unique généralement acceptée. Le ROCE peut être calculé de façon différente pour d'autres sociétés ayant une activité similaire ou différente de celle du Groupe. Ainsi, le ROCE calculé par le Groupe peut ne pas être comparable à celui calculé par d'autres émetteurs. Voir la Section 4.3.8 « Rendement des capitaux employés » du présent document de référence pour une discussion ainsi qu'une réconciliation à la mesure IFRS la plus comparable.

(4) La notion d'endettement net utilisée par le Groupe est constituée de la somme des dettes financières non courantes, des dettes financières courantes et de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Pour plus d'informations sur le calcul de l'endettement financier net, voir la Section 4.3.3.1 « Aperçu de l'endettement financier net » du présent document de référence.

(5) Le cash flow opérationnel correspond à la trésorerie liée à l'exploitation moins les investissements.

(6) Le cash flow libre correspond au cash flow opérationnel moins les intérêts payés, les autres éléments et l'impôt payé.

(7) L'effectif au 31 décembre n'inclut pas le Groupe DESSO acquis le 31 décembre 2014.

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 Monsieur 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 acquiert la société anglaise Marley Floors Limited, spécialiste de revêtements de sol commerciaux. Il prend également une participation minoritaire dans la société canadienne FieldTurf, fabricant de gazon synthétique, dont il prendra le contrôle l'année suivante.

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

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

En 2007, des fonds d'investissement conseillés et gérés par Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P. (« KKR ») acquièrent indirectement environ 50 % du capital de la Société aux côtés de la famille Deconinck qui détient, alors, indirectement le même nombre d'actions, environ 50 % du capital, le solde restant étant détenu directement et indirectement par le management. L'année 2007 est aussi marquée par l'arrivée du nouveau Président du

Directoire, Monsieur Michel Giannuzzi, ainsi que par le début du renouvellement de l'équipe dirigeante.

La même année, le Groupe acquiert la société 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, premier fabricant de revêtements de sol PVC au Brésil.

Enfin, toujours en 2009, le Groupe demande le retrait de la cote de la bourse de Belgrade de sa filiale Sintelon.

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), 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 la réorganisation du Groupe Tarkett dans le cadre de son introduction à la bourse de Paris.

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

1.3 STRATEGIE

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 des utilisateurs et qui améliorent leur qualité de vie. L'objectif du Groupe est de croître plus rapidement que ses concurrents ainsi que d'être plus rentable que ces derniers dans les régions géographiques où les segments de marché sont comparables.

1.3.1 OBJECTIFS STRATEGIQUES DU GROUPE

Le Groupe entend saisir les opportunités de croissance des différentes zones géographiques, élargir son offre de produits et de solutions innovants, en recherchant de manière sélective de nouvelles opportunités de croissance externe et en optimisant en permanence sa performance opérationnelle.

- a) **La croissance régionale** : le Groupe souhaite profiter de ses positions de premier plan sur les marchés stratégiques en vue de bénéficier de la croissance attendue dans ces régions.
- 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. Le Groupe a poursuivi en 2014 des investissements importants afin d'accroître ses capacités de conception et de fabrication et ainsi profiter de la croissance importante de la demande des dalles vinyles haut de gamme (LVT, voir la Section 1.6 pour la définition). En 2014, le Groupe a réalisé deux opérations de croissance externe en Europe : Gamrat, société polonaise spécialisée dans les revêtements de sol vinyle de haute performance, essentiellement pour les applications professionnelles, et Desso, un des

leaders européens de moquettes commerciales et de terrains sportifs. L'acquisition de Desso permet au Groupe d'élargir son portefeuille produits en ajoutant la moquette à forte valeur ajoutée pour ses clients européens, de renforcer sa présence en Europe, mais également d'offrir des solutions de moquettes à usage professionnel à tous ses clients à travers le monde, en complément de l'acquisition de Tandus réalisée en 2012.

- En Amérique du Nord, le Groupe cherche à profiter de la reprise économique en cours pour croître dans l'ensemble de ses activités résidentielles, commerciales 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, de lui fournir des opportunités de réaliser des synergies commerciales aux États-Unis et de proposer les produits de Tandus dans d'autres régions. En 2014, le Groupe a acquis la société Renner Sports Surfaces, un expert dans les pistes d'athlétisme et terrains de tennis dans la région des Rocheuses aux Etats-Unis. L'acquisition de cette société permet au Groupe d'enrichir son offre de produits et d'étendre son empreinte géographique, renforçant ainsi sa position de leader des pistes d'athlétisme en Amérique du Nord.
- Dans les pays de la Communauté des Etats Indépendants (ci-après « CEI »), où les perspectives économiques demeurent à ce jour incertaines, 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 profiter 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. Dans la mesure où une large majorité des citoyens russes sont propriétaires de leur logement,

1.3 - Stratégie

les travaux de rénovation représentent l'un des premiers postes de dépense du revenu disponible. Le Groupe considère, en outre, que le marché des revêtements de sol commerciaux présente un potentiel de croissance important, dans la mesure où les utilisateurs commerciaux, qui utilisaient à l'origine des revêtements de sol résidentiels pour réduire leurs coûts, ont par la suite trouvé ces produits inadaptés à la forte circulation des personnes dans les établissements commerciaux. De plus, les exigences croissantes en matière de réglementation et de normes techniques en Russie devraient privilégier les fournisseurs de produits de qualité tels que le Groupe.

- Dans les autres marchés à haut potentiel tels que l'Asie -Pacifique et l'Amérique Latine, le Groupe adopte une approche disciplinée et sélective pour profiter du potentiel de croissance rentable liée 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. Le Groupe compte également profiter du site de production de la société Tandus en Chine pour continuer à développer ses activités en Asie. En 2014, 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, et l'acquisition d'un outil industriel dédié à la production de revêtements de sol vinyles à proximité de Pékin.

- b) L'élargissement des gammes de produits :** Le Groupe entend s'appuyer 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 noue 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.

- c) Un potentiel de croissance externe et des avantages résultant de l'intégration des sociétés acquises :** Le Groupe prévoit de poursuivre sa stratégie de croissance externe, par des acquisitions ciblées, que le Groupe a su utiliser par le passé pour accélérer sa croissance rentable en élargissant sa gamme de produits et de solutions et en renforçant sa présence sur les marchés à croissance élevée. La stratégie de croissance externe du Groupe repose sur l'acquisition de sociétés rentables 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. À l'avenir, le Groupe compte continuer à appliquer cette stratégie de croissance externe sélective.

- d) Une stratégie d'optimisation opérationnelle permanente :** 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 et de redressement.

- 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 *World Class Manufacturing* (« WCM »). Le Groupe considère que le programme WCM lui permettra de réaliser des économies additionnelles importantes dans le futur. Le Groupe a ainsi constitué une équipe dédiée au programme WCM, qui assiste les équipes locales de chaque site de production dans la mise en place du programme, qui compare et partage les méthodes employées sur chacun des sites, qui permet au Groupe d'adapter le programme aux spécificités locales et qui supervise sa mise en œuvre. Dans le cadre du programme WCM, l'objectif général du Groupe est de réduire d'environ 2 % par an en moyenne le coût de revient des ventes au cours des prochaines années. 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 le déploiement de sa plateforme informatique SAP afin de devenir une référence en termes de gestion de la chaîne logistique dans l'industrie des revêtements de sol.
- La stratégie d'optimisation des activités opérationnelles du Groupe consiste également à prendre des mesures visant à s'adapter aux changements des conditions économiques et des conditions de marché. Le Groupe a largement assuré le redressement du segment Surfaces Sportives, qui est passé d'un EBITDA ajusté négatif de (11) millions d'euros en 2012 à un EBITDA ajusté positif de 15 millions d'euros en 2013 puis de 27 millions d'euros en 2014. Le Groupe réorganise certaines parties de son activité de parquets en Europe, notamment la société française Tarkett Bois qui fait actuellement l'objet d'une procédure de cessation d'activité. En 2014, le

Groupe a, par ailleurs, consolidé sa production américaine de dalles vinyles VCT (« Vinyl composition Tile ») sur son site de production de Florence, en Alabama, afin de réduire ses dépenses globales. 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.

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 certains 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 2014). Les économies d'échelle sont essentielles pour le Groupe et lui permettent de réduire les coûts d'achat des matières premières (notamment pour le PVC, les plastifiants et le polyuréthane) et de tirer au maximum profit des investissements réalisés en recherche et développement. 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 de sol en Russie et plus généralement dans les pays de la 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 commerciaux, 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. Par ailleurs, le Groupe peut créer des solutions intégrées de différents revêtements de sol. 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 ancrage géographique présentant un fort potentiel de croissance** : le Groupe dispose de l'ancrage géographique le plus étendu parmi les acteurs 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. Cette implantation géographique résulte d'importants investissements réalisés sur plusieurs années. 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 causes principales de sa réussite durable, pour les raisons suivantes :
- Le Groupe arrive à saisir les opportunités de croissance quel que soit l'endroit où elles se trouvent. Le Groupe est notamment en mesure de profiter du début de la reprise économique aux États-Unis, du stock important de sols résidentiels à rénover en Russie, des segments de marché les plus innovants en Europe du Nord, en France et en Allemagne ainsi que du développement de la catégorie des revêtements de sol souples à destination des utilisateurs commerciaux en Chine et au Brésil.
 - Le Groupe a une vaste connaissance 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 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. La large gamme des produits du Groupe lui permet également de proposer des solutions de revêtements de sol adaptées aux spécificités techniques, aux budgets et aux exigences en matière de sécurité et de design des différents utilisateurs (habitation, santé, éducation, bureaux, boutiques et magasins, établissements de santé et installations sportives). 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 (58 % des ventes 2014 pro-forma de Desso) et les utilisateurs résidentiels (42 % des ventes 2014 pro-forma de Desso). Il bénéficie également d'un panel de clients très nombreux à travers le monde, ce qui limite tout risque de concentration. En 2014, le plus important client du Groupe représente environ 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.
- d) **La taille du Groupe et son excellent pilotage de toute la chaîne de valeur ajoutée constituent des atouts majeurs** : l'envergure mondiale et la taille du Groupe lui permettent

1.3 - Stratégie

de concevoir et de développer des produits en étant au plus proche des besoins des utilisateurs, de mutualiser les efforts de recherche et d'innovation et de tirer parti des meilleures pratiques opérationnelles dans les différentes régions :

- 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 (pro-forma de l'acquisition de Desso), 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.
- Le Groupe entretient des relations privilégiées à long terme avec les architectes, les designers, 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.
- Le programme WCM du Groupe est mis en œuvre par une équipe dédiée qui se rend régulièrement sur les sites de production, compare 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.

- e) **Une croissance soutenue et rentable, une génération de flux de trésorerie importante et une rentabilité des capitaux investis (Return On Capital Employed) 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 13 acquisitions effectuées au cours des cinq dernières années. Depuis 2009, le chiffre d'affaires net consolidé et l'EBITDA ajusté ont augmenté avec un taux de croissance annuel respectivement de 7.2 % et 5.7 %. Depuis 2007, le Groupe a pu maintenir une marge d'EBITDA ajusté comprise entre 9.2 % et 12.3 %. La rentabilité du Groupe s'est améliorée notamment grâce au programme WCM qui vise à améliorer la productivité du Groupe, ce programme incluant notamment un objectif de réduction du coût des matières premières et une rationalisation des opérations. Le programme WCM a permis au Groupe de réaliser des économies significatives. Le Groupe considère que les économies substantielles générées par le programme WCM devraient continuer dans les années à venir. 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 (ROCE) (qui correspond au rapport entre (1) le résultat opérationnel avant éléments financiers et (2) les capitaux employés (qui correspond à la somme des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles (y compris le *goodwill*) et de l'actif circulant net) a atteint en moyenne environ 14% au cours des sept dernières années ce qui a permis au Groupe de conserver une structure financière solide tout en investissant pour son développement futur.

- f) **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 au Groupe. 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 13 nouvelles acquisitions au cours des cinq dernières années. Les membres de l'équipe dirigeante sont issus de l'industrie des revêtements de sol ainsi que de l'industrie automobile et de la chimie. L'équipe dirigeante a reçu le soutien de la famille Deconinck qui a accompagné la croissance du Groupe et qui reste le principal actionnaire du Groupe.

1.4 APERÇU DES ACTIVITES DU GROUPE

1.4.1 PREAMBULE SUR LES SOURCES D'INFORMATION

Sauf indication contraire, les informations figurant dans la présente section sont des estimations du Groupe pour l'année 2013 et ne sont fournies qu'à titre indicatif. Une mise à jour des estimations pour l'année 2014 est en cours de réalisation par le Groupe. 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 PRESENTATION GENERALE DES ACTIVITES 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 35 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 2014, le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe était de 2 414.4 millions d'euros, l'EBITDA ajusté s'est élevé à 275.0 millions d'euros et le résultat net du Groupe s'élevait à 63.2 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 PRESENTATION GENERALE DES MARCHES 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. Pro-forma de l'acquisition de Desso, le chiffre d'affaires du Groupe dans les revêtements de sol est réparti de manière assez équilibrée entre les différents segments géographiques, avec 36.3 % du chiffre d'affaires 2014 du Groupe réalisé dans le segment EMEA, 34.3 % de ce chiffre d'affaires réalisé dans le segment Amérique du Nord et 29.4 % réalisé dans le segment CEI, APAC et Amérique Latine.

Les ventes de produits du Groupe sont réparties entre les utilisateurs commerciaux (58 % des ventes 2014 pro-forma de Desso) et les utilisateurs résidentiels (42 % des ventes 2014 pro-forma de Desso). Dans ces deux principaux canaux, la grande majorité des ventes (environ 80 % (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 un des leaders pour le gazon synthétique et les 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

1.4 - Aperçu des activités du groupe

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 utilisateurs et des centres de formation qui améliorent la satisfaction des utilisateurs en leur assurant une installation optimale de ses produits et engendrent une fidélité à la marque. Le réseau des 60 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 PRESENTATION GENERALE 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 54 % du chiffre d'affaires 2014 pro-forma de l'acquisition de Desso)** : 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) qui imitent le bois, les carreaux de céramique ou la pierre, et des revêtements en linoléum. Les sols souples du Groupe sont proposés aux utilisateurs commerciaux et aux utilisateurs résidentiels et ont connu une forte croissance au cours des dernières années. 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 2014 pro-forma de l'acquisition de Desso)** : 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 décembre 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 9 % du chiffre d'affaires 2014 pro-forma de l'acquisition de Desso)** : 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 6 % du chiffre d'affaires 2014 pro-forma de l'acquisition de Desso)** : 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, 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 12 % du chiffre d'affaires 2014 pro-forma de l'acquisition de Desso)** : 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 MARCHES DES REVETEMENTS DE SOL ET DES SURFACES SPORTIVES

Le marché mondial des revêtements de sol est estimé à 12.2 milliards de mètres carrés en 2013, 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 3.3 milliards de mètres carrés en 2013.

Le tableau ci-dessous présente une estimation de la ventilation par catégorie de produits du marché mondial des revêtements de sol en 2013, basée sur le nombre de mètres carrés de produits vendus.

	VOLUME en millions de mètres carrés	% du marché global
Vinyle, linoléum et caoutchouc	1 043	9 %
Parquet et stratifié	1 452	12 %
Moquette (commercial)	845	7 %
Total adressé par le Groupe	3 340	27 %
Moquette (résidentiel)	2 536	21 %
Céramique	5 983	49 %
Autres	376	3%
Total	12 234	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, la contribution de cette dernière dans l'activité du Groupe s'étant renforcée en 2014 suite à l'acquisition de Desso. 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 42 % des ventes

2014 pro-forma de Desso, et le marché commercial en a donc représenté environ 58 %. Dans ces deux principales catégories et dans chaque région, la grande majorité des ventes (environ 80 %) est destinée à des projets de rénovation, alors qu'une minorité des ventes est consacrée à la construction neuve.

Les produits 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 REVETEMENTS 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 2013, 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	Asie-Pacifique	Amérique Latine	
Vinyle, linoléum et caoutchouc	250	37	248	208	275	24	1 043
Parquet et stratifié	309	197	168	154	579	45	1 452
Moquette (commerciale)	148	51	290	14	292	50	845
Total adressé par le Groupe	707	285	706	376	1 146	119	3 340
Moquette (résidentielle)	445	154	870	40	877	150	2 536
Céramique	454	850	195	182	3 337	966	5 983
Autres	44	2	2	0	327	0	376

Total	1 650	1 291	1 773	598	5 687	1 235	12 234
--------------	--------------	--------------	--------------	------------	--------------	--------------	---------------

⁽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, la Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni et d'autres pays d'Europe centrale et du Sud.

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 2013, la demande de revêtements de sol en Europe de l'Ouest a atteint 1.7 milliard de mètres carrés, représentant 13.5 % de la demande mondiale des revêtements de sol. Les catégories de produits qui sont commercialisées par le Groupe ont représenté 707 millions de mètres carrés en 2013, soit 42.9 % des volumes vendus en Europe de l'Ouest, dont 18.7 % pour les parquets et les revêtements stratifiés, 15.2 % pour les sols souples et 9.0 % 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 scandinaves et que la céramique est plus prisée dans les pays du Sud. En Allemagne et en France, la ventilation par catégorie de produits est plus équilibrée.

Le Groupe commercialise essentiellement des sols souples en vinyle, des parquets et des revêtements stratifiés en Europe de l'Ouest. 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.

■ *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. Le marché des revêtements de sol en France a souffert en raison d'un environnement économique difficile, alors que le marché des revêtements de sol a été moins touché par la crise économique dans les pays nordiques et en Allemagne (avec toutefois une baisse des ventes des produits parquets et 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 et aux perspectives de croissance potentielle limitées. La demande de parquets pourrait se stabiliser, en particulier dans les pays scandinaves. En revanche, les volumes vendus de produits stratifiés devraient légèrement décliner. Les sources analysées par le Groupe indiquent toutefois une possible croissance pour les sols souples sur

le commercial, notamment en Allemagne et au Royaume-Uni.

■ *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 France et 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.

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 (sol souple), Gerflor (sol souple), Kährs-Karelia Upofloor (parquet), IVC (sol souple et parquet), Beauflor (sol souple), James Halstead (sol souple) et Bauwerk-Boen (parquet). Les groupes américains Mohawk (Unilin/Marazzi) et Armstrong Flooring (DLW) sont présents en Europe, mais avec des niveaux d'activité encore relativement modestes par rapport à leurs poids en Amérique du Nord. En outre, dans certains pays, le Groupe peut faire face à d'autres concurrents. Enfin, concernant la moquette commerciale, le principal concurrent de Desso est le groupe américain Interface.

1.5.1.2 Zone Amérique du Nord

■ *Caractéristiques du marché*

En 2013, la demande de revêtements de sol en Amérique du Nord a atteint 1.8 milliard de mètres carrés, représentant 14.5 % de la demande mondiale de revêtements de sol. Ce marché est dominé par la moquette, représentant 65.5 % de la demande en 2013. Les catégories de produits proposées par le Groupe représentent 706 millions de mètres carrés en 2013, soit 39.8 % des volumes vendus en Amérique du Nord, dont 9.5 % pour les parquets et les revêtements stratifiés et 14.0 % pour les sols souples. Ces catégories de produits en Amérique du Nord sont vendues par le Groupe principalement aux utilisateurs commerciaux et, dans une moindre mesure, aux utilisateurs résidentiels. La moquette commerciale représente 16.4 % de la demande totale en Amérique du Nord.

Les ventes de revêtements de sol du Groupe dans le segment Amérique du Nord sont réparties entre la moquette, 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 Etats-Unis, et dans une moindre mesure au Canada (14 %). 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 a crû au cours de l'année 2013 et a continué à s'améliorer en 2014, grâce notamment au marché résidentiel.

Dans les années à venir, le Groupe s'attend à une croissance provenant d'une reprise de l'économie américaine. Les sources analysées par le Groupe indiquent une augmentation sensible de la demande pour l'ensemble des produits, dont les principaux produits du Groupe dans cette zone géographique : le sol souple résidentiel et commercial, les accessoires en caoutchouc et vinyle pour le marché commercial et la moquette commerciale.

■ **Positionnement concurrentiel de Tarkett sur le marché**

Le Groupe dispose d'une forte présence sur plusieurs catégories de produits dans les pays d'Amérique du Nord. Il occupe ainsi, dans ce marché, la deuxième place dans la commercialisation des sols souples (y compris les dalles LVT depuis l'acquisition de la société Centiva fin 2010) ainsi que dans la commercialisation des revêtements de sol en caoutchouc. Depuis 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 sur le marché des accessoires en vinyle et en caoutchouc.

Les principaux concurrents du Groupe dans cette région sont les groupes Mohawk, Shaw, Armstrong, Interface et Mannington. 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 et Interface) 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, Armstrong et Mannington). 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 2013, la demande de revêtements de sol en Russie, dans les autres pays de la CEI et dans les Balkans (ex-Yougoslavie) a atteint 0.6 milliard de mètres carrés, représentant 4.9 % de la demande mondiale de revêtements de sol. Dans ces pays, les sols souples sont les

plus populaires : ils représentent 34.7 % de la demande de revêtements de sol contre 8.5 % pour le marché mondial dans son ensemble. Outre les sols souples, les principaux produits vendus sont les produits céramiques (30.3 % de la demande de revêtements de sol), les parquets et les revêtements stratifiés (environ 25.7 %) ainsi que la moquette (9.0 %).

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 après la dissolution de cette dernière, et le climat. La rénovation de ces habitations était 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 et des revêtements stratifiés.

■ **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. Cette tendance devrait se poursuivre. Aujourd'hui, les deux tiers des surfaces du secteur résidentiel en Russie ont besoin d'une rénovation substantielle, 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 se poursuivre pour les sols souples du marché résidentiel et commercial ainsi que pour les parquets et les revêtements stratifiés. Aujourd'hui, les rénovations dans le secteur résidentiel représentent un réservoir de croissance très important (de l'ordre de 2 milliards de mètres carrés, sur les 3 milliards de mètres carrés que représente le parc résidentiel russe, source : Rosstat).

■ **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

1.5 - Marchés des revêtements de sol et des surfaces sportives

Serbie, en Ukraine et au Kazakhstan. 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 ainsi que dans la catégorie des parquets en CEI. En outre, il est le quatrième acteur sur le marché des revêtements stratifiés en Russie.

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 Komitek et Juteks/Beaulieu, deux acteurs locaux, ainsi que les fournisseurs internationaux IVC et Forbo.

Le Groupe est un acteur important dans la commercialisation des revêtements stratifiés. Cependant, sa position sur le marché des sols souples et sur celui des revêtements stratifiés n'est pas la même.

En effet, les producteurs chinois, grâce à leurs produits d'entrée-de-gamme, occupent une position importante sur le marché des produits stratifiés. Les autres principaux acteurs de ce marché sont les sociétés Kronostar, Kronospan, Classen et Unilin (groupe Mohawk). Enfin, le Groupe est un acteur important 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 APAC

■ *Caractéristiques du marché*

En 2013, la demande de revêtements de sol dans les segments Amérique Latine et APAC a atteint respectivement 1.2 milliards et 5.7 milliards de mètres carrés, représentant respectivement 10.1 % et 46.5 % de la demande mondiale de revêtements de sol. La céramique est le matériau le plus utilisé en Amérique Latine et en APAC, en raison des exigences du climat local, de la simplicité de fabrication et de la multiplicité de fournisseurs locaux.

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

■ *Facteurs de croissance*

Le Groupe estime que la demande pour les catégories de produits proposées par le Groupe en Amérique Latine pourrait croître dans un marché globalement en stagnation voire en recul. Au Brésil, au-delà des facteurs structurants, l'économie pourrait bénéficier de manière significative des Jeux Olympiques de 2016 après avoir déjà profité des effets et retombées de la Coupe du Monde de Football en 2014. 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, selon une étude stratégique faite en 2013 par le Groupe en coordination avec un cabinet de conseil, 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 positionnement du Groupe est en phase de développement. En Amérique Latine, la position du Groupe a été renforcée en 2009 avec l'acquisition de Fadamac, 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 rachat de la participation minoritaire de 30 % dans la filiale du Groupe qui commercialise et distribue les produits de la marque Tarkett, et l'acquisition d'un outil industriel dédié à la production de revêtements de sol vinyle à proximité de Pékin.

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, Gerflor, LG et Forbo, ainsi que des fabricants chinois locaux.

1.5.2 MARCHÉ DES SURFACES SPORTIVES

■ *Caractéristiques*

Au sein du segment des surfaces sportives, le Groupe commercialise principalement du gazon synthétique et enregistre également des ventes de pistes d'athlétisme et de revêtements sportifs intérieurs. Ces ventes sont principalement réalisées aux Etats-Unis et au Canada, le Groupe réalisant également des ventes en Europe (France, Espagne, Benelux, Royaume-Uni, etc.).

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 le Sud des Etats-Unis pour les aménagements paysagers.

■ *Facteurs de croissance*

En raison de la crise financière débutée en 2007, ce marché est caractérisé par un ralentissement lié à une baisse importante des dépenses publiques en Amérique du Nord et en Europe. La surcapacité qui en résulte a engendré une concurrence très intense, ce qui a eu un impact significatif sur les prix. Dans ce contexte, les clients s'intéressent moins aux innovations et aux nouveautés, et cherchent davantage les produits fonctionnels vendus à des prix attractifs.

Les premiers signes d'une reprise en Amérique du Nord sont apparus en 2012. Après l'expiration des garanties et la fin de vie des terrains, un nombre important de gazons synthétiques devront être remplacés, ce qui pourrait engendrer une importante demande dont pourrait bénéficier le Groupe.

■ *Positionnement concurrentiel de Tarkett sur le marché*

Le Groupe est le premier fournisseur de gazon synthétique en Amérique du Nord et le premier fournisseur de pistes d'athlétisme aux Etats-Unis. Les concurrents du Groupe sont nombreux et se composent 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 les sociétés Astro Turf, 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, APT, Stockmeier et Mondo.

1.6 PRODUITS COMMERCIALISÉS PAR LE GROUPE

Le Groupe propose une gamme diversifiée de revêtements de sol qui lui permet d'adapter son offre 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 apporter 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, le processus de fabrication des produits et leur fin de vie. L'utilisation contrôlée des matières premières renouvelables et des matériaux recyclés intervient dans l'écoconception 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 réinjectés 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 commercialisés 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 notamment les parquets en bois massif ou multicouches et les sols stratifiés (proposés aux utilisateurs résidentiels et commerciaux) ;
- **les moquettes** destinées aux utilisateurs commerciaux (et aux utilisateurs résidentiels dans une faible proportion depuis l'acquisition du groupe Desso), ligne de produits renforcée suite à l'acquisition en décembre 2014 du groupe Desso ;
- **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 2014 du Groupe par ligne de produits (pro-forma de l'acquisition de Desso) :

Chiffre d'affaires net 2014	% du CA
Sols souples (vinyle et linoléum)	54.1 %
Parquets et stratifiés	8.5 %
Moquettes	19.2 %
Caoutchouc et accessoires	5.7 %
Surfaces sportives	12.3 %
Total	100.0 %

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 du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe par segment en 2014 (incluant les surfaces sportives et pro-forma de l'acquisition de Desso).

Chiffre d'affaires net 2014	% du CA
EMEA	36.3 %
Amérique du Nord	34.3 %
CEI/APAC/Amérique Latine	29.4 %
Total	100.0 %

1.6.1.1 Revêtements de sol souples (vinyle et linoléum)

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

résidentiels et ceux achetés par des utilisateurs commerciaux présentent des caractéristiques similaires. En effet, les dalles de vinyle haut de gamme (LVT) proposées aux utilisateurs résidentiels sont très proches au niveau du choix du design, des matières et du prix, des sols souples offerts aux utilisateurs commerciaux.

Le Groupe est très 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 le segment 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 France, en Allemagne, en Suède, en Russie et en Ukraine. Il est également le deuxième fabricant de sols souples 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 sol vinyles hétérogènes destinés au marché résidentiel, ce dernier étant composé d'appartements et de maisons individuelles. Les parties communes des résidences collectives sont considérées comme des lieux commerciaux.

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 d'un support en voile de verre ou en feutre enduit d'une mousse expansée (qui permet l'isolation du sol) recouverte successivement par un film stabilisateur, une couche décorative imprimée, une couche d'usure et un traitement anti-marquage. 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 installation et leur réparation.

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. Tarkett a également conçu Starfloor Click, une gamme de dalles de vinyle haut

de gamme (LVT) modulaires, design et ultra résistantes. La pose est facilitée par un système simplifié de mise en œuvre avec des lames ou des dalles clipsables entre elles.

■ **Revêtements vinyles commerciaux**

Les sols souples commerciaux sont particulièrement adaptés aux zones sujettes à de nombreux 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 sol souples à usage commercial incluent une large gamme de produits tant dans les revêtements vinyles hétérogènes ou homogènes que dans les revêtements linoléum.

■ **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 design de très grande précision afin de donner au revêtement l'apparence du bois, de la céramique ou de la pierre, selon des graphismes sophistiqués. Les dalles de vinyle haut de gamme (LVT) sont vendues à des prix compétitifs par rapport aux matériaux imités.

■ **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 font des

1.6 - Produits commercialisés par le Groupe

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 scandinaves. Il commercialise ces produits également dans les pays de la CEI et des Balkans et, pour une partie mineure, en Amérique du Nord. Le Groupe est parmi les leaders des fabricants de parquets en Europe et occupe la première position 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, 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 du Groupe 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 à travers les canaux de distribution de grande chaîne de magasin de bricolage (*do-it-yourself*) et de matériaux de construction, notamment.

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 sa 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 des moquettes à usage commercial (bureaux, établissements publics, secteurs de la santé et de l'éducation). L'acquisition de Tandus en septembre 2012, renforcée par l'acquisition de Desso en décembre 2014, a permis au Groupe d'élargir son portefeuille de produits en offrant de la moquette à destination des utilisateurs commerciaux. L'Amérique du Nord, marché historique de Tandus, est, par conséquent en 2014, le principal marché du Groupe pour les moquettes à destination des utilisateurs commerciaux.

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 caoutchouc et en vinyle. 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 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 vinyles en Amérique du Nord.

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

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

1.6.1.5 Surfaces Sportives

Les surfaces sportives fabriquées par le Groupe sont utilisées dans le monde entier. Elles ont pour rôle d'accompagner les sportifs amateurs et de haut niveau dans leurs activités, en alliant sécurité, confort, performance et esthétisme. Les surfaces sportives sont posées dans les universités, écoles et collectivités locales, principalement en Amérique du Nord, ainsi qu'en Europe (en France, en Espagne et aux Pays-Bas).

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 et 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'induction 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, le Groupe est devenu un des leaders de la technologie d'extrusion de fibres. Ce partenariat 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.

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

1.6 - Produits commercialisés par le Groupe

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 a recours à plusieurs catégories de matières premières pour fabriquer ses produits : 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 pour les revêtements en caoutchouc, les accessoires (plinthes) et le gazon synthétique ainsi que le liège pour les revêtements en linoléum. Le Groupe construit et entretient des relations structurées et étroites avec l'ensemble de ses fournisseurs. La structure de ses relations à long terme avec ses fournisseurs lui permet d'optimiser ses conditions d'achat et d'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.

Le PVC et les plastifiants représentent ensemble 54 % des coûts des matières premières du Groupe en 2014. Le PVC et les plastifiants sont des marchés mondiaux avec des spécificités régionales liées à l'équilibre offre/demande sur les différentes zones géographiques.

Lorsque le Groupe procède à des acquisitions, il s'assure qu'il est capable de réduire les coûts des matières premières en demandant aux fournisseurs de la cible d'appliquer les tarifs négociés dont bénéficie le reste du Groupe.

Le Groupe étudie de manière systématique les opportunités relatives aux matières premières se présentant sur les différentes zones géographiques dans lesquels il intervient.

■ **Autres matières premières**

Le bois représente 7 % des coûts des matières premières du Groupe en 2014. 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 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, avec lesquels il développe des relations privilégiées et durables. Le Groupe a fait le choix de développer des relations à long terme avec tous les acteurs de ses réseaux d'approvisionnement. Le Groupe organise ses relations avec les fournisseurs autour de partenaires stratégiques d'envergure mondiale et de fournisseurs locaux afin d'adapter son offre aux spécificités locales.

■ **Relations fournisseurs**

Pour chaque catégorie de matières premières, le Groupe a développé des relations avec plusieurs fournisseurs partenaires au niveau global.

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, d'obtenir des gains de productivité et de réaliser des économies d'échelle.

Afin d'adapter sa structure d'approvisionnement aux différents segments géographiques, le Groupe a mis en place des partenariats avec ses fournisseurs à plusieurs niveaux :

- le Groupe achète le PVC et les plastifiants auprès de grands groupes du secteur de l'industrie chimique (BASF, Ineos, Eastman, Vinnolit, Vestolit, Evonik,...) de dimension internationale qui fournissent le Groupe dans le monde entier ;
- le Groupe achète également des matières premières auprès de fournisseurs locaux, notamment pour le bois, dont la majeure partie est fournie au Groupe par des scieries locales.
 - **Politique d'achat**

Le Groupe s'attache à centraliser ses achats au niveau mondial pour les matières premières les plus importantes, notamment le PVC, les plastifiants ainsi que le voile de verre et autres matières utilisées pour fabriquer les sols vinyles.

Dans les contrats avec les fournisseurs, les prix sont indexés sur le prix du marché des matières premières visées dans le processus de fabrication de ses produits. Ces contrats ont en majorité une durée d'un an et dans certains cas, de trois ans. Ils ne comprennent pas d'engagement d'acheter des volumes.

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

- la gestion active du portefeuille de fournisseurs ;
- la revue annuelle des principaux contrats ;
- la diversification des matières premières ; et
- la collaboration avec les fournisseurs clés.

Le Groupe gère de manière active son portefeuille de fournisseurs partenaires. Le Groupe revoit annuellement ses principaux contrats en vue de renégocier le prix et de juger de la disponibilité des fournisseurs. Les formules de prix permettent une visibilité sur l'évolution des prix sur plusieurs années.

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 leur explique 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 35 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.

Le Groupe s'efforce d'améliorer de manière continue son processus de fabrication notamment afin de réduire les délais, d'améliorer la qualité de ses produits et de réduire les coûts de fabrication.

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 35 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 14 sites de production, hors usines 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 (depuis l'acquisition de Desso en 2014) et des surfaces sportives. Une faible partie de la production européenne est également commercialisée en Amérique du Nord, au Moyen-Orient, en Amérique Latine et en Asie.

Le Groupe est propriétaire de 8 sites de production, hors usines Sport, en Amérique du Nord qui produisent des revêtements de sol souples, des dalles de moquettes ainsi que, dans une proportion moindre, des surfaces sportives. Le Groupe a consolidé en 2014 la fabrication des sols vinyles en dalles (VCT et LVT) sur le site de Florence (Alabama), suite à la fermeture de son site de Houston (Texas).

Le segment CEI/APAC/Amérique Latine bénéficie également d'un nombre important de sites de production afin de satisfaire la demande locale. Dans le segment CEI/APAC/Amérique Latine, le Groupe possède 7 sites de production, dont un site à Otradny en Russie employant plus de 1 000 salariés. Ce dernier est le plus grand site du Groupe et offre la plus grande capacité de production 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 de l'acquisition d'un outil industriel à 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 surfaces sportives comprend 6 sites de production, dont 3 sites de gazon synthétique (un site aux États-Unis et 2 sites 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 (partenariat créé avec la société Morton ExtrusionsTechnik (MET), détenue par le Groupe à hauteur de 51 %).

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

1.6 - Produits commercialisés par le Groupe

Division	Pays	Site	Produits	Localisation
EMEA	Allemagne	LaminatePark	Revêtements stratifiés	Eiweiler
		MET	Gazons synthétiques (Fibres)	Absteinach
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Konz
	Espagne	Fieldturf Poligras	Gazons synthétiques	Valls
	France	Fieldturf	Gazons synthétiques	Auchel
		Marty	Parquets	Cuzorn
		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
		Gamrat	Revêtements de sol souples	Jaslo
	Pays-Bas	Desso	Moquettes	Waalwijk
		Desso	Moquettes	Goirle
Belgique	Desso	Moquettes Gazons synthétiques	Dendermonde	
Amérique du Nord	Canada	Johnsonite	Revêtements de sol souples	Waterloo
		Tandus	Moquettes	Truro
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Farnham
	Etats-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	Moquettes	Calhoun
		Tandus	Moquettes	Dalton
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Florence
CEI	Russie	Tarkett	Revêtements stratifiés	Mytishchi
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Otradny
	Serbie	Tarkett/Sintelon	Revêtements de sol souples Parquets Moquettes et tapis	Backa Palanka
	Ukraine	Tarkett	Revêtements de sol souples Parquets Moquettes	Kalush
APAC	Chine	Tandus	Moquettes	Suzhou
		Tarkett	Revêtements de sol souples	Pekin
Amérique Latine	Brésil	Tarkett Fadamac	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 5 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 et de réduire les coûts.

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 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.

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 cinq 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 s'est 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 limiter.

Le Groupe cible de manière particulière la réduction des réclamations clients qui représentent encore un gisement important de réduction des coûts.

■ **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 et de recyclage des revêtements de sol *ReUse/ReStart* et *Floore* (pour Tandus), qui consiste à récupérer les chutes de pose sur les chantiers et dans les entreprises afin de 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 - Produits commercialisés par le Groupe

1.6.3 DISTRIBUTION DES PRODUITS

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

L'utilisateur résidentiel dispose 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 conséquent, 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 ou les États-Unis.

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 spécification 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.

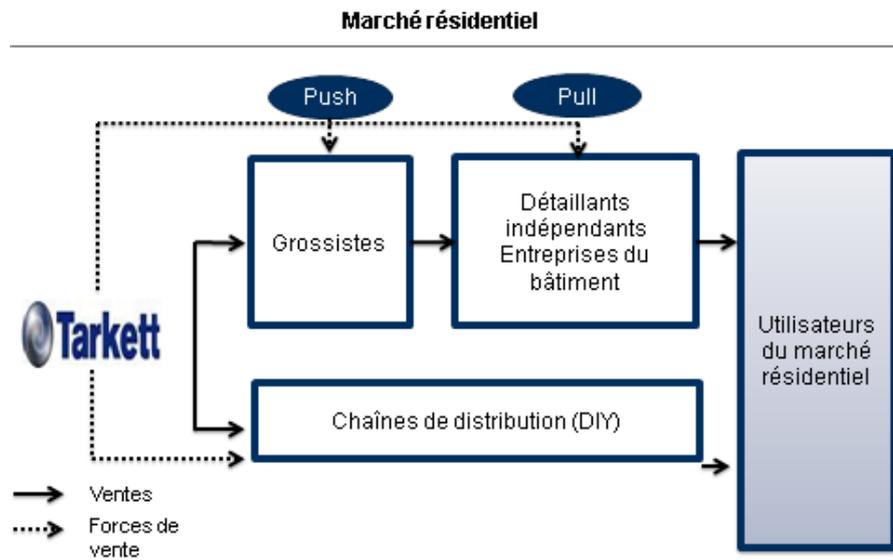
Pour les mêmes raisons, le marché commercial des revêtements de sol possède aussi des particularités en termes de canaux de distribution. Contrairement au marché résidentiel, où le consommateur se rend dans un point de vente physique pour passer une commande dans l'immédiat, l'acheteur commercial doit 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 guise de 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 du Groupe 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 – grandes chaînes de distribution (DIY ou « *do-it-yourself* »), 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.



La stratégie de distribution du Groupe 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 afin de renforcer l'image du Groupe. Le Groupe dispose de 15 centres de formation professionnelle dans le monde (ouverture d'une nouvelle *Tarkett Academy* à Backa Palanka en 2014). Les centres de formation sont destinés principalement aux jeunes professionnels (architectes, designers) ainsi qu'aux professionnels du secteur du bâtiment, notamment 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 - Produits commercialisés par le Groupe

1.6.3.2 Canaux de distribution

La distribution des produits du Groupe est assurée principalement par des distributeurs, 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. Ces marchés sont caractérisés par de grands espaces impliquant d'importantes économies d'échelle en termes de logistique, service assuré par les distributeurs auprès d'un grand nombre de magasins de vente de 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 marchés. Ce canal de distribution est actuellement moins important dans les pays de la CEI, mais pourrait se développer dans les années à venir.
- Les magasins indépendants assurent une part relativement importante de la distribution du Groupe en Europe de l'Ouest et dans le segment CEI/APAC/Amérique Latine, avec une présence plus importante dans les produits haut-de-gamme tels que les parquets.
- Les installateurs et les entreprises du bâtiment représentent une part significative des ventes du Groupe en Europe de l'Ouest, notamment dans le secteur commercial.

Il faut souligner que la distribution de moquettes commerciales (activité des groupes Tandus et Desso acquis respectivement en 2012 et en 2014) est spécifique dans la mesure où elle est assurée en adressant directement les 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 2014, le plus important client du Groupe représente environ 5 % du chiffre d'affaires net consolidé total.

1.6.3.4 Organisation de la force de vente

Les 60 bureaux de vente du Groupe emploient approximativement 1 500 commerciaux dédiés à la vente des produits du Groupe (pro-forma de l'acquisition de Desso). Ils sont répartis dans 38 pays, ce qui permet ainsi

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 avec l'ouverture de dix 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 des produits, meilleure formation des équipes et service après-vente, ce qui représente un fort avantage compétitif pour le Groupe.

■ *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 aval et en amont.

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 produits et les clients, le Groupe améliore le service des clients, 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 système 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. Le Groupe 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, systématiquement, 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 des préoccupations du Groupe. Les dépenses en recherche, design et développement ont augmenté de 2010 à 2014 passant respectivement de 15.6 millions d'euros à 26.0 millions d'euros et démontrent ainsi la volonté du Groupe de faire de la recherche et du développement l'un des piliers de son succès.

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 150 salariés à travers le monde. Elle s'organise autour d'un centre de recherche et d'innovation international situé au Luxembourg, et 24 laboratoires de développement et d'application situés dans plus de 14 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.

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

Afin de trouver 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 peuvent ainsi rencontrer et échanger avec les experts issus du monde scientifique en vue de valider le plan stratégique de recherche et d'innovation au niveau des produits du Groupe et d'améliorer sa stratégie d'innovation à une échelle plus importante.

Les experts internes du Groupe rencontrent également fréquemment des gestionnaires de projet en recherche et développement ainsi que des personnalités chargées de la veille technologique en vue d'identifier les technologies émergentes et les tendances du marché.

Environ 30 % du budget total consacré à l'activité de recherche et innovation du Groupe est consacrée à cette activité externe.

Le Groupe a également conclu des partenariats avec les laboratoires de recherche des plus prestigieuses universités et écoles d'ingénieurs du monde entier en fonction de leur expertise sur des sujets très pointus, notamment avec l'institut scientifique allemand EPEA (Environment Protection Encouragement Agency), l'ENSAD (Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs), etc.

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 ou les qualités environnementales des revêtements de sol.

1.6.4.2 Processus d'innovation performant

■ Principes clés

Le Groupe articule sa stratégie d'innovation autour de trois principes clés.

Le Groupe attache une grande importance au principe de l'éco-conception. Afin de le mettre en œuvre, il recherche de manière continue de nouveaux matériaux et processus respectueux de l'environnement et des utilisateurs. Les nouveaux produits développés par le Groupe sont ainsi conçus selon les principes *Cradle to Cradle*®. 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. Le Groupe vise également à fournir une information claire et précise aux consommateurs sur la conception des produits. Grâce à un système d'indicateurs, le Groupe indique, sur chaque produit, la proportion de matériaux renouvelables et naturels utilisée dans la conception du produit. Le Groupe indique également si le produit peut être recyclé et quel est son niveau d'émissions de COV.

Le deuxième principe sur lequel le Groupe articule sa stratégie d'innovation est le développement de solutions modulaires. Elles sont adaptées aussi bien aux utilisateurs résidentiels qu'aux utilisateurs professionnels qui souhaitent allier facilité d'utilisation et un large choix en matière de design et de décoration. Le Groupe a ainsi développé une gamme complète de solutions modulaires qui offre un très large choix de modèles et de designs.

Enfin, le Groupe souhaite maintenir sa position de leader industriel. Pour cela, il crée en permanence de nouveaux procédés de fabrication afin d'atteindre l'excellence opérationnelle et un niveau de compétitivité optimal. Le Groupe s'évertue à acquérir les nouveaux savoir-faire dans la mise en œuvre et la conception des revêtements de sol et développe des partenariats avec des universités et des experts dans le monde entier pour la modélisation de ses procédés de fabrication.

■ 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 cinq 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 également une veille technologique et réglementaire afin que les futurs produits développés soient en conformité avec les réglementations en vigueur.

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, des demandes du marché, des matériaux, de la faisabilité technique et du processus de fabrication.

Si le futur produit est validé, le Groupe passe à la phase de développement. Il réalise alors les premiers prototypes du futur nouveau produit.

Le Groupe entre ensuite dans la phase d'industrialisation qui est soumise à la validation de l'entité en charge du lancement et de la commercialisation de ce nouveau produit. Une fois le produit industriellement validé, le Groupe commence à fabriquer le nouveau produit afin de faire bénéficier au plus vite les utilisateurs de cette nouvelle innovation.

■ 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 faible à très faible niveaux d'émissions de COVT (Composés Organiques Volatils Totaux) permettent 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 fois inférieurs aux normes les plus strictes dans le monde.

Comme autre exemple d'éco-innovation, il a été mis au point d'une sous-couche pour les dalles de moquettes *ethos*® composée de matériaux recyclés à partir de film de verre utilisés en provenance de pare-brise et de verre de sécurité.

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. Un produit en particulier, le Veneto® Essenza 100% linen, a été conçu sans pigment, offrant ainsi un décor authentique et naturel et a obtenu la certification Cradle to Cradle®, niveau Or.

En 2014, Tarkett a innové dans le domaine des systèmes de pose appliqués, en particulier pour les nouvelles gammes modulaires. En Europe, la gamme LVT (lames et dalles modulaires en vinyle - Luxury Vinyl Tiles) en pose plombante permet une installation facile, rapide et durable. En Amérique du Nord, la gamme de moquette modulaire Freeform® propose le premier système de pose avec moins d'adhésif, pour une pose et une rénovation plus faciles. Freeform propose également une infinité de possibilités de designs grâce à son offre de formats sur catalogue et sur demande.

En 2014, le Groupe a développé 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.

Le Groupe, grâce à ses innovations, améliore également la performance de ses produits, notamment avec Cool Play™, récemment 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 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 aux Etats-Unis).

Tarkett a lancé en 2014 FloorInMotion™, solution unique au service de la santé et du bien-être, destinée principalement aux établissements de santé. FloorInMotion est un sol intelligent et connecté, qui détecte les chutes des personnes et envoie un signal d'alerte sur ordinateur ou appareils mobiles. Ce service permet également le suivi des patients et offre une aide aux équipes médicales. Cette innovation majeure, apportant désormais une solution de service, est le résultat d'un programme ambitieux du département Recherche & Innovation de Tarkett, de son expertise santé et des nombreux partenariats menés notamment avec le milieu hospitalier, les maisons de retraite et les universités.

■ **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 quatre dernières années, le Groupe a obtenu des récompenses 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® » : niveau Basic pour le gazon synthétique en 2013, niveau Basic en 2014 et niveau

Bronze en 2015 pour les revêtements dalles de caoutchouc, niveau Argent pour le linoléum et le bois en 2011, niveau Or pour le linoléum Veneto® Essenza 100 % Linen en 2013. En 2014, Ethos®, revêtement de sol souple pour dalles de moquette modulables a été certifié Cradle to Cradle® niveau Argent, et Evolay™, nouveau sol résilient et alternative au vinyle, a été certifié Cradle to Cradle® niveau Bronze ;

- 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™ 6.5mm et 8.3mm). Le produit FiberFloor® a reçu cette même certification en 2012 ;
- 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 l'Agence Française de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie et par Ernst & Young en 2012, le Prix de l'innovation responsable en 2013 du cabinet Bearing Point en partenariat avec le magazine L'Expansion et l'Ecole 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 de l'innovation, avec le prix Best Innovator du cabinet A.T. Kearney en 2013 ;
- 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'Economie, 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 ;
- 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.

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 les 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 choisies 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 spécificateurs (architecte, maître d'ouvrage, etc.) exigent le respect de ces normes dans leur cahier 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 choisies 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 choisies de communiquer varient en fonction des exigences du marché dans lequel il intervient.

■ Organismes de normalisation et les 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 dans le secteur des 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 1er juillet 2013. Il est relatif à la santé, à la sécurité des utilisateurs ainsi qu'aux économies d'énergie et définit les exigences obligatoires à suivre pour la mise sur le marché européen des produits du Groupe. Le marquage CE indique que les produits du Groupe répondent aux différentes normes harmonisées qui leurs sont spécifiques et atteste que le revêtement de sol a subi les procédures adéquates d'évaluation. Parmi les propriétés obligatoires demandées par le marquage CE, on peut citer les propriétés de résistance à la propagation des flammes, les propriétés relatives aux émanations de produits toxiques ainsi que la glissance. Le Groupe applique, par exemple, la norme harmonisée EN 14041 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 locales de premier plan telles que Johnsonite® (Amérique du Nord), Sinteros (CEI) et Desso® (Europe de l'Ouest), 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.

Le Groupe dispose d'un portefeuille important de marques composé de marques de renommée internationale (notamment Tarkett et FieldTurf) ou régionale (Tandus®, Sintelon et Johnsonite) ou spécialisées dans certains produits (notamment Easyturf® en matière de gazon synthétique ou encore Beynon® pour la fabrication de pistes d'athlétisme). 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, communautaires et internationaux enregistrés pour des durées variables en fonction des pays.

■ **Portefeuille de brevets**

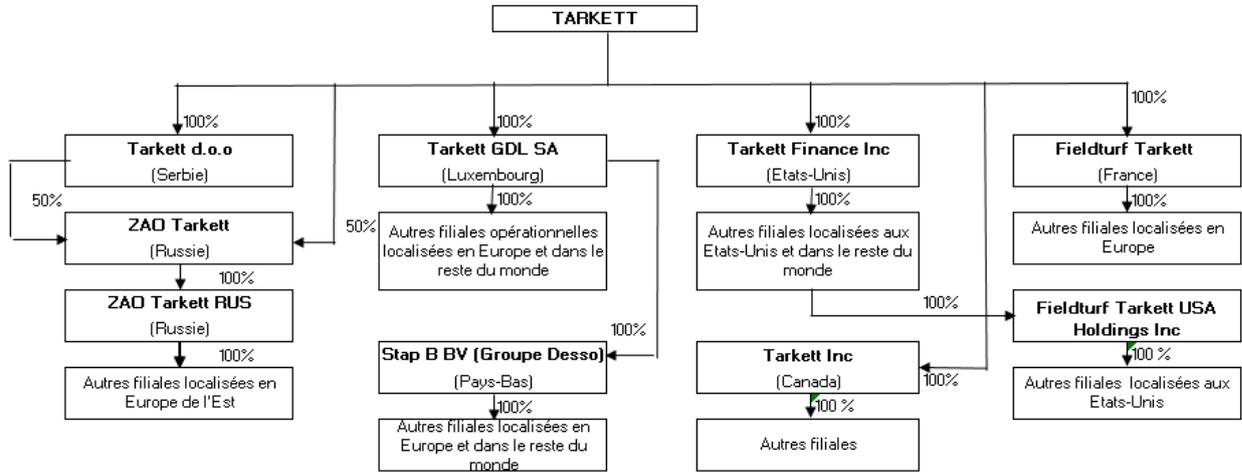
Le Groupe détient en pleine propriété de nombreux brevets actifs dans plus de 42 pays. Les brevets du Groupe recouvrent à la fois les produits de revêtements de sol et de surfaces sportives ainsi que les technologies relatives au développement de nouveaux produits.

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.

La ventilation géographique du portefeuille des brevets du Groupe est très diversifiée, avec 86 familles de brevets en Europe de l'Ouest, 11 familles de brevets en Europe de l'Est et 50 familles de brevets en Amérique du Nord. Enfin, le Groupe a déposé 24 familles de brevets spécifiques à son activité de surfaces sportives.

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

1.7 ORGANIGRAMME SYNTHETIQUE DU GROUPE





Chapitre 2

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET REMUNERATION

2.1	LES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE	34
2.1.1	Directoire, Conseil de surveillance et membres de la direction	34
2.1.2	Déclarations liées au gouvernement d'entreprise	45
2.2	FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE	47
2.2.1	Fonctionnement du Directoire.....	47
2.2.2	Fonctionnement et évaluation du Conseil de surveillance	47
2.3	REMUNERATION ET AVANTAGES ALLOUES AUX ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE	51
2.3.1	Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2013 et 2014	51
2.3.2	Rémunérations de chaque membre du Directoire au titre des exercices 2013 et 2014	52
2.3.3	Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les membres du Conseil de surveillance au cours des exercices 2013 et 2014	53
2.3.4	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2014 à chaque membre du Directoire par la Société ou par toute société du Groupe	54
2.3.5	Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2014 par chaque membre du Directoire	54
2.3.6	Actions de performance attribuées durant l'exercice 2014 aux mandataires sociaux	55
2.3.7	Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	55
2.3.8	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés.....	55
2.3.9	Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire.....	56
2.3.10	Montant des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	57
2.4	AUTRES RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX	58
2.4.1	Participations directe et indirecte des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance dans le capital de la Société.....	58
2.4.2	Options de souscription ou d'achat d'actions.....	58
2.5	ACTIONS GRATUITES (LTIP)	58
2.5.1	LTIP 2011-2014	59
2.5.2	LTIP 2012-2015	59
2.5.3	LTIP 2013-2016	60
2.6	ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTERESSEMENT	60
2.6.1	Accords de participation	60
2.6.2	Accords d'intéressement	60
2.6.3	Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés .	60
2.7	TRANSACTION DES MANDATAIRES SOCIAUX SUR LES TITRES	60
2.8	PRINCIPALES OPERATIONS AVEC LES APPARENTES	61
2.8.1	Garanties.....	61
2.8.2	Contrat de prestation de services avec la Société Investissement Deconinck (SID)	62
2.8.3	Convention d'assistance et d'animation conclue avec la Société Investissement Deconinck (SID) .	62
2.8.4	Conventions de gestion de trésorerie	62
2.8.5	Contrats de prestations de services	62



2.1 LES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE

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 2014, le Directoire est composé des trois membres suivants :

	Année de naissance	Nationalité	Date de 1 ^{ère} nomination au Directoire	Date du dernier renouvellement	Date d'expiration du mandat	Nombre d'actions détenues ¹
Président						
Michel Giannuzzi	1964	Française	7 novembre 2007	26 novembre 2013	26 novembre 2016	225 144
Membres						
Fabrice Barthélemy	1968	Française	23 mai 2008	26 novembre 2013	26 novembre 2016	38 247
Vincent Lecerf	1964	Française	23 mai 2008	26 novembre 2013	26 novembre 2016	31 631

(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 du Groupe ou en dehors du Groupe) au cours des cinq (5) dernières années.

MICHEL GIANNUZZI - Président et membre du Directoire

Expérience et expertise

Michel Giannuzzi, diplômé de l'École Polytechnique et de Harvard Business School, a consacré l'essentiel de sa carrière à l'industrie, en France et à l'international.

De 1988 à 2001, il a occupé plusieurs postes au sein du groupe Michelin. Fort d'expériences réussies dans le secteur de la production en France et au Royaume-Uni, il a ensuite dirigé une nouvelle unité utilisant des technologies très innovantes de production de pneumatiques, puis a pris en charge la réorganisation de la chaîne d'approvisionnement en Europe, avant d'être nommé Président de Michelin Japon.

En 2001, il rejoint le groupe Valeo en tant que Vice-Président et membre du comité exécutif, successivement responsable au niveau mondial des activités Systèmes Électriques puis des activités Systèmes d'Essuyage.

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

1 Actions

Listes des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq derniers exercices sociaux	
<p>Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett</p> <p>En cours :</p> <p>En France</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membre et Président du Directoire de Tarkett <p>À l'étranger</p> <ul style="list-style-type: none"> - Président du Conseil d'administration de Tarkett Capital SA (Luxembourg) - Président du Conseil d'administration de Tarkett GDL SA (Luxembourg) - Président du Conseil d'administration de Zao Tarkett (Russie) - Membre du Conseil d'administration de Tarkett Asia Pacific Ltd (République Populaire de Chine) - Président du Conseil d'administration de Fademac SA (Brésil) - Président du Conseil d'administration de Tarkett Hong Kong Limited (République Populaire de Chine) - Président du Conseil d'administration de Laminate Park GmbH & Co KG (Allemagne) - Membre du Conseil de surveillance de Morton Extrusionstechnik GmbH (MET) (Allemagne) - Membre du Conseil d'administration de Tarkett Inc. (Canada) <p>Au cours des cinq derniers exercices :</p> <p>En France : Néant</p> <p>À l'étranger : Néant</p>	<p>Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett</p> <ul style="list-style-type: none"> - Néant

FABRICE BARTHELEMY – Membre du Directoire et Directeur Financier de la Société
Expérience et expertise

Fabrice Barthélemy, diplômé de l'ESCP – Europe, est directeur financier de la Société.

Il a débuté sa carrière comme contrôleur industriel chez Safran et 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, 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

<p>Mandats et fonctions au sein du groupe Tarkett</p> <p>En cours :</p> <p>En France</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Directoire et Directeur Financier de Tarkett - Membre du comité de direction de FieldTurf Tarkett SAS <p>À l'étranger</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Conseil d'administration de Tarkett Australia Pty. Ltd (Australie) - Membre du Conseil d'administration de Laminate Park GmbH & Co KG (Allemagne) - Membre du Conseil d'administration de FieldTurf Poligras (Espagne) - 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 Zao Tarkett (Russie) - Président du Conseil d'administration de Tandus Flooring CO. Ltd (Suzhou) - Membre du Conseil d'administration de Tarkett Inc. (Canada) - Membre du Conseil d'administration de Fademac SA (Brésil) - Membre du Conseil d'administration de Tarkett Asia Pacific Ltd (République Populaire de Chine) <p>Au cours des cinq derniers exercices :</p> <p>En France : Président de Tarkett Bois</p> <p>À l'étranger : Néant</p>	<p>Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett</p> <ul style="list-style-type: none"> - Néant
---	--

VINCENT LECERF – Membre du Directoire et Directeur des Ressources Humaines de la Société

Expérience et expertise

Vincent Lecerf, diplômé de l'EDHEC et titulaire d'un DEA de gestion et sociologie des organisations (Paris Dauphine), est Directeur des ressources humaines de la Société.

Il a réalisé l'essentiel de sa carrière dans la fonction ressources humaines et notamment dans des sociétés telles que Rhodia, Poclairn Hydraulics, Valeo. Avant d'exercer ces fonctions dans la Société, il était Directeur des Ressources Humaines du Groupe Norbert Dentressangle.

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 Directeur des Ressources Humaines de Tarkett

À l'étranger : Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France : Président de Tarkett France

À l'étranger : Néant

Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett

- Néant

2.1.1.2 Conseil de surveillance

■ **Composition du Conseil de surveillance**

Lors de l'introduction en bourse de la Société en date du 22 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 2014

Les actionnaires de la Société réunis en Assemblée Générale Ordinaire le 13 mai 2014 ont décidé de :

- Renouveler le mandat de Monsieur Didier Deconinck en sa qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années,
- Renouveler le mandat de Monsieur Jean-Philippe Delsol en sa qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années,
- Nommer Monsieur Julien Deconinck en qualité de censeur pour une durée de quatre (4) années.

Changements proposés en 2015

Après examen et avis rendu par le Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 avril 2015 de :

- Renouveler le mandat de Madame Françoise Leroy en sa qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années,
- Renouveler le mandat de Monsieur Gérard Buffière en sa qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre (4) années,
- Nommer Monsieur Eric La Bonnardière en qualité de membre du Conseil de surveillance en remplacement de Monsieur Jean-Philippe Delsol, membre du Conseil démissionnaire, pour la durée du mandat de son prédécesseur soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer, en 2018, sur les compte de l'exercice clos le 31 décembre 2017,
- Nommer Monsieur Nicolas Deconinck, en qualité de censeur au Conseil de surveillance en remplacement de Monsieur Eric La Bonnardière démissionnaire, sous condition suspensive de la nomination de ce dernier en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour la durée du mandat de son prédécesseur soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer, en 2018, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, le Conseil de surveillance est composé de 9 membres et 2 censeurs.

	Année de naissance	Nationalité	Date de 1 ^{ère} 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						
Jacques Garaïalde	1956	Française	10 janvier 2007	26 novembre 2013	AGO 2017 Comptes 31/12/2016	1 000
Membres						
Sonia Bonnet-Bernard	1962	Française	12 juillet 2011	26 novembre 2013	AGO 2017 Comptes 31/12/2016	1 000
Gérard Buffière	1945	Française	26 novembre 2013	26 novembre 2013	AGO 2015 Comptes 31/12/2014	1 050
Bernard-André Deconinck	1944	Française	10 janvier 2007	26 novembre 2013	AGO 2016 Comptes 31/12/2015	1 000
Eric Deconinck	1948	Française	2 janvier 2001	26 novembre 2013	AGO 2016 Comptes 31/12/2015	1 000
Jean-Philippe Delsol	1950	Française	26 novembre 2013	13 mai 2014	AGO 2018 Comptes 31/12/2017	590
Françoise Leroy	1952	Française	26 novembre 2013	26 novembre 2013	AGO 2015 Comptes 31/12/2014	1 000
Josselin de Roquemaurel	1976	Française	26 mai 2010	26 novembre 2013	AGO 2017 Comptes 31/12/2016	1 000
Censeur						
Eric La Bonnardière	1981	Française	26 novembre 2013	26 novembre 2013	AGO 2017 Comptes 31/12/2016	
Julien Deconinck	1978	Française	13 mai 2014	13 mai 2014	AGO 2018 Comptes 31/12/2017	

Le tableau ci-dessus ne prend pas en compte les 31 975 071 actions détenues par Société Investissement Deconinck (« SID ») à laquelle Messieurs Eric, Didier, Bernard-André Deconinck et Messieurs Julien Deconinck et Eric La Bonnardière sont directement et indirectement associés.

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 dernières années.

DIDIER DECONINCK – Président et membre du Conseil de surveillance	
Expérience et expertise	
<p>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).</p> <p>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 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 est également Vice-Président et Directeur Général de la société Monin, fabricant français d'articles de quincaillerie pour le bâtiment et l'industrie, dont il est co-fondateur.</p> <p>De 1979 à 1984, Didier Deconinck était Directeur Général d'Allibert-Mobilier-de-Jardin, fabricant de mobilier de jardin. Il a ensuite exercé les fonctions de Directeur Général de la division Vidéo du groupe Thomson et, dans le même groupe, délégué général de la holding allemande DAGFU jusqu'en 1987, puis, jusqu'en 1990, Directeur Général de la société Domco, société cotée à la bourse de Toronto, premier fabricant canadien de revêtements de sols. Didier Deconinck est également Président du Comité de surveillance de la société ARDIAN Holding SAS.</p> <p>Adresse professionnelle : Tour Initiale – 1 Terrasse Bellini – 92919 Paris la Défense</p>	
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	Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett
<p>En cours : En France - Président et membre du Conseil de surveillance À l'étranger : Néant</p> <p>Au cours des cinq derniers exercices : En France : Néant À l'étranger : Néant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membre du Directoire et du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de DDA) de SID - Gérant de DDA (France) - Président du Comité de surveillance de la société ARDIAN Holding SAS (France), représentant permanent de DDA (France) - Directeur Général de la société Monin (France) - Administrateur du Musée de l'Armée (France)
	Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés
	<ul style="list-style-type: none"> - Membre du Directoire et Directeur Général de la société SIF (France)

JACQUES GARAÏALDE – Vice - Président et membre du Conseil de surveillance
Expérience et expertise
<p>Jacques Garaïalde est titulaire d'un M.B.A de l'INSEAD (Fontainebleau) et est diplômé de l'École Polytechnique.</p> <p>Jacques Garaïalde est Senior adviser de Kohlberg Kravis Roberts & Co. (« KKR ») et était associé de KKR entre 2003 et 2014. Il était auparavant associé de Carlyle, en charge du fonds Europe Venture Partners. Entre 1982 et 2000, il a exercé au sein du Boston Consulting Group, dont il a été Senior VP en charge de la Belgique (de 1992 à 1995) puis de la France et de la Belgique (de 1995 à 2000).</p> <p>Entre 1979 et 1981, il a occupé différentes fonctions au sein de la société Esso France.</p> <p>Jacques Garaïalde est également administrateur de KKR Flooring COMP et de SMCP SAS. Il est également trustee de l'École Polytechnique Charitable Trust et membre du Conseil d'administration de la Fondation de l'École Polytechnique.</p> <p>Adresse professionnelle : Kohlberg Kravis & Co. Ltd, Stirling Square, 7 Carlton Garden, Londres SW1 5AD, Grande-Bretagne</p>

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 <ul style="list-style-type: none"> - Vice-Président et 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 <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Conseil d'administration de KKR Flooring COMP (Luxembourg) - Administrateur de SMCP SAS (France) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés <ul style="list-style-type: none"> - Président du Directoire de SIF (France) - Président et Directeur Général de Mediannuaire Holding (France) - Président du Conseil d'administration de Pages Jaunes Groupe (France)* - Administrateur de Nexans (France)* - Administrateur de Visma AS (Norvège) - Administrateur de Pages Jaunes Groupe (France)* - Administrateur de Legrand SA (France)* - Administrateur de Sorgenia Spa (Italie) * Société française cotée

SONIA BONNET- BERNARD – Membre indépendant du Conseil de surveillance
Expérience et expertise

Sonia Bonnet-Bernard est diplômée d'expertise comptable et titulaire d'une maîtrise de sciences et techniques comptables et financières de l'université Paris IX Dauphine. Elle a été chargée de cours à l'université de Paris IX Dauphine et à l'IAE de Poitiers de 1986 à 1994.

Sonia Bonnet-Bernard est, depuis 1998, associée gérante de Ricol Lasteyrie, société indépendante spécialisée dans l'expertise indépendante et le conseil financier.

Elle a démarré sa carrière comme auditeur au sein du cabinet Salustro en 1985, puis l'a poursuivie à New York en 1989 chez Leon Constantin. Après avoir dirigé pendant sept ans la direction internationale du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables, elle a rejoint le comité Arnaud Bertrand (devenu Département des marchés financiers de la Compagnie Nationale des commissaires aux comptes) pour coordonner les positions de politique professionnelle et de technique comptable des grands réseaux d'audit internationaux.

Sonia Bonnet-Bernard est membre de l'Autorité des Normes Comptables (ex Conseil National de la Comptabilité) depuis 1998 et participe activement aux travaux de cette organisation depuis 1990. Elle est Vice-Présidente de la Société française des évaluateurs (SFEV), membre de l'Association professionnelle des experts indépendants (APEI) et administratrice d'IMA France.

Adresse professionnelle : Ricol Lasteyrie, 2 avenue Hoche, 75008 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 <ul style="list-style-type: none"> - Membre indépendant du Conseil de surveillance - Président et 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 <ul style="list-style-type: none"> - Associée-gérante de Ricol Lasteyrie (France) - Vice-Présidente de la Société Française des Évaluateurs (France) - Administrateur de l'association IMA France (France) - Membre du Collège de l'Autorité des normes comptables (France) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés <ul style="list-style-type: none"> - Néant
---	---

GERARD BUFFIERE – Membre indépendant du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

Gérard Buffière est diplômé de l'École Polytechnique et d'un Master of Science de l'Université Stanford (États-Unis).

Gérard Buffière est administrateur d'Imerys, membre du Conseil de surveillance du Groupe Wendel et *senior advisor* des fonds Sagard et Ergon Capital Partners. Il dirige par ailleurs les sociétés Société Industrielle du Parc et GyB-Industries dont il est le fondateur.

Gérard Buffière a débuté sa carrière en 1969 dans le département fusions/acquisitions du groupe Banexi, avant de rejoindre le groupe Otis Elevator en 1974. En 1979, il est nommé Directeur Général de la Division « Electricity Control » du groupe Schlumberger, puis, en 1989, président de la branche « Transactions Électroniques ». De 1996 à fin 1997, il a exercé les fonctions de Directeur Général de la Branche des Équipements Industriels du groupe Cegelec.

En début d'année 1998, il rejoint le groupe Imetal, devenu Imerys, en tant que membre du Directoire en charge des Branches « Matériaux de Construction » et « Minéraux pour Céramiques », puis en 2000 de la Branche « Pigments et Additifs ». En 2002, il devient Président du Directoire d'Imerys, puis est nommé administrateur et Directeur Général lors du changement de gouvernance du groupe en 2005, fonction qu'il a exercée jusqu'en 2011.

Adresse professionnelle : GyB-Industries, 41, boulevard de la Tour Maubourg, 75007 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	Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett
<p>En cours : En France</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membre indépendant du Conseil de surveillance - Président en membre du Comité des nominations et des rémunérations <p>À l'étranger : Néant</p> <p>Au cours des cinq derniers exercices : En France : Néant À l'étranger : Néant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Administrateur de Imerys (France)* - Membre du Conseil de surveillance de Wendel (France)* - Président de GyB-Industries (France) - Président de la Société Industrielle du Parc (France) <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur Général de Imerys (France)* <p>* Société française cotée</p>

BERNARD- ANDRE 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 (à titre de représentant de Heritage Fund) de SID. Il a été membre du Directoire de SIF. Il a commencé sa carrière au sein du Groupe en 1969 en tant qu'ingénieur, puis a occupé à partir de 1970 des postes de direction opérationnelle (aux niveaux usines et divisions), puis de Directeur des achats, investissements, style et recherche et développement du Groupe.

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	Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett
<p>En cours : En France</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Conseil de surveillance - Membre du Comité des nominations et des rémunérations <p>À l'étranger : Néant</p> <p>Au cours des cinq derniers exercices : En France : Néant À l'étranger : Néant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membre 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) <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Directoire et Directeur Général de SIF (France)

ERIC DECONINCK – Membre du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

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

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 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.

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	Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett
<p>En cours : En France</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Conseil de surveillance <p>À l'étranger : Néant</p> <p>Au cours des cinq derniers exercices : En France : Néant À l'étranger : Néant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membre du Directoire et du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de Demunich) de SID - Gérant de Demunich (France) - Représentant de Demunich auprès de SO ACTIVE (France) <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Directoire et Directeur Général de SIF (France) - Administrateur d'Attractive (France) - Président de Marketing & Business, absorbée par Demunich (France)

JEAN-PHILIPPE DELSOL – Membre du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

Jean-Philippe Delsol est licencié ès lettres et docteur en droit.

Jean-Philippe Delsol a successivement exercé pendant plus de trente ans les métiers de conseil juridique et fiscal, puis d'avocat. Il intervient plus particulièrement auprès de grandes entreprises familiales dont il assure le conseil dans la durée.

Adresse professionnelle : DELSOL Avocats, 12 quai André Lassagne, 69001 Lyon

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	Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett
<p>En cours : En France</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Conseil de surveillance <p>À l'étranger : Néant</p> <p>Au cours des cinq derniers exercices : En France : Néant À l'étranger : Néant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gérant de la SELARL DELSOL Avocats (France) - Administrateur de l'Institut de Recherches Économiques et Fiscales (IREF) (France) <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Néant

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 depuis 2004 et membre du Comité directeur de Total depuis 2006, Françoise Leroy est devenue Directeur des acquisitions-cessions le 9 janvier 2012, fonction qu'elle a cessé d'occuper en juin 2013.

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	Mandats et fonctions en dehors du groupe Tarkett
<p>En cours : En France</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membre indépendant du Conseil de surveillance - Membre du Comité d'audit - Membre du Comité des nominations et des rémunérations <p>À l'étranger : Néant</p> <p>Au cours des cinq derniers exercices : En France : Néant À l'étranger : Néant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de HIME (Groupe Saur) <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Président du Conseil d'administration de Bostik Holding SA (France) - Directeur Général de Bostik Holding SA (France) - Administrateur de Bostik Holding SA (France) - Président du Conseil d'administration de Elf Aquitaine Fertilisants (France) - Directeur Général de Elf Aquitaine Fertilisants (France) - Administrateur de Elf Aquitaine Fertilisants (France) - Membre du Conseil de Surveillance de Atotech BV (Pays-Bas) - Administrateur de la Société Chimique de Oissel (France) - Administrateur de Bostik SA (France) - Administrateur de Hutchinson SA (France) - Administrateur de Grande Paroisse SA (France)* - Administrateur de GPN (France) - Directeur Général Délégué de Total Raffinage Chimie (France) - Administrateur de Elf Aquitaine (France) - Administrateur de Cray Valley SA (France) - Administrateur de Financière Elysées Balzac SA (France) - Administrateur de Total Petrochemicals France (France) - Administrateur de Total Petrochemicals Arzew (France) - Administrateur de Rosier SA (Belgique) <p>* Société française cotée</p>

JOSELIN DE ROQUEMAUREL – Membre du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

Josselin de Roquemaurel est un ancien élève de l'École Normale Supérieure de Fontenay/Saint-Cloud, et est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

Josselin de Roquemaurel est Directeur chez KKR, où il est employé depuis 2005 et il a été responsable d'investissements dans diverses sociétés européennes. De 2001 à 2005, il était employé chez JP Morgan & Co. en qualité d'analyste puis d'*associate* dans le département de la banque d'investissement.

Josselin de Roquemaurel est également administrateur de la société Acteon Goup Ltd et et OEG Offshore Ltd (Royaume-Uni).

Adresse professionnelle : Kohlberg Kravis & Co. Ltd, Stirling Square, 7 Carlton Garden, Londres SW1 5AD, Grande-Bretagne

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 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 d'administration d'Acteon Group Limited (Royaume-Uni) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés - Membre du Directoire de SIF (France) - Représentant de SIF (France) - Administrateur de Visma AS (Norvège) - Président de Partholdi (France)

ERIC LA BONNARDIERE – Censeur du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

Éric La Bonnardière est diplômé de Supélec et de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

Éric La Bonnardière a débuté sa carrière en 2006 en tant que consultant dans le cabinet de conseil en stratégie Advancy où il effectue des missions dans l'industrie et la distribution. En 2009, il co-fonde la société Evaneos.com dont il est actuellement Président Directeur Général.

Adresse professionnelle : Evaneos SA, 43 rue du Faubourg Montmartre, 75018 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 - 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 - Président Directeur Général de la société Evaneos SA (France) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés - Néant
---	---

Julien Deconinck – Censeur du Conseil de surveillance

Expérience et expertise

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

Julien Deconinck est directeur au sein du département Corporate Finance de la Société Générale qu'il a rejoint en 2009. 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 2009, il a été successivement associé en fusions et acquisitions chez HSBC puis directeur de participation au sein du fonds d'investissement Parcom Capital.

Adresse professionnelle : 41 Tower Hill - London EC3N 4SG - 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
---	---

2.1 - Les organes de direction et de contrôle

■ **Équilibre dans la composition du Conseil de surveillance**

Au 31 décembre 2014, le Conseil est composé de :

- 2 membres représentant la société KKR,
- 4 membres représentant la société SID,
- 3 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 trois membres indépendants, aux côtés de six membres du Conseil désignés sur proposition des deux principaux actionnaires de la Société, soit un tiers 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) :

- le 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.

Le Conseil de surveillance a 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 2014, la proportion de femmes au sein du Conseil de surveillance représente 22 %. Il est ici précisé que le Conseil de surveillance poursuit actuellement sa réflexion sur la représentation des femmes et des hommes en son sein, avec pour objectif d'atteindre une proportion de 40 % de femmes d'ici 2017, conformément aux dispositions législatives.

Conformément aux principes retenus par la Société et conformément au 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 de surveillance, en particulier ceux dont le renouvellement ou la nomination sont proposés à la prochaine assemblée, le Conseil a reconnu cette qualité à Mesdames Sonia Bonnet Bernard et Françoise Leroy et Monsieur Gérard Buffière. Par conséquent, un tiers des membres du Conseil de surveillance est indépendant.

Les propositions de renouvellement de mandats du Conseil ou de nomination de membres du Conseil qui seront soumises à la prochaine Assemblée Générale veillent à maintenir l'équilibre dans la composition du Conseil de surveillance, soit 22 % de femmes et un tiers de membres indépendants.

2.1.1.3 Autres membres de la direction

■ **Composition des autres membres de la direction**

Le Comité exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes :

Membres	Fonction	Nationalité	Age	Biographie
Michel Giannuzzi	Président du Directoire	Française	50 ans	Voir Section 2.1.1.1
Fabrice Barthélemy	Directeur Financier	Française	46 ans	Voir Section 2.1.1.1
Vincent Lecerf	Directeur des Ressources humaines	Française	50 ans	Voir Section 2.1.1.1
Anne-Christine Ayed	Directrice Recherche, Innovation & Environnement	Franco-canadienne	53 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.
Jeff Buttitta	Président division Amérique du Nord	Américaine	67 ans	Diplômé en comptabilité du <i>Baldwin Wallace College</i> , USA, il a rejoint le Groupe en 2005. Auparavant, il était directeur général de la société Johnsonite depuis 1990, jusqu'à son acquisition par le Groupe en 2005.
Stéphanie Couture	Directrice des Affaires Juridiques	Canadienne	46 ans	Diplômée en droit de l'Université de Montréal et membre du barreau du Québec depuis 1993, elle a rejoint Tarkett en 2000 et est devenue Directrice des Affaires Juridiques en 2006. Elle a été avocate auprès des tribunaux administratifs et civils du Canada et conseillère juridique de la société Unibroue.

Éric Dalieré	Président division Tarkett Sports	Américaine	47 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 division Europe de l'Est	Serbe	44 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.
Antoine Prévost	Directeur des Opérations	Française	44 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.
Remco Teulings	Président division EMEA	Néerlandaise	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 DECLARATIONS LIEES 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 2.8.5 « Contrats de prestations de services », Monsieur Jean-Philippe Delsol, membre du Conseil de surveillance, a conseillé la famille Deconinck notamment dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société. Ce dernier a été nommé au Conseil de surveillance de Tarkett sur proposition de la famille Deconinck, conformément au pacte d'actionnaires visé à la Section 7.5.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre 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 2014.

Sous réserve des stipulations du pacte d'actionnaires résumé à la Section 7.5 « Pacte d'actionnaires », il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de pacte ou accord quelconque conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire a été nommé en cette qualité.

Au 31 décembre 2014 et sous réserve des stipulations de la Section 2.5 « Actions gratuites » 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 2014, hormis les liens fraternels existants entre Didier Deconinck (Président et membre 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 (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.

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 rapport annuel 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 rapport annuel.

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 17 février 2015, puis par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 18 février 2015. Il ressort de cet examen que trois membres du Conseil de surveillance sont indépendants : Mesdames Sonia Bonnet-Bernard et Françoise Leroy et Monsieur Gérard Buffière.

Par ailleurs, cet examen fait apparaître que le Comité d'audit comprenait, au 31 décembre 2014, deux membres indépendants (Sonia Bonnet-Bernard (Présidente) et Françoise Leroy). Le Comité des nominations et des rémunérations, au 31 décembre 2014, comprenait deux membres indépendants (Françoise Leroy et Gérard Buffière (Président)).

Lors de sa réunion du 18 février 2015, le Conseil de surveillance a examiné les situations des mandats des membres du Conseil de surveillance et a proposé le renouvellement des mandats de Madame Françoise Leroy et Monsieur Gérard Buffière. Si l'Assemblée générale approuvait le renouvellement de ces mandats, la proportion de membres indépendants du Conseil de surveillance de un tiers serait maintenue

2.2 FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE

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.

Les travaux du Directoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Le présent paragraphe rend compte de l'activité du Directoire sur l'ensemble de l'année 2014.

Au cours de l'année 2014, le Directoire s'est réuni cinq fois (neuf fois en 2013). Le taux de présence était de 100 %.

Les activités relatives aux résultats et à l'assemblée générale annuelle :

- le rapport sur l'activité du 4ème trimestre 2013 ;
- le rapport sur l'activité du 1ème trimestre 2014 ;
- le rapport sur l'activité du 3ème trimestre 2014 ;
- l'arrêté du rapport financier semestriel au 30 juin 2014 ;

- l'examen et l'arrêté des comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 ;
- l'examen et l'arrêté des comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 ;
- la proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2013 ;
- le rapport de gestion de la Société et du Groupe – Projet de résolutions ;
- la convocation à l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société du 13 mai 2014 ;
- les activités relatives à l'examen de conventions et mandats ;
- les conventions visées aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce ;
- la situation des mandats des membres du Conseil de surveillance.

Les activités relatives aux instruments financiers de Tarkett :

- Calcul de performance et détermination du nombre d'actions à attribuer aux bénéficiaires du LTIP 2011-2014,
- Rachat d'actions par voie de bloc de gré à gré à Tarkett GDL SA.

2.2.2 FONCTIONNEMENT ET EVALUATION 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, et 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.

Il 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 Président du Conseil de surveillance doit rendre compte dans un rapport notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil. Le Président du Conseil a transmis le 9 décembre 2014 à l'ensemble des membres un questionnaire d'évaluation 2014 ayant pour objet l'évaluation des modalités de fonctionnement du Conseil mais également de ces comités spécialisés, la vérification que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil et enfin de la mesure de la contribution effective

de chaque membre aux travaux du Conseil. L'ensemble des membres du Conseil a répondu à ce questionnaire.

Lors de sa réunion en date du 18 février 2015, le Conseil de surveillance a débattu sur le fonctionnement et la performance du Conseil et a procédé à son auto-évaluation. Sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil a constaté que les membres du Conseil de surveillance sont dans l'ensemble satisfaits du fonctionnement du Conseil de surveillance, de la qualité des débats, de la préparation des questions importantes et de la contribution effective de chaque membre. Les recommandations suivantes ont été retenues par le Conseil suite à la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations :

- Une rencontre entre les membres du Comité d'audit et les commissaires aux comptes hors présence du Directoire sera formalisée,
- Une attention particulière sera portée à la concision des présentations afin de permettre le respect du temps imparti à chaque sujet,
- Une réflexion sera menée sur la prise en compte dans le choix des futurs membres du Conseil de surveillance notamment de la présence i) des femmes au vu des modifications législatives qui entreront en vigueur en 2017 et ii) de profils diversifiés.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014, le Conseil de surveillance s'est réuni dix fois (douze fois en 2013). Le

2.2 - Fonctionnement des organes de direction et de contrôle

taux de présence était en moyenne de 96,66 %, traduisant l'intérêt des membres du Conseil de surveillance pour la Société.

En outre, une évaluation formalisée sera réalisée tous les trois ans au moins, éventuellement sous la direction d'un membre indépendant du Conseil de surveillance, et le cas échéant, avec l'aide d'un consultant extérieur.

Le dernier Conseil de l'année N arrête toutes les réunions de l'année N+1 afin de permettre la présence de chacun des membres aux réunions. Lors 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.

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 expliquées 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 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'analyse des résultats financiers et à l'élaboration de la stratégie de la Société. 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 2014 par le Conseil a pu être examiné dans des conditions satisfaisantes notamment en raison des 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 (2) 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 ces comités émettent des propositions, recommandations et avis, selon le 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. Les descriptions ci-après reflètent les règlements intérieurs des comités (Voir la Section 7.6 « Statuts de la Société » s'agissant des stipulations 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 31 décembre 2014, ce Comité est composé de Mesdames Sonia Bonnet-Bernard (Présidente) et Françoise Leroy et Monsieur Josselin de Roquemaurel (voir la Section 2.1.2 « Conseil de surveillance » pour une description 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'une majorité de membres indépendants au sein de ce 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 fait 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 2014

Le Comité d'audit s'est réuni six (6) fois au cours de l'exercice 2014, 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 2014, 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 2014, (ii) des états financiers consolidés intermédiaires condensés pour le semestre clos le 30 juin 2014, (iii) du plan d'audit 2014, (iv) du résultat opérationnel, des éléments exceptionnels, du résultat financier et fiscal, des évolutions bilancielles, de la performance des flux de trésorerie et de la situation d'endettement du Groupe et (v) de l'évolution de la cartographie des risques 2014.

Le Comité d'audit a également examiné l'avancement du plan d'audit interne 2014 et la situation des principaux risques et litiges.

Le taux de présence aux réunions du Comité d'audit s'élevait à 94,44 % en 2014.

■ **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 31 décembre 2014, ce Comité est composé de : Gérard Buffière (Président), Françoise Leroy, Jacques Garaïalde et Bernard-André Deconinck (voir la Section 2.1.2 « Conseil de surveillance » pour une description de leurs biographies).

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 ;

2.2 - Fonctionnement des organes de direction et de contrôle

- 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 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 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

2.1.1.4

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.medef.com>. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce code.

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.

▪ Activités du Comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice 2014

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014 (trois fois en 2013) et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance.

En 2014, 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 ;
- 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 consultatif « Say on Pay » ;
- du rapport de gestion, section rémunérations, et du rapport du Président du Conseil de surveillance sur le contrôle interne.

Le taux de présence aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations était de 100 % en 2014.

Tarkett estime se conformer aux 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. Les recommandations auxquelles la Société ne se conforme pas strictement sont présentées et expliquées ci-dessous :

Dispositions du Code Afep-Medef écartées	Explications
20.2.4 Indemnité de départ des membres du Directoire	
Les conditions de performance fixées par les Conseils doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie.	Le Conseil de surveillance a souhaité que les indemnités de départ de Monsieur Michel Giannuzzi ne soient dues qu'en cas de départ contraint, conformément aux recommandations susvisées, cependant sans limiter cela au cas de changement de contrôle ou de désaccord sur la stratégie. Le Conseil considère en effet que, compte tenu des conditions de performance auxquelles le paiement de ces indemnités est subordonné et de l'exclusion des cas de faute grave et de faute lourde, ces mesures offrent les précautions recherchées par le Code Afep-Medef.

14.1, 15.1 et 16.1 La proportion de membres indépendants au sein du Comité des nominations et des rémunérations	
Le Comité des nominations et des rémunérations doit être composé en majorité de membres indépendants.	Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre (4) membres, dont la moitié de membres indépendants, en ce compris le président. La composition actuelle de ce Comité (deux (2) membres indépendants sur quatre (4) membres) n'est donc pas conforme à la recommandation du Code Afep-Medef qui préconise la présence d'une majorité de membres indépendants au sein de ce Comité. Cette composition reflète la volonté des actionnaires de permettre la présence de deux (2) membres désignés sur proposition de chacun des deux (2) principaux actionnaires, disposant chacun d'une expérience sur ces sujets.

2.3 REMUNERATION ET AVANTAGES ALLOUES AUX ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE

Il est rappelé que la Société entend se référer 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.

2.3.1 SYNTHÈSE DES REMUNERATIONS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU TITRE DES EXERCICES 2013 ET 2014

Le tableau suivant présente la synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées et définitivement acquises à Messieurs Michel Giannuzzi, Fabrice Barthélemy et Vincent Lecerf au cours des exercices clos les 31 décembre 2013 et 2014.

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

(en euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Michel Giannuzzi, Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 076 125	1 555 689
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	503 808	1 777 410
Total	1 579 933	3 333 099
Fabrice Barthélemy, membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	384 406	776 252
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	175 944	449 848
Total	560 350	1 226 100
Vincent Lecerf, membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	366 972	489 646
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	175 944	448 949
Total	542 916	938 595

2.3.2 REMUNERATIONS DE CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE AU TITRE DES EXERCICES 2013 ET 2014

Le tableau ci-après présente la ventilation de la rémunération fixe, variable et autres avantages octroyés à Messieurs Michel Giannuzzi, Fabrice Barthélemy et Vincent Lecerf au cours des exercices clos les 31 décembre 2013 et 2014.

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

(en euros)	2014		2013	
	Montants dus(2)	Montants versés(3)	Montants dus(2)	Montants versés(3)
Michel Giannuzzi, Président du Directoire				
Rémunération fixe(1)	700 000	700 000	700 000	700 000
Rémunération variable(1)	372 260	863 413	851 900	711 011
Rémunération exceptionnelle(1)	0	0	-	62 372
Avantages en nature	3 865	3 865	3 789	3 789
Total	1 076 125	1.563.431	1 555 689	1 477 172
Fabrice Barthélemy, membre du Directoire et Directeur Financier				
Rémunération fixe(1)	305 000	305 000	295 000	295 000
Rémunération variable(1)	76 525	188 338	178 328	146 770
Rémunération exceptionnelle(1)	0	0	300 000	300 000
Avantages en nature	2 881	2 881	2 924	2 924
Total	384 406	496.219	776 252	744 694
Vincent Lecerf, membre du Directoire et Directeur des Ressources Humaines				
Rémunération fixe(1)	290 000	290 000	280 000	280 000
Rémunération variable(1)	74 066	166 740	166 740	134 819
Rémunération exceptionnelle(1)	0	0	40 000	40 000
Avantages en nature	2 906	2 906	2 906	2 906
Total	366 972	459 646	489 646	457 725

(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.

■ **Rémunération de Monsieur Michel Giannuzzi, Président du Directoire**

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, Monsieur Michel Giannuzzi perçoit, au titre de son mandat de Président du Directoire pour l'année 2014, une rémunération composée :

- d'un montant fixe de 700 000 euros, et
- d'un montant variable, payable au plus tard le 31 mars de l'année suivante, composée de deux parties :

(i) une première partie assise sur des objectifs quantitatifs définis en début d'exercice par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations représentant 70 % de la rémunération annuelle fixe (en cas d'atteinte des objectifs quantitatifs qui dépendent, pour l'exercice 2014, des niveaux d'EBITDA ajusté à hauteur de 40 % et de flux de trésorerie opérationnels atteints en fonction du budget défini pour cet exercice à hauteur de 30 %) affectée d'un coefficient de 0 % à 200 % de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 170 % (en cas de dépassement des objectifs) de la rémunération fixe annuelle, selon une progression linéaire ; et

(ii) une seconde partie assise sur des objectifs personnels définis en début d'exercice par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des

nominations et des rémunérations représentant 30 % de la rémunération annuelle fixe affectée d'un coefficient de 0 % à 100 % de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 30 % de la rémunération fixe annuelle.

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Monsieur Michel Giannuzzi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014. Conséquence de la fin de son contrat de travail dont il était titulaire avant l'introduction en bourse de la Société le 22 novembre 2013, Monsieur Giannuzzi a reçu le versement de son solde de congés payés contractuels en 2013, versement inscrit au Tableau 2 ci-dessus.

Monsieur Michel Giannuzzi bénéficie d'un véhicule de fonction.

Monsieur Michel Giannuzzi bénéficiera d'une prime d'un montant de 300 000 euros ayant vocation à être versée en novembre 2017, sous condition de sa présence à la date de versement dans la Société.

■ **Rémunération de Monsieur Fabrice Barthélemy**

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

Monsieur Fabrice Barthélemy bénéficie d'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. Cette rémunération variable est liée pour 70 % à l'atteinte d'objectifs économiques définis en fonction de l'EBITDA ajusté à hauteur de 40% et du niveau de flux de trésorerie opérationnels à hauteur de 30 % et pour 30 % à l'atteinte d'objectifs individuels. Le montant de la rémunération variable de Monsieur Fabrice Barthélemy 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.

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Monsieur Fabrice Barthélemy au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014. En 2013, Monsieur Fabrice Barthélemy a reçu une rémunération exceptionnelle de 300 000 euros, au titre de sa contribution essentielle à la réussite de l'introduction en bourse de la Société. Le versement de cette prime a été décidé par le Président du Directoire, sur recommandation du Comité des nominations et rémunérations arrêtées le 9 septembre 2013.

Monsieur Fabrice Barthélemy bénéficie d'un véhicule de fonction.

■ **Rémunération de Monsieur Vincent Lecerf**

Monsieur Vincent Lecerf ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat de membre du Directoire.

Monsieur Vincent Lecerf bénéficie d'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. Cette rémunération variable est liée pour 70 % à l'atteinte d'objectifs économiques définis en fonction de l'EBITDA ajusté à hauteur de 40% et du niveau de flux de trésorerie opérationnels à hauteur de 30 % et pour 30 % à l'atteinte d'objectifs individuels. Le montant de la rémunération variable de Monsieur Vincent Lecerf 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.

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Monsieur Vincent Lecerf au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014. En 2013, Monsieur Vincent Lecerf a reçu une rémunération exceptionnelle de 40 000 euros, au titre de sa contribution à la réussite de l'introduction en bourse de la Société. Le versement de cette prime a été décidé par le Président du Directoire, sur recommandation du Comité des nominations et rémunérations arrêtées le 9 septembre 2013.

Monsieur Vincent Lecerf bénéficie d'un véhicule de fonction.

2.3.3 JETONS DE PRESENCE ET AUTRES REMUNERATIONS PERÇUS PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU COURS DES EXERCICES 2013 ET 2014

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 4 novembre 2013 a fixé l'enveloppe globale des jetons de présence à un montant fixe global de 450 000 euros. Le Conseil de surveillance du 9 octobre 2013, approuvé par l'assemblée générale, a déterminé la répartition de cette enveloppe de la manière suivante :

MONTANT DES JETONS DE PRESENCE PAR FONCTION	
Fonction	Base annuelle
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	10 000 €
PENALITE APPLIQUEE EN CAS D'ABSENCE	
Absence à une réunion d'un comité spécialisé	1 000 €
Absence à une réunion du Conseil de surveillance	3 000 €

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

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.

Président du Comité des nominations et des rémunérations pour le porter au même montant que celui alloué au Président du Comité d'audit soit 15 000 euros. Cette modification sera applicable à compter de l'exercice 2015.

Le Conseil de surveillance du 18 février 2015 a décidé de modifier le montant des jetons de présence alloué au

Tableau 3 – Récapitulatif des rémunérations de chaque membre du Conseil de surveillance (nomenclature AMF)

Membres du Conseil de surveillance	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2014 (en euros)	Montants bruts alloués au titre de l'exercice 2013 (en euros)
Didier Deconinck		
Jetons de présence	70 000	6 904
Autres rémunérations	96 000 ⁽²⁾	122 786 ⁽¹⁾⁽²⁾
Jacques Garaïalde		
Jetons de présence	50 000	4 932
Autres rémunérations	-	-
Sonia Bonnet-Bernard		
Jetons de présence	55 000	36 973
Autres rémunérations	-	-
Gérard Buffière		
Jetons de présence	47 000	4 932
Autres rémunérations	-	-
Bernard-André Deconinck		
Jetons de présence	40 000	3 945
Autres rémunérations	96 000 ⁽²⁾	122 786 ⁽¹⁾⁽²⁾
Éric Deconinck		
Jetons de présence	32 000	3 452
Autres rémunérations	96 000 ⁽²⁾	69 263 ⁽¹⁾⁽²⁾
Jean-Philippe Delsol		
Jetons de présence	32 000	3 156
Autres rémunérations	-	-
Françoise Leroy		
Jetons de présence	45 000	4 438
Autres rémunérations	-	-
Josselin de Roquemaurel		
Jetons de présence	39 000	3 945
Autres rémunérations	-	-

(1) Rémunérations versées par la Société d'Investissement Familiale (SIF).

(2) Rémunérations versées par la Société Investissement Deconinck (SID).

2.3.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUEES DURANT L'EXERCICE 2014 A CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE PAR LA SOCIETE OU PAR TOUTE SOCIETE 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 2014.

2.3.5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVEES DURANT L'EXERCICE 2014 PAR CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE

Non applicable.

2.3.6 ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES DURANT L'EXERCICE 2014 AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Le tableau ci-après présente les attributions d'actions de performance, n'entrant pas dans le cadre des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, intervenues au cours de l'exercice 2014 :

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

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014, les membres du Directoire ont définitivement acquis les actions résultant du LTIP 2011-2014. Toutefois, ces actions sont soumises à une période de conservation de deux ans pour bénéficier du régime fiscal de faveur attaché au plan d'actions gratuites conformément à l'article L.225-197-1 et suivants du Code de commerce.

Nom du mandataire social	Michel Giannuzzi	Fabrice Barthélemy	Vincent Lecerf	Total
N° et date du plan	LTIP 2011-2014			
Nombre d'actions définitivement acquises durant l'exercice mais indisponibles	20 992	7 331	7 331	35 354
Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	503 808	175 944	175 944	855 688

Le 3 février 2015, le Directoire, sur autorisation du Conseil de surveillance et proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé la mise en place du LTIP 2014-2017 et a déterminé le montant cible d'actions de performance attribué aux membres du Directoire, soit 27 200 actions pour Michel Giannuzzi, 8 800 actions pour

Fabrice Barthélemy et 8 800 actions pour Vincent Lecerf. Le nombre d'actions qui seront définitivement acquises – ou le montant versé en numéraire équivalent à ce nombre d'actions -dans le cadre de ce plan sera déterminé en fonction de critères de performance de la société et sous condition de présence au 1^{er} juillet 2017.

Tableau 7 – Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2014 pour chaque mandataire social (nomenclature AMF)

Non applicable.

2.3.7 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 2014, 2013 et 2012.

Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au 31 décembre 2014.

2.3.8 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIES

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a eu lieu au cours des exercices clos les 31 décembre 2014, 2013 et 2012.

Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au 31 décembre 2014.

2.3.9 CONTRATS DE TRAVAIL, INDEMNITES DE RETRAITE ET INDEMNITES EN CAS DE CESSATION DES FONCTIONS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Tableau 10 – 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 : 26/11/2016	Non	Non	Oui	Oui
Fabrice Barthélemy Membre du Directoire et Directeur Financier Début de mandat : 26/11/2013 Fin de mandat : 26/11/2016	Oui	Non	Non	Oui
Vincent Lecerf Membre du Directoire et Directeur Ressources Humaines Début de mandat : 26/11/2013 Fin de mandat : 26/11/2016	Oui	Non	Non	Oui

2.3.9.1 Régime de retraite supplémentaire

Aucun membre du Directoire ne bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire.

2.3.9.2 Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

Monsieur Michel Giannuzzi bénéficie d'une indemnité de départ contraint soumise aux conditions de performance définies ci-après, d'un montant égal à deux ans de rémunération brute fixe et variable perçue par Monsieur Michel Giannuzzi au cours des douze mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire (y compris, 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 Monsieur Michel Giannuzzi 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 (y compris, le cas échéant, au titre de son contrat de travail).

La performance est 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 Monsieur Michel Giannuzzi sur les trois années civiles précédant son départ. Dans l'hypothèse où le départ interviendrait au cours des deux années civiles suivant la fin de son contrat de travail, la performance sera 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 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.

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 se conforment aux recommandations du Code Afep-Medef sous réserve de ce qui est indiqué à la Section 2.2.2.1 ci-dessus.

2.3.9.3 Assurance chômage mandataire social

La Société a souscrit, au bénéfice de Monsieur Michel Giannuzzi, 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 une couverture en cas de rupture de son mandat social.

2.3.9.4 Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

Monsieur Michel Giannuzzi bénéficie d'une indemnité relative à une clause de non-concurrence prévue dans le cadre des termes de son mandat social. Messieurs Fabrice Barthélemy et Vincent Lecerf bénéficient chacun d'une indemnité relative à la clause de non-concurrence prévue dans leur contrat de travail respectif.

Monsieur Michel Giannuzzi 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

Monsieur Michel Giannuzzi 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.

Monsieur Fabrice Barthélemy percevra à ce titre durant une période de douze mois une rémunération mensuelle égale à (i) 50 % de la rémunération mensuelle effective moyenne perçue au cours des douze mois précédant la rupture de son contrat de travail avec la Société ou (ii) un tiers de la rémunération mensuelle effective moyenne perçue au cours des douze mois précédant la rupture de son contrat de travail avec la Société en cas de rupture à son initiative. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

Monsieur Vincent Lecerf 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.

2.3.10 MONTANT DES SOMMES PROVISIONNEES OU CONSTATEES PAR LA SOCIETE 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. Monsieur Michel Giannuzzi, au titre de son mandat social et Messieurs Fabrice Barthélemy et Vincent Lecerf, 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.

2.4 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 2014, 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 ¹⁾	Pourcentage du capital social	Pourcentage des droits de vote	Nombre d'actions attribuées au titre des plans	
				LTIP 2012-2015 ²⁾	LTIP 2013-2016 ²⁾
Membres du Directoire					
Michel Giannuzzi ¹⁾⁽³⁾	225 144	0,35 %	0,35 %	25 200	61 290
Fabrice Barthélemy ¹⁾	38 247	0,06 %	0,06 %	8 800	15 512
Vincent Lecerf ¹⁾	31 631	0,05 %	0,05 %	8 800	15 481
Membres du Conseil de surveillance					
Didier Deconinck ³⁾⁽⁴⁾	1 000	0,02 %	0,02 %	-	-
Jacques Garaïalde	1 000	0,00 %	0,00 %	-	-
Sonia Bonnet-Bernard	1 000	0,00 %	0,00 %	-	-
Gérard Buffière	1 050	0,00 %	0,00 %	-	-
Bernard-André Deconinck ⁴⁾	1 000	0,00 %	0,00 %	-	-
Éric Deconinck ⁴⁾	1 000	0,00 %	0,00 %	-	-
Jean-Philippe Delsol	590	0,00 %	0,00 %	-	-
Françoise Leroy	1 000	0,00 %	0,00 %	-	-
Josselin de Roquemaurel	1 000	0,00 %	0,00 %	-	-
Total	297 162	0,46 %	0,46 %	42 800	92 283

¹⁾ dont les actions gratuites attribuées au moment de l'entrée en bourse dans le cadre du Management Equity Plan. Ces attributions ont été respectivement de 112 652 actions pour Michel Giannuzzi, 24 416 actions pour Fabrice Barthélemy, et 24 230 actions pour Vincent Lecerf. Ces actions sont soumises à une obligation de conservation jusqu'au 22 novembre 2015.

²⁾ Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application des LTIP 2012-2015 et LTIP 2013-2016 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. En outre, les bénéficiaires des LTIP 2012-2015 et LTIP 2013-2016 pourront recevoir un paiement en numéraire à la place des actions qui devraient leur être attribuées (voir la Section 2.5 « Actions gratuites (LTIP) »), cette décision étant du ressort de la Société.

³⁾ Actions détenues par le dirigeant et les personnes qui lui sont liées, dont la société DDA Bis qui détient 20.787 actions Tarkett.

⁴⁾ Messieurs Didier, Eric et Bernard-André Deconinck sont actionnaires directement et indirectement de la société Société Investissement Deconinck – SID, qui détient elle-même 31 975 071 actions de la Société

2.4.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

Au 31 décembre 2014, aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance ne bénéficie d'option de souscription ou d'achat d'actions.

2.5 ACTIONS GRATUITES (LTIP)

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

Les LTIP sont construits sur le principe d'attribution d'actions sous condition de performance de la Société et de présence du bénéficiaire pendant la durée du plan, soit 3 ans.

A la date du 31 décembre 2014, trois plans d'intéressement pouvant notamment donner lieu à l'attribution d'actions gratuites sont en place au sein du Groupe, LTIP 2011-2014, 2012-2015 et 2013-2016, correspondant à l'année au cours de laquelle le plan a été mis en place et celle de son attribution.

	Plan n°1 LTIP 2011 -2014	Plan n°2 LTIP 2012-2015	Plan n°3 LTIP 2013-2016
Date d'assemblée	22 déc. 2011 et 4 novembre 2013	N/A	N/A
Date de la décision du Directoire.....	22 déc. 2011	4 déc. 2012	9 oct. 2013
Nombre d'actions potentiellement attribuées ⁽¹⁾ ...	238 000	275 600	406 000
Nombre d'actions attribuées à :			
- Michel Giannuzzi	20 992 ⁽²⁾	25 200	61 290
- Fabrice Barthélemy.....	7 331 ⁽²⁾	8 800	15 512
- Vincent Lecerf.....	7 331 ⁽²⁾	8 800	15 481
Date d'acquisition des actions ⁽³⁾	1 ^{er} juillet 2014	1 ^{er} juillet 2015	1 ^{er} juillet 2016
Date de fin de période de conservation	1 ^{er} juillet 2016	1 ^{er} juillet 2015	1 ^{er} juillet 2016
Conditions de performance	(4)	(4)	(4)
Nombre d'actions acquises à la date de visa du présent document de référence.....	56 652	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques..	79 698	13 000	1 200
Actions de performance restantes à la date de visa du présent document de référence.....	101 650	262 600	276 000

(1) Le nombre d'actions potentiellement attribué correspond à une atteinte de performance de 100%, celle-ci pouvant varier de 0.5 à 1.5 selon le calcul de la performance.

(2) Actions définitivement acquises.

(3) En cas de cessation de fonction avant la fin de la période d'acquisition, les actions pourront être attribuées, dans certaines circonstances, sur la base d'une attribution prorata temporis.

(4) Les conditions de performances sont détaillées aux Sections 2.5.1, 2.5.2 et 2.5.3 ci-après.

À compter de la date d'introduction en Bourse de la Société, Monsieur Michel Giannuzzi 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 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). 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 sur l'attribution des actions gratuites) dans le cadre de ce plan d'attribution pendant toute la durée de leurs fonctions respectives.

Le 3 février 2015, le Directoire, après avoir obtenu l'autorisation du Conseil de surveillance, a décidé la modification des critères des conditions de performance des LTIP 2012-2015 et 2013-2016, de telle sorte que le nombre d'actions livrées pourra varier entre 0,5 et 1,5 fois le nombre d'actions initialement attribuées, en fonction du niveau d'atteinte d'objectifs de performance de la Société et de la présence du salarié dans le Groupe à la date d'attribution.

D'autre part lors de la même réunion, le Directoire, sur autorisation du Conseil de surveillance, a décidé la mise en place d'un LTIP 2014-2017 qui est soumis aux mêmes conditions de présence et de performance que les plans précédents. Le nombre cible d'actions à attribuer est de 277 600 actions ordinaires (dont 27 200 actions pour Michel Giannuzzi, 8 800 actions pour Fabrice Barthélemy et 8 800 actions pour Vincent Lecerf). En fonction de l'atteinte des conditions de performance et sous condition de présence, un nombre d'actions sera définitivement acquis le 1^{er} juillet 2017, soit sous forme d'actions gratuites soit en équivalent en numéraire.

2.5.1 LTIP 2011-2014

Le LTIP 2011-2014 est un plan d'actions gratuites régi par les articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce. Par conséquent, les actions sont soumises à une période d'acquisition puis à une période de conservation de 2 ans.

La période d'acquisition du LTIP 2011-2014 est arrivée à son terme en juillet 2014. En conséquence, les actions gratuites revenant aux bénéficiaires résidents fiscaux français ont été transférées soit 56 652 actions. Ces actions sont désormais soumises à la période de conservation de deux ans qui expirera en juillet 2016. Afin de faire bénéficier les bénéficiaires résidents fiscaux hors France du régime fiscal de faveur, le solde des actions résultant de ce plan, soit 101 650 actions, leur sera transféré en juillet 2016 et est jusqu'à cette date auto-détenu par la Société.

2.5.2 LTIP 2012-2015

Le LTIP 2012-2015 est un plan d'intéressement à la performance de la Société n'entrant pas dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce qui donne droit à l'attribution d'actions gratuites ou, au choix de la Société et en fonction de la législation en vigueur, d'une rémunération exceptionnelle équivalente à la valeur de ces actions. Ces attributions d'actions ou versements en numéraire seront attribués définitivement en juillet 2015, 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 2015, sans condition de conservation.

Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application des LTIP 2012-2015 est susceptible de varier entre 0,5 et 1,5 fois le nombre

2.7 - Transaction des mandataires sociaux sur les titres

d'actions initialement attribuées en fonction des performances de la Société et de la présence du salarié dans le Groupe à la date d'attribution.

Le nombre total d'actions octroyées en application du plan LTIP 2012-2015 ne pourra excéder 413 400 actions représentant environ 0,65 % du capital de la Société.

2.5.3 LTIP 2013-2016

Le LTIP 2013-2016 est également un plan d'intéressement à la performance de la Société n'entrant pas dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce qui donne droit à l'attribution d'actions gratuites ou, au choix de la Société et en fonction de la législation en vigueur, d'une rémunération exceptionnelle équivalente à la valeur de ces actions. Ces attributions d'actions ou versements en numéraire seront attribués définitivement en juillet 2016, 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 2016, sans condition de conservation.

Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application des LTIP 2013-2016 est

susceptible de varier entre 0,5 et 1,5 fois le nombre d'actions initialement attribuées en fonction des performances de la Société et de la présence du salarié dans le Groupe à la date d'attribution.

Outre l'attribution intervenue en octobre 2013, une attribution exceptionnelle complémentaire de 192 600 droits d'attribution d'actions est intervenue à la date de l'introduction en Bourse de la Société en faveur d'une partie des bénéficiaires du MEP qui font également partie des personnes éligibles au plan LTIP 2013-2016, soit trente-quatre (34) personnes. Le nombre total d'actions octroyées en application du LTIP 2013-2016 (attribution annuelle à laquelle s'ajoute l'attribution exceptionnelle) ne pourra excéder 609 000 actions représentant environ 0,96 % du capital de la Société.

S'agissant des membres du Directoire, le plan LTIP 2013 prévoit un plafond d'attribution global de 16,2 % au titre de l'attribution réalisée en octobre 2013 et de 37 % au titre de l'attribution exceptionnelle complémentaire en faveur de bénéficiaires du MEP.

2.6 ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTERESSEMENT

2.6.1 ACCORDS DE PARTICIPATION

La mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises de cinquante salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application des articles L.3322-2 et L.3324-1 du Code du travail. À ce titre, un accord de participation a été conclu dans certaines sociétés françaises du Groupe.

2.6.2 ACCORDS D'INTERESSEMENT

L'intéressement est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer plus étroitement, au moyen d'une formule de calcul, les salariés de manière collective à la marche de l'entreprise et, plus particulièrement, à ses résultats et performances par le versement de primes immédiatement disponibles en application de l'article L.3312-1 du Code du travail. À ce titre, des accords d'intéressement ont été conclus au niveau de certaines entités françaises du Groupe pour une durée déterminée de trois ans. Chaque accord comporte sa propre formule de calcul de l'intéressement.

2.6.3 PLANS D'EPARGNE D'ENTREPRISE ET PLANS ASSIMILES

La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application de l'article L.3332-3 du Code du travail. Un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe est un système d'épargne collectif offrant aux salariés des entreprises adhérentes la faculté de se constituer, avec l'aide de leur employeur, un portefeuille de valeurs mobilières. Il peut notamment recevoir les sommes issues d'un accord de participation ou d'intéressement, ainsi que des versements volontaires. Les sommes investies dans un plan d'épargne d'entreprise sont indisponibles pendant cinq ans, sauf cas de déblocage anticipé prévus par la loi. 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 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).

2.7 TRANSACTION DES MANDATAIRES SOCIAUX SUR LES TITRES

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014, les acquisitions, cessions ou échanges d'actions ainsi que les transactions opérées sur des instruments financiers qui leur sont liées en application des articles L.621-18-2 et

R.621-43-1 du Code Monétaire et Financier et de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF 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
Françoise Leroy	Membre du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	741 actions	10/01/2014	21 552,13
				259 actions	13/01/2014	7 577,41
Michel Giannuzzi	Président du Directoire	Acquisition	Euronext Paris	622 actions	19/03/2014	16 756,68
Marie-Hélène Giannuzzi	Personne physique liée au Président du Directoire	Acquisition	Euronext Paris	622 actions	19/03/2014	16 756,68
Sonia Bonnet-Bernard	Membre du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	1 000 actions	23/04/2014	24 871,98
Fabrice Barthélémy	Membre du Directoire	Cession	Euronext Paris	3 600 actions	28/05/2014	95 526,00
				1 000 actions	06/06/2014	29 500,00
				2 000 actions	10/11/2014	43 800,00
Vincent Lecerf	Membre du Directoire	Cession	Euronext Paris	7 520 actions	04/06/2014	221 088,00
				5.280 actions		155 782,70
DDA BIS	Personne morale liée au Président du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	6 800 actions	03/11/2014	157 664,89
Société Investissement Deconinck	Personne morale liée à plusieurs membres du Conseil de surveillance	Acquisition	Euronext Paris	5 000 actions	01/12/2014	101 250,00
				81 actions	02/12/2014	1 640,25
				25 783 actions	09/12/2014	527 347,43
				19 136 actions	11/12/2014	392 240,16

2.8 PRINCIPALES OPERATIONS AVEC LES APPARENTES

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

2.8.1 GARANTIES

La Société a accordé à ses filiales un certain nombre de garanties :

- 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 des entités sport d'Amérique du Nord. À la clôture de l'exercice, l'encours tombant sous cette garantie représentait une contrevaletur de 62.3 millions d'euros ;
- une garantie portant sur 50 % d'une ligne de crédit d'un montant maximal de 10 millions d'euros accordée à sa co-entreprise Laminat Park ;
- une garantie consentie à l'assurance retraite Pri-Pensions pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB d'un montant de 173.1 millions de couronnes suédoises ;
- une garantie consentie au bénéfice d'un fournisseur de matières premières de la filiale Morton Extrusionstechnik (MET) dans le but de sécuriser les règlements de MET envers ce fournisseur pour un montant maximum de 5 millions d'euros ;
- une garantie à la société Tarkett Finance Inc. pour lui permettre de devenir un emprunteur supplémentaire du crédit syndiqué conclu le 27 juin 2011 jusqu'à un montant maximum équivalent à 100.0 millions d'euros en dollar américain. Cependant, aucun tirage tombant sous cette garantie n'était en cours à la clôture de l'exercice ;
- une garantie donnée par la Société à la banque prêteuse d'une ligne de financement par cession de créances pour un maximum autorisé de 55 millions d'euros, dans la mesure où cette ligne, destinée au financement du Groupe, a été souscrite par une filiale pour des raisons techniques. Cependant, aucune cession tombant sous cette garantie n'était en cours à la clôture de l'exercice ; et
- une garantie donnée par la Société aux banques en faveur des sociétés Tarkett Limited (Royaume-Uni) et FieldTurf Poligras (Espagne) en couverture de facilités de caisse d'un montant total de 3.9 millions d'euros.

2.8.2 CONTRAT DE PRESTATION DE SERVICES AVEC LA SOCIETE 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 2014, les prestations au profit de la Société Investissement Deconinck- SID effectuées par la Société ont été facturées sur la base d'un montant de 75 000 euros hors taxes.

2.8.3 CONVENTION D'ASSISTANCE ET D'ANIMATION CONCLUE AVEC LA SOCIETE INVESTISSEMENT DECONINCK (SID)

Société Investissement Deconinck (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. Société Investissement Deconinck (SID) est rémunérée sur la base d'une somme forfaitaire annuelle de 500 000 euros hors taxes, indexée chaque année sur la base d'un indice choisi par accord des parties, en rémunération des prestations rendues par Société Investissement Deconinck- 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.

2.8.4 CONVENTIONS DE GESTION DE TRESORERIE

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.

2.8.5 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 9.4 millions d'euros en 2014.

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 15.8 millions d'euros en 2014.



CHAPITRE 3

RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

3.1	INFORMATIONS SOCIALES	65		
3.1.1	Emploi	65		
3.1.2	Charte & Politique Ressources Humaines	65		
3.1.3	Santé et sécurité	66		
3.1.4	Organisation du travail	66		
3.1.5	Relations sociales	67		
3.1.6	Formation et développement des talents	69		
3.1.7	Code éthique, Respect et Egalité de traitement ..	70		
3.2	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	72		
3.2.1	Politique générale en matière environnementale	72		
3.2.2	« Good Materials » : Qualité des matériaux	74		
3.2.3	« Resource Stewardship » : Gestion optimisée des ressources pendant la phase de production.....	75		
3.2.4	« People Friendly Spaces » : Bien-être et qualité de Vie.....	78		
3.2.5	« Reuse » : Recyclage et Réutilisation	79		
3.2.6	Les actions de formation et d'information des salariés et des clients et autres parties prenantes, menées en matière de protection de l'environnement.....	80		
3.3	INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIETAUX EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE	81		
3.3.1	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	81		
3.3.2	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	82		
3.3.3	Sous-traitance et fournisseurs	83		
3.4	GOUVERNANCE	83		
3.4.1	Pour une croissance profitable, durable et responsable	83		
3.4.2	Le Pacte Mondial des Nations Unies	83		
3.4.3	Les Principes de Responsabilité Sociétale des Entreprises du Grenelle	84		
3.4.4	Tarkett membre du KKR Green Portfolio.....	84		
3.5	RAPPORT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL : TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE	85		
3.6	RAPPORT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL : NOTE METHODOLOGIQUE.....	86		
3.7	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DESIGNE ORGANISME TIERS INDEPENDANT	91		



3.1 - Informations sociales

Tarkett a intégré depuis plusieurs années le développement durable au cœur de sa stratégie, afin d'assurer une croissance profitable et pérenne en conciliant les enjeux environnementaux et sociétaux. Cela fait partie intégrante de la responsabilité du Groupe, profondément ancrée dans ses valeurs et la conduite de ses opérations.

La vision de Tarkett est d'être le leader mondial des solutions innovantes de revêtements de sol et de surfaces sportives, en créant de la valeur de manière durable pour les différents acteurs des marchés concernés.

Avec une population mondiale estimée à neuf milliards d'habitants à l'horizon 2050, les contraintes de ressources, les aspirations des clients en matière de qualité de vie et de respect de la santé, ainsi que l'exigence de confiance et de transparence seront les enjeux de demain. Tarkett est convaincue qu'il faut dès aujourd'hui concevoir différemment la croissance économique.

Le développement durable ne doit pas être assimilé à des contraintes mais comme une ouverture vers de nouvelles perspectives. Tarkett a intégré le développement durable dans l'ensemble de ses actions et de ses approches avec ses différents acteurs, que ce soient ses clients, ses collaborateurs, ses fournisseurs, ses actionnaires, les communautés dans lesquelles Tarkett opère et la société plus largement.

Tarkett a un rôle à jouer pour mener le marché vers des solutions durables capables de répondre aux défis économiques et environnementaux. Les trophées et certifications que Tarkett a déjà obtenus récompensent ainsi ses efforts et démontrent la valeur et l'intérêt de son engagement.

La stratégie de l'entreprise pour le développement durable est basée sur quatre piliers (4P) :

Répondre aux enjeux de société et de l'humanité



« **La Perspective** » : En proposant des solutions qui contribuent à résoudre les enjeux sociétaux de demain, en particulier, la croissance urbaine, le vieillissement de la population et la limitation des ressources.

« **Les Personnes** » : **Responsabilité sociale et sociétale.** En faisant de Tarkett un lieu de travail agréable et intégré au sein des communautés locales et en engageant les salariés de Tarkett à construire des relations durables avec les différentes parties prenantes.

« **La Planète** » : **Responsabilité environnementale.** En éco-concevant les produits pour optimiser l'utilisation des ressources à chaque étape de leur cycle de vie, selon les principes Cradle to Cradle® (du berceau au berceau) et contribuer de manière positive à l'environnement et au bien-être.

« **Les Profits** » : **Responsabilité économique.** Nécessaire pour réaliser les investissements, innover et assurer une croissance pérenne.

Suivi des indicateurs de performance et objectifs 2020

En 2013, Tarkett a mis en place des objectifs environnementaux (pilier Planète) à 2020 validés par le Comité exécutif du Groupe. Les indicateurs de performance sont suivis annuellement grâce au tableau de bord sur le développement durable, qui couvre les trois dimensions : les Personnes (Responsabilité sociale et sociétale), la Planète (Responsabilité environnementale), les Profits

(Responsabilité économique). Les indicateurs de suivi plus spécifiques tels que la sécurité, la consommation d'eau, l'énergie, les déchets, sont partagés chaque mois avec le Comité exécutif du Groupe.

Les principaux indicateurs sont également suivis tous les mois par les usines et les responsables WCM (« World Class Manufacturing » – programme d'amélioration continue) du Groupe.

3.1 INFORMATIONS SOCIALES

3.1.1 EMPLOI

Indicateur	Évolution 2013/2014	2014	2013	2012	2011	2010
Effectif total	+2,0%	11 067	10 850	10 670	9 152	8 770
Employés travaillant à temps partiel	-0,1pt	1,9%	2,0%	N		
Part des femmes dans l'effectif	+1pt	27%	26%	27%	26%	
Pyramide des âges	60 ans et plus	5,0%	5,2%	4,8%	3,8%	
	50 à 59 ans	21,1%	20,9%	20,8%	18,9%	
	40 à 49 ans	27,4%	28,5%	29,1%	29,4%	
	30 à 39 ans	28,7%	28,9%	28,8%	30,0%	
	20 à 29 ans	15,7%	16,3%	16,0%	17,6%	
	Moins de 20 ans	0,3%	0,3%	0,5%	0,3%	N
Géographies	EMEA	34%	34%	34%	40%	
	Amérique du Nord	30%	30%	32%	21%	
	CEI, APAC, Am.Latine	36%	36%	34%	38%	
Embauches et fins de contrats	Embauches	+38%	2 163	1 573	1 232	1 127
	Fins de contrats	+25%	1 820	1 455	1 135	699
Taux de rotation de l'effectif	+3pts	16%	13%	11%	N	
Heures de formation	+33%	265 970	199 770	228 916	76 089	
Coûts de formation (€k)	+17%	3 130	2 669	N		
Absentéisme**	-0,2pt	2,3%	2,5%	2,4%	2,7%	2,6%
Rémunération totale (€m)	+2,5%	531	518	462	405	367

*EMEA : Europe, Moyen-Orient, Afrique ; CEI : Communauté des Etats Indépendants ; APAC : Asie-Pacifique ; Am.Latine : Amérique Latine

**Périmètre usines

N = Données non disponibles

3.1.2 CHARTE & POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES

En 2014, Tarkett a entrepris de formaliser les valeurs et principes fondamentaux de management des ressources humaines, sous la forme d'une charte dénommée « Charte & Politique des Ressources Humaines ». En 2015, ce document sera diffusé à l'ensemble du réseau RH ainsi qu'aux managers du Groupe. Il s'appuie sur les dix principes fondamentaux du Pacte Mondial des Nations Unies, les principes de la Déclaration des Droits de l'Homme et le Code éthique de Tarkett.

Ce document est destiné à encadrer l'action des équipes ressources humaines et des managers du Groupe, notamment dans les domaines suivants :

- Promouvoir les droits fondamentaux des personnes :
 - par les mesures de sécurité et santé au travail,
 - par le partage des valeurs communes, en particulier concernant le respect de la diversité et de la non-discrimination et la possibilité d'alerte - voir page 7 du Code éthique : « toute question concernant l'éthique doit être soulevée auprès des managers ou de toute autre personne habilitée (départements audit interne et ressources humaines) »,
 - par le respect des réglementations des pays et du droit international du travail, notamment concernant le travail des enfants ou le travail forcé.
- Construire une entreprise apprenante, en favorisant le développement des équipes notamment par le partage des bonnes pratiques et la formation, la promotion de l'esprit d'entrepreneur et le développement des talents (opportunités de carrière, mobilité, employabilité, etc.)
- Mettre en œuvre une politique de rémunération et avantages sociaux juste et équitable, notamment par l'évaluation et la reconnaissance des performances, et par le déploiement de règles transparentes.
- Encourager le dialogue au sein du Groupe, en favorisant la communication et les échanges avec l'ensemble du personnel, en poursuivant un dialogue continu et constructif avec les représentants du personnel, et en gérant de manière responsable les restructurations.

3.1 - Informations sociales

3.1.3 SANTE ET SECURITE

La sécurité des employés est la priorité numéro un du Groupe.

3.1.3.1 Mettre la sécurité au cœur des opérations

La sécurité et la santé des employés (incluant l'ergonomie des postes de travail, des campagnes de prévention des maladies telles que l'obésité, etc.) est l'un des piliers du programme World Class Manufacturing (WCM) déployé dans les usines du Groupe (y compris dans les sites qui n'ont pas nécessairement mis en place une certification OHSAS 18001 (Hygiène et sécurité) mais qui appliquent néanmoins les principes de sécurité du Groupe).

Cette priorité est ancrée dans le travail et les opérations au quotidien dans les usines : formations régulières dispensées aux employés, audits fréquents des comportements et des pratiques, dialogue permanent entre les managers et leurs collaborateurs, analyse des incidents ainsi que la mise en place de plans d'actions et d'amélioration continue.

Ce principe directeur irrigue tous les niveaux et tous les métiers de l'entreprise. Les réunions mensuelles du Comité exécutif du Groupe ainsi que les réunions d'information trimestrielles des dirigeants de l'entreprise débutent par la revue des résultats sur la sécurité. Ces derniers sont également présentés lors des réunions du Conseil de surveillance de Tarkett.

Par ailleurs, certains accords collectifs mentionnent également le thème de la sécurité au travail (15 accords collectifs).

3.1.3.2 Des résultats sur la sécurité en progrès continus

Cet engagement de tous les instants a conduit à une amélioration des principaux indicateurs de sécurité sur les sites industriels :

- Fréquence des accidents avec arrêt de travail (par million d'heures travaillées) : 2.3, soit une baisse de 9 % par rapport à 2013 (2.5), et de près de 47 % depuis 2010 (4.3). Il faut également noter la baisse encore plus significative du nombre des accidents avec et sans arrêt de travail de -18 % en 2014 par rapport à 2013, ce qui démontre de l'efficacité des formations et l'implication des équipes en matière de sécurité.
- La sévérité des accidents (nombre de jours d'absence par accident de travail par millions d'heures travaillées) : les résultats se sont améliorés de 7 % avec une diminution de la sévérité des accidents. Par ailleurs, on ne déplore aucun décès sur les sites industriels de Tarkett en 2014.

En 2014, 16 usines (sur 34) n'ont enregistré aucun accident suivi d'un arrêt de travail, dont 9 n'ont pas connu d'accident suivi d'un arrêt de travail depuis au moins 2 ans. A titre d'exemple, l'usine de Waterloo au Canada a remporté en 2014 le Prix Sécurité au Travail au Canada reconnaissant ainsi la réussite en matière de santé et

sécurité au travail de ses plans d'actions et l'engagement des équipes au quotidien. Le site n'a enregistré aucun accident depuis plus de 7 ans.

Enfin, les résultats de l'enquête interne conduite auprès de tous les salariés attestent de leur reconnaissance de la politique menée : 85 % des personnes ayant répondu à l'enquête estiment que Tarkett se préoccupe de la sécurité des salariés de façon adéquate, en progression de 4 points par rapport à l'enquête menée en 2012.

3.1.3.3 Favoriser un lieu de travail agréable à vivre

L'enquête interne menée au sein du Groupe permet également d'identifier les zones qui pourraient présenter certains risques psycho-sociaux et ou des facteurs de stress, notamment grâce aux questions portant sur l'organisation du travail dans l'entreprise : « La quantité de travail qui m'est demandée est raisonnable » et « Je peux maintenir l'équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle ».

Au niveau du Groupe, les résultats sont en amélioration de 3 points par rapport à l'enquête menée en 2012. Les résultats détaillés sont suivis par les responsables des ressources humaines dans les filiales et les entités présentant des résultats en retrait font l'objet de plans d'actions formels.

3.1.4 ORGANISATION DU TRAVAIL

Tarkett respecte les réglementations du Code du travail en vigueur dans chacun des pays où le Groupe opère.

Des formes diverses d'organisation du travail sont en place chez Tarkett en fonction des environnements juridiques et sociaux, et des besoins de l'organisation. Des négociations collectives sont souvent organisées pour élaborer certaines règles : durée variable du temps de travail hebdomadaire, télétravail, temps partiel, horaires flexibles, renfort temporaire pendant les périodes chargées. En fonction des sites industriels du Groupe, il existe différents schémas d'organisation pour répondre à la demande des clients et aux contraintes industrielles : de 2 à 4 équipes de 8 heures de travail (2x8, 3x8, 4x8 sur une semaine de 5 ou 6 jours).

Par ailleurs, dans le cadre du programme World Class Manufacturing (WCM), un système de développement de polyvalence des opérateurs a été mis en place, permettant ainsi de développer les compétences et l'employabilité, de faciliter les remplacements, et de favoriser la mobilité interne au sein des sites industriels. Le programme WCM propose des méthodes d'amélioration continue et de développement des compétences pour mettre en œuvre les meilleures pratiques de fabrication, afin d'accroître la compétitivité, améliorer la satisfaction client et faire preuve d'excellence en matière de sécurité et d'environnement. L'approche WCM favorise également la participation active et les suggestions d'amélioration des opérateurs, qui sont ainsi partie prenante au développement de leur cadre de travail.

En France, les usines ainsi que les sites administratifs et commerciaux du Groupe ont appliqué la loi relatives aux « 35 heures de travail hebdomadaires » dans le cadre d'accords d'entreprise. Aux Pays-Bas, Tarkett a signé un accord sur le télétravail de ses employés. En Allemagne, des accords ont été signés sur la flexibilité du temps de travail.

Les conditions et l'organisation du travail sont également intégrés dans les différents accords collectifs signés par les sociétés du Groupe ainsi que dans le déploiement du programme WCM, qui aborde notamment les meilleures pratiques en matière de sécurité.

Lors de l'enquête interne de Tarkett réalisée en 2014 auprès de tous les employés (82 % de réponse), 73 % des personnes ayant répondu considèrent que leur quantité de travail est « raisonnable », résultat en légère augmentation comparé à 2010 (+3 %), et 63 % des personnes ayant répondu estiment pouvoir maintenir un « bon équilibre » entre leur vie professionnelle et vie privée, contre 60 % en 2012. Par ailleurs, 85 % des personnes ayant répondu sont satisfaites de la communication faite autour de la sécurité au travail, 81% l'étaient en 2010. Pour plus de détails sur l'enquête interne, voir Paragraphe 3.1.5.2 « Ecouter les employés ».

Par ailleurs, selon les principes du Pacte Mondial des Nations Unies, du Code éthique du Groupe ainsi que de la Charte & Politique des Ressources humaines, le Groupe s'engage contre le travail forcé ou obligatoire.

3.1.5 RELATIONS SOCIALES

3.1.5.1 Dialoguer avec les représentants syndicaux : le Tarkett Forum

Le Tarkett Forum, Comité d'Entreprise européen du Groupe, rassemble chaque année les représentants syndicaux des principaux sites européens et la direction du Groupe. Ce Comité permet de renforcer la collaboration 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.

Le Forum est composé du Directeur des Ressources Humaines du Groupe, du Directeur des Ressources Humaines EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) et de 16 représentants de 6 pays : 5 représentants pour la Suède, 5 pour la France, 2 pour l'Allemagne, 2 pour le Luxembourg, 1 pour l'Italie et 1 pour la Pologne. En 2014, le Forum s'est réuni une fois en réunion plénière et le bureau du Forum - composé d'un représentant par pays - une fois par trimestre.

Le cadre des relations avec des représentants du personnel est très différent d'un pays à l'autre. Tarkett promeut le dialogue dans ses différentes entités, applique dans chacun des pays où il opère la réglementation sociale locale et respecte les principes fondamentaux de liberté d'association notamment pour les syndicats.

3.1.5.2 Ecouter les employés : Enquête interne

Tous les deux ans, Tarkett dialogue avec ses salariés au moyen d'une enquête interne diffusée dans toutes les sociétés du Groupe et disponible en 17 langues. Cette enquête est diligentée par un organisme tiers pour en assurer la confidentialité et l'anonymat des participants.

En 2014, plus de 8 800 collaborateurs, soit 82 % de salariés, ont participé à cette enquête interne composée de 76 questions, permettant d'évaluer les performances du Groupe dans 13 catégories : Communication, Image de l'Entreprise, Responsabilisation, Leadership, Loyauté et Engagement, Management, Gestion de la Performance, Travail d'équipe et Coopération, Formation et Développement, Organisation du Travail, Compréhension du programme World Class Manufacturing, Ethique et Intégrité (nouvelle catégorie), Leadership Entrepreneurial (nouvelle catégorie).

Le fort taux de participation (en amélioration par rapport aux éditions précédentes) démontre l'intérêt et la confiance des employés de Tarkett dans ce programme.

Les résultats de 2014 montrent un progrès sur l'ensemble des dimensions mesurées, et sont supérieurs à ceux des entreprises industrielles qui constituent un panel de référence. Ce progrès reflète l'amélioration continue réalisée par Tarkett dans de nombreux domaines. A l'occasion des quatre campagnes d'enquête menées entre 2008 et 2014, Tarkett a chaque fois constaté une augmentation des opinions positives par rapport à l'enquête précédente.

Ainsi, 85 % des personnes ayant répondu considèrent Tarkett comme une entreprise respectueuse de l'environnement, contre 82 % en 2012 et 80 % en 2010. 70 % estiment que l'éthique et l'intégrité sont au cœur de la culture de Tarkett et 76 % considèrent que les pratiques commerciales et les valeurs éthiques de Tarkett sont claires. 71 % des personnes ayant répondu pensent que Tarkett soutient la diversité au travail, une augmentation de 6 % par rapport à 2012. 78 % sont fières de travailler pour Tarkett, contre 74 % en 2012.

Enfin, 66 % des participants comprennent la finalité et les objectifs de la méthode World Class Manufacturing, contre 61 % en 2012. Ce programme est destiné à mettre en place des méthodes d'amélioration continue et une formation aux meilleures pratiques de fabrication, afin d'accroître la compétitivité, d'améliorer la satisfaction client et de faire preuve d'excellence en matière de sécurité et d'environnement.

L'enquête interne est un véritable outil de management puisqu'elle permet d'identifier les forces du Groupe ainsi que les points d'amélioration. Chaque société du Groupe a pour rôle de communiquer et d'exploiter les résultats au niveau local (dans le respect de l'anonymat et confidentialité). Des plans d'action sont également mis en place au niveau des divisions et du Groupe pour accompagner les initiatives locales et répondre aux problématiques transversales.

3.1 - Informations sociales

En complément du suivi des résultats et des plans d'amélioration, certains critères sont intégrés aux indicateurs du Groupe dans le tableau de bord du développement durable, notamment les indicateurs « Écoute et Engagement de dialogue », « Respect & Intégrité », et « Communication proactive auprès des employés » (voir le tableau de bord présenté à la Section 3.5). L'indicateur « Écoute et Engagement de dialogue », par exemple, est en progression, passant de 56 % en 2012 à 59 % en 2014. Il comprend les questions suivantes de l'enquête interne : « Dans mon département, lors d'une prise de décision, les différentes opinions sont partagées de manière ouverte », et « Des efforts suffisants sont fournis pour recueillir les opinions et les sentiments des personnes qui travaillent chez Tarkett ».

À la suite de l'enquête interne menée en 2012, de multiples plans d'actions ont été déployés dans le Groupe.

Par exemple, la formation COACH a été lancée en Europe pour développer les compétences managériales des encadrants de premier niveau. Un système de candidature dans la société Tandus Centiva à Florence aux Etats-Unis a été déployé afin de retenir les talents et augmenter la mobilité interne en mettant à disposition des employés un formulaire avec les offres d'emploi.

Le renforcement du processus de mobilité interne s'appuie sur la charte interne de mobilité communiquée aux employés via l'intranet et sur le guide de mobilité déployé dans le réseau Ressources Humaines. Tarkett a mis en place le Comité international de Mobilité, composé des responsables ressources humaines de l'ensemble des divisions du Groupe, qui s'est pour la première fois réuni en avril 2013. Ce comité annuel a pour objectif de revoir les souhaits de mobilité des employés, collectés notamment via les processus « Revue de Développement et de Performance » et « Revue des Talents » (« Talent Review »), et identifier comment ces employés peuvent correspondre aux besoins de l'entreprise. Les propositions de ce comité sont partagées avec le Comité exécutif du Groupe.

L'usine de Narni (Italie) a engagé des actions dans trois domaines : la formation et le développement des compétences, la communication auprès de tous les salariés des objectifs et de la vision du Groupe, et le management des performances. La formation est particulièrement axée sur la sécurité, priorité de Tarkett. Les résultats sont probants : en 2014, Narni enregistre sa troisième année consécutive sans accident avec arrêt de travail. Par ailleurs une version locale et en italien de la formation de l'encadrement « Manager@Tarkett » a été présentée à l'ensemble des managers du site. Un centre d'information a également été mis en place sur le site pour diffuser les différents messages du Groupe (objectifs, lettre d'information interne, lancement de l'enquête interne, etc.). Enfin, la reconnaissance des talents est désormais un point clé pour les équipes managériales de l'usine. Un système de récompense mensuel a été mis place mettant en avant les deux opérateurs ayant proposé le plus grand nombre d'amélioration d'organisation du travail.

À la suite de l'enquête menée en 2014, les plans d'actions ont été préparés et seront déployés en 2015 et 2016.

3.1.5.3 Favoriser l'écoute et le dialogue sur les sites industriels

Dans le cadre du programme WCM, le Groupe a favorisé le dialogue sur les sites industriels, notamment avec la mise en place des points journaliers entre les chefs d'équipe. Par ailleurs, des systèmes d'audits ont été déployés dans certains sites industriels pour faciliter la transmission des messages aux équipes : EMAT (Environmental Management Audits), audits de management environnemental permettant de dialoguer avec les employés pour développer leur connaissance sur les thèmes environnementaux et de détecter tout problème, et SMAT (Safety Management Audits), audits de management de la sécurité, permettant de transmettre un message clair à chaque employé sur la sécurité, de communiquer sur les résultats du site, et d'identifier des points critiques.

Le programme WCM encourage également fortement les opérateurs à proposer tous les mois des solutions permettant d'améliorer l'organisation du travail.

3.1.5.4 Les accords collectifs

128 accords collectifs sont en vigueur dans le Groupe dont 97 sont des accords d'entreprise ou de site. Ils concernent 42 entités dans les 20 principaux pays dans lesquels Tarkett exerce une activité industrielle et/ou commerciale. 49 accords d'entreprise ont été conclus ces trois dernières années (dont 20 en 2014) ce qui témoigne d'une bonne dynamique de dialogue. L'essentiel de ces accords couvrent des thèmes variés tels que rémunération et avantages sociaux, temps de travail, organisation du travail et classification d'emploi. Une partie importante couvre également des thèmes relatifs à la sécurité, à la santé et au bien-être au travail, à la gestion de carrière et au développement des compétences, aux restructurations et aux droits des représentants du personnel et syndicaux.

Par ailleurs, selon les principes du Pacte Mondial des Nations Unies, du Code éthique du Groupe ainsi que de la Charte & Politique des Ressources humaines, Tarkett s'engage à respecter la liberté d'association et du droit de négociation collective et de représentation des employés. Ces principes s'appliquent de la même manière dans les tous pays où le Groupe opère (y compris le Brésil, la Chine, l'Inde, la Russie, la Serbie, l'Ukraine, le Kazakhstan, les Etats-Unis, etc.).

3.1.6 FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES TALENTS

3.1.6.1 Développer les talents par des programmes de formation

La formation est un des éléments clés pour motiver, développer et promouvoir les collaborateurs du Groupe ; elle permet également d'enrichir les qualifications professionnelles des partenaires commerciaux.

La formation est essentielle pour le développement des compétences afin d'encourager les personnes à développer leur employabilité et promouvoir la mobilité. Des systèmes formalisés, comme la Revue de Développement et de Performance annuelle (RDP), permettent d'être à l'écoute des objectifs de carrière de tous les collaborateurs, d'évaluer leurs compétences individuelles et de leur proposer les formations nécessaires à leur évolution dans l'entreprise et au sein du Groupe.

Les programmes de formation sont développés en accord avec la stratégie du Groupe et ses objectifs opérationnels, et ouverts à un très grand nombre de collaborateurs.

Chaque année, le Groupe mesure le nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation dans l'année qui précède, pour s'assurer que les efforts pour le développement des compétences et de l'employabilité bénéficient au maximum de personnes. En 2014, 57 % des salariés de Tarkett ont bénéficié d'au moins un jour de formation.

3.1.6.2 Définir les besoins collectifs de formation pour partager des compétences et valeurs communes et augmenter l'efficacité du Groupe

Le Groupe définit en coordination avec le réseau des ressources humaines (Divisions et pays) les besoins communs de formation, ainsi que les programmes destinés à déployer au plus grand nombre les valeurs de référence, les compétences clés et les bonnes pratiques au sein de Tarkett.

En matière de formation de management, deux programmes majeurs sont déployés dans toutes les filiales du Groupe : Manager@Tarkett et ProjectManagement@Tarkett. Le premier a pour objectif de former les cadres aux bonnes pratiques de management (capacité d'écoute et de « feedback », motivation des équipes, fixation d'objectifs et évaluation des performances...) et de partager les valeurs communes (l'attitude positive vis-à-vis du client, l'esprit d'équipe, la responsabilisation et l'autonomie, le respect et l'intégrité, l'engagement envers l'environnement).

La formation ProjectManagement@Tarkett a pour objectif de former les personnes destinées à diriger ou à participer à un projet (projet de recherche, d'industrialisation, de lancement de produit, etc.). L'enjeu est de partager les bonnes pratiques et les outils de gestion de projet, d'apprendre à mobiliser des équipes sur un objectif commun, et ainsi d'augmenter le taux de réussite des projets.

Le Groupe souhaite également promouvoir et encourager l'esprit entrepreneurial en développant un nouveau programme de formation : « Leadership Entrepreneurial ». Démarré sous forme de pilote en 2014 pour la Division EMEA, ce programme sera ensuite déployé dans plusieurs pays, puis dans d'autres Divisions. Ce programme permet de clarifier et partager le modèle d'entrepreneur et de leader au sein du Groupe. Il répond également à l'enjeu de mieux engager et responsabiliser les équipes, point d'amélioration identifié lors de la dernière enquête interne 2014 (Employee Feedback). Le modèle Tarkett d'entrepreneur est fondé sur cinq axes (Sharing vision & ambition, Exploring new ways, Powering up people, Being the solution, Making it happen - Partager la vision et l'ambition, Explorer de nouvelles opportunités, Monter en puissance les équipes, Etre la solution, Agir concrètement) qui correspondent à l'approche globale et locale « GloCal » de Tarkett, destiné à responsabiliser et à décentraliser les prises de décisions, tout en suivant et en partageant les valeurs et principes communs du Groupe.

Deux formations WCM sont dispensées sur tous les sites industriels : Problem Solving Methodology (méthodologie de résolution des problèmes) et COACH (management pour les chefs d'équipes), permettant d'accélérer le déploiement des bonnes pratiques du programme WCM.

Un programme e-learning est également déployé pour tous les collaborateurs ayant accès à un ordinateur : « Code éthique » (lancé en 17 langues pour 4 700 personnes), Politiques de conformité aux règles de la concurrence (2 400 collaborateurs ciblés) et Anti-Corruption. Ces formations en ligne didactiques et interactives permettent aux employés non seulement de comprendre les valeurs et pratiques que le Groupe exige d'appliquer au quotidien, mais également de se mettre en situation au travers d'exemples très concrets. Des formations sur ces mêmes sujets sont également déployées auprès des collaborateurs.

En Europe, un programme de développement des compétences des forces commerciales, PowerUp, a été initié en 2014. Il comprend un plan de formation et de développement complet pour les équipes, reposant sur une analyse préalable détaillée des besoins à partir d'une évaluation de chaque commercial. Ce programme concerne 347 personnes dans l'ensemble des pays de la zone EMEA.

Un programme d'intégration des nouveaux arrivants a été mis en place dans l'ensemble du Groupe depuis 2009 pour faciliter l'arrivée et l'accueil dans leur entreprise. Ce programme, établi par le manager en coordination avec les ressources humaines, comprend la présentation du Groupe Tarkett, des règles de sécurité, de son poste et de son environnement de travail, des règles administratives. En complément, un parrain référent est nommé pour faciliter son intégration et son accueil. Trente jours après son arrivée, le nouvel employé réalise un « rapport d'étonnement » et donne son avis sur son programme d'intégration.

Le module de formation Live Campus vient compléter ce programme d'intégration en Europe. De 1 jour ou de 4 jours, il permet d'assurer une intégration rapide des

3.1 - Informations sociales

nouveaux arrivants par la connaissance des produits, de l'organisation, etc. C'est aussi le moyen de partager les règles et les valeurs communes du Groupe, concernant notamment : l'attitude positive vis-à-vis du client, l'esprit d'équipe, la responsabilisation et l'autonomie, le respect et l'intégrité, l'engagement envers l'environnement. Depuis 2011, 812 nouveaux arrivants en Europe ont reçu cette formation, dont 163 en 2014. En complément, les nouveaux collaborateurs suivent des modules de formation en ligne avec le programme E-Campus depuis 2011.

3.1.6.3 Identifier les besoins individuels dans le cadre du développement des compétences et d'un plan d'évolution personnalisé et de formation

Afin d'anticiper les besoins de développement et de compétence, Tarkett utilise les revues de développement et de performance réalisée chaque année entre l'employé et son manager, ainsi que la Talent Review.

Par exemple en France, le processus de recueil des besoins se fait en 2 étapes :

- En octobre, chaque manager fournit aux ressources humaines les besoins en formation de chaque membre de son équipe. Un retour sur ces demandes est envoyé en décembre et une première ébauche du programme de l'année suivante est mise en place (80 % du budget de formation attribué).
- Puis de janvier à mars, suite à la revue de développement et de performance, les demandes de formation individuelles complémentaires sont recueillies. Les ressources humaines font leur retour en mars, moment où les 20 % de budget restants sont attribués.

Les formations individuelles couvrent les thèmes suivants : Langues, Management, Développement personnel, Informatique, Technique.

Les besoins de développement et formation sont donc recueillis chaque année lors de la revue de développement et de performance (RDP), largement déployée au sein du Groupe.

Par ailleurs, pour une certaine catégorie de population ciblée en priorité (managers, cadres, ingénieurs, techniciens), les besoins de développement sont également analysés dans le cadre du Talent Review (revue des talents) qui permet d'intégrer la dimension de gestion de carrière à plus long terme dans la définition de ces besoins. Près de 3 000 personnes ont été concernées par le Talent Review depuis sa création en 2009.

3.1.6.4 Favoriser le développement de l'entreprise apprenante

Tarkett a l'ambition de développer les compétences des employés et de partager les meilleures expertises et pratiques au sein du Groupe. L'enjeu est non seulement d'augmenter l'employabilité des employés et leur satisfaction, mais également de renforcer et assurer la

pérennité de l'expertise du Groupe et augmenter son efficacité opérationnelle.

Tarkett favorise le travail avec des équipes pluridisciplinaires et de profils différents par la mise en œuvre de projets transversaux. Le déploiement de l'intranet collaboratif avec la possibilité de créer des communautés d'intérêts et de projets participe également à cette démarche de partage de connaissance et de bonnes pratiques. Par ailleurs, un programme de management des experts est en cours de déploiement.

Dans le cadre du programme WCM, des rencontres sont organisées chaque année dans un site industriel de Tarkett pour améliorer les compétences des experts en usine et assurer la pérennité de l'excellence des pratiques industrielles du Groupe.

3.1.6.5 Former nos partenaires et délivrer des formations diplômantes grâce à la Tarkett Academy

Tarkett développe des programmes de formation pour ses partenaires. Avec ses 15 centres Tarkett Academy dans huit des principaux pays du Groupe (Australie, Brésil, Chine, France, Russie, Serbie, Suède, Ukraine), Tarkett a formé plus de 3 700 personnes en 2014 à l'installation et la maintenance de revêtements de sol, soit une augmentation de 29% par rapport à 2013. Ces formations sont destinées aux jeunes professionnels comme aux installateurs expérimentés, sous la forme de sessions allant de deux jours à une semaine.

En France, 3 centres de formation délivrent des diplômes reconnus par le Ministère de l'Education Nationale (CAP de Solier Moquettiste niveau V) et le Ministère de l'Emploi (Titre de Solier niveau IV). En 2013, La Tarkett Academy de Sedan a fêté ses vingt ans d'existence. Enfin, Tarkett peut désormais accueillir et former ses clients aux techniques de pose en Serbie grâce à l'ouverture de sa quinzième Tarkett Academy à Bačka Palanka.

3.1.7 CODE ETHIQUE, RESPECT ET EGALITE DE TRAITEMENT

3.1.7.1 Déployer et mettre en pratique au quotidien le Code éthique

Le Code éthique de Tarkett définit les principes fondamentaux qui régissent le fonctionnement du Groupe et à travers lesquels il engage sa responsabilité envers ses clients, ses employés, ses fournisseurs et partenaires, et toutes les parties prenantes. Ce code est un outil majeur pour promouvoir auprès des employés le respect des valeurs fondamentales et des 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies et le respect des principes de la Déclaration des Droits de l'Homme.

Concernant l'égalité de traitement, « Tarkett s'engage à respecter chaque individu, à éviter toute forme de discrimination, à promouvoir la sécurité sur le lieu de travail en accord avec les lois locales ».

Depuis 2009, le Code éthique est distribué à chaque nouvel arrivant qui doit adhérer à ses principes, incluant la conformité aux règles de concurrence et anti-corruption pour les populations plus directement concernées (cadres dirigeants, managers, vendeurs, acheteurs, etc). En 2014, une formation en ligne obligatoire a été déployée et suivie à travers le Groupe, accompagnée d'une confirmation de lecture du Code éthique. Des formations sont dispensées physiquement pour les collaborateurs n'ayant pas accès à un ordinateur.

3.1.7.2 Favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes

Un indicateur a été défini au niveau du Groupe et intégré au tableau de bord du Développement Durable / RSE. Ainsi, depuis 2010, Tarkett suit l'évolution du nombre de femmes présentes parmi les « Top managers » (Président du Directoire et deux premiers niveaux hiérarchiques de l'organisation), qui s'élève en 2014 à 16 %, 14 femmes sur 85 top managers.

Le Code éthique ainsi que la Charte & Politique Ressources Humaines de Tarkett intègrent la non-discrimination entre les femmes et les hommes.

3.1.7.3 Favoriser l'emploi et l'insertion des personnes handicapées

Tarkett s'engage dans une démarche visant à développer une politique d'insertion des travailleurs handicapés. Des initiatives locales ont été mises en place. Par exemple, Tarkett en France travaille depuis 2009 avec une entreprise « adaptée » pour l'emballage et l'envoi de certains objets publicitaires. L'usine de Tarkett à Sedan a également fait des aménagements de poste pour limiter la manutention de travailleurs handicapés. A noter qu'il est difficile d'avoir un indicateur mondial car les réglementations sont très différentes d'un pays à l'autre, autorisant ou non l'identification et le suivi au sein de l'entreprise des personnes en situation de handicap.

3.1.7.4 Lutter contre les discriminations

La lutte contre les discriminations est intégrée dans le Code éthique, à travers les valeurs de respect et de non-discrimination, ainsi que dans l'application des principes du Pacte Mondial des Nations Unies. Au sein du réseau Ressources Humaines, la lutte contre les discriminations est également un point particulier d'attention qui est formellement intégré à la Charte & Politique Ressources Humaines. Il est demandé aux départements des ressources humaines de remettre le Code éthique à chaque nouvel arrivant.

46 politiques ou règlements en faveur de la diversité et de la non-discrimination sont en vigueur dans les entités du Groupe Tarkett. Ces dispositifs comportent des mesures pour l'essentiel en matière d'égalité hommes et femmes, de handicap, d'âge, de protection de la femme enceinte, d'orientation sexuelle, d'origines ethniques ou nationales et de diversité religieuse.

Par ailleurs, selon les principes du Pacte Mondial des Nations Unies, du Code éthique du Groupe ainsi que de la Charte & Politique des Ressources humaines, Tarkett s'engage à éliminer les discriminations en matière d'emploi et de profession.

A titre d'exemple, au Royaume-Uni, chaque nouvel arrivant reçoit la politique d'égalité, stipulant que l'entreprise s'est engagée à respecter l'égalité dans les opportunités d'embauche et à éviter la discrimination lors des embauches et envers les clients.

3.1.7.5 Mettre en œuvre avec respect des plans d'ajustements des effectifs ou de restructuration

Le Groupe a une vision à moyen et long terme de son activité et cherche à assurer une croissance profitable et durable. Le Groupe a la volonté de développer les compétences et l'employabilité des ses salariés, d'abord pour permettre à chacun de contribuer et de se développer au mieux au sein de l'entreprise, mais aussi d'anticiper les conséquences possibles d'évolution d'organisation.

Le Groupe s'attache également à anticiper les conséquences des variations d'activité autant que possible. Dans le cas de baisse d'activité particulière, ou d'activité sans perspective de redressement et/ou d'environnement économique difficile et volatil, le Groupe peut être amené à réduire les effectifs de manière ponctuelle ou structurelle. La mise en œuvre d'adaptation de l'organisation du travail au niveau d'activité, de réduction d'effectifs ou de plan de restructuration se fait dans le respect de la réglementation locale et des principes du Code éthique de Tarkett, et 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, favoriser le reclassement interne), et prendre en compte les critères sociaux dans les mesures de départs (retraites, mesures d'âges, projets professionnels ou personnels...).

A titre d'illustration, les nécessaires ajustements d'effectifs effectués en Russie, Ukraine, Suède, Etats-Unis et France en 2014 ont été mis en œuvre dans le cadre d'accords avec les partenaires sociaux. Dans un souci d'accompagnement des salariés, Tarkett a proposé des mesures (indemnités de départ, préavis, formations, accompagnement pour aide à la recherche et retour à l'emploi) conformes et, dans de nombreux cas, supérieures aux obligations légales en vigueur dans les pays concernés.

En 2014, le Groupe a dû faire face à la situation économique dégradée et très volatile en Russie et en Ukraine et a donc dû ajuster la structure des coûts et les effectifs à la baisse des activités et de la production. Dans une industrie très saisonnière, les effectifs des intérimaires ont été réduits et les contrats temporaires n'ont pas été renouvelés ou ont été résiliés.

3.2 - Informations environnementales

En Russie, le site de production de sols vinyle d'Otradny a dû ainsi mettre un terme à 49 contrats à durée déterminée, qui avaient été signés début 2014 au vu des prévisions de production et de vente pour l'année, prévisions revues à la baisse en cours d'année. Tarkett n'a pas effectué de licenciement mais a encouragé les départs volontaires. Sur le site de production de sol stratifié de Mytishchi en Russie, la réduction des effectifs a concerné 2 contrats à durée indéterminée et 2 contrats à durée déterminée. Par ailleurs, Tarkett a proposé aux employés de Mytishchi qui le souhaitaient de prendre des congés payés pendant la période de baisse d'activité (12 employés ont saisi cette opportunité).

En 2014, dans un contexte politique et économique extrêmement difficile en Ukraine, Tarkett a dû adapter le niveau d'effectifs concernant l'activité commerciale (6 personnes) et l'activité de production du site Sintelon de Kalush en Ukraine (sur les 37 personnes concernées, 6 ont fait l'objet d'un reclassement en interne, 31 CDD qui arrivaient à terme n'ont pas été renouvelés et sont partis avec des indemnités de départ supérieures aux réglementations locales).

En Suède, Tarkett a également dû ajuster les effectifs pour les activités de l'usine de bois de Hanaskog (24 personnes concernées par des départs en retraite, des mesures d'âges ou l'accompagnement personnalisé en cas de licenciement) et de l'usine de vinyle de Ronneby en Suède (11 départs en retraites, aucun licenciement).

Aux Etats-Unis, Tarkett a dû optimiser son implantation industrielle en relocalisant les activités du site de production de vinyle (VCT) de Houston (Texas) sur le site existant de fabrication de dalles vinyle modulaires LVT à

Florence (Alabama). Les employés n'ayant pas souhaité s'installer à Florence ont été accompagnés par un plan aux

modalités supérieures aux réglementations locales. Par ailleurs, Tarkett avait également proposé des mesures permettant aux personnes concernées d'anticiper et de préparer en avance la recherche et le retour à l'emploi.

En France, Tarkett a annoncé un projet de cessation d'activité du site de production de parquets Marty à Cuzorn (Lot-et-Garonne) en raison des pertes structurelles enregistrées depuis plusieurs années et de la très forte baisse du marché du parquet en France sans perspective de reprise. Tarkett avait repris ce site en 2011 dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire. Tarkett a effectué une recherche très approfondie pendant un an pour trouver des repreneurs potentiels pour tout ou partie de l'activité et/ou du site. Sur plus de 200 contacts et/ou dossiers étudiés, seules 7 offres ont été déposées, et aucune ne s'est avérée économiquement et socialement viable et responsable à fin 2014. Tarkett Bois a mis en place une procédure d'information et consultation des représentants du personnel, ainsi qu'un accord de méthode conclu avec les représentants du personnel, signé par l'organisation syndicale majoritaire pour définir les modalités et le calendrier des discussions. Au cours des discussions et dans le cadre d'un dialogue social constructif, Tarkett a adapté et amélioré de manière continue et significative les différentes mesures du Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE). Tarkett s'est engagé à agir de manière responsable en proposant un ensemble de mesures de reclassement et d'accompagnement adaptées aux 120 personnes concernées, visant notamment à renforcer leur niveau d'employabilité et soutenir leurs projets professionnels. À fin décembre 2014, la procédure était toujours en cours et la production à l'arrêt.

3.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

3.2.1 POLITIQUE GENERALE EN MATIERE ENVIRONNEMENTALE

Dans le cadre de sa politique de Développement Durable (les 4P : Perspective, Personne, Planète, Profit, voir introduction du présent Chapitre), Tarkett a mis en place depuis plusieurs années une stratégie très volontariste et ambitieuse concernant la protection de la « Planète ».

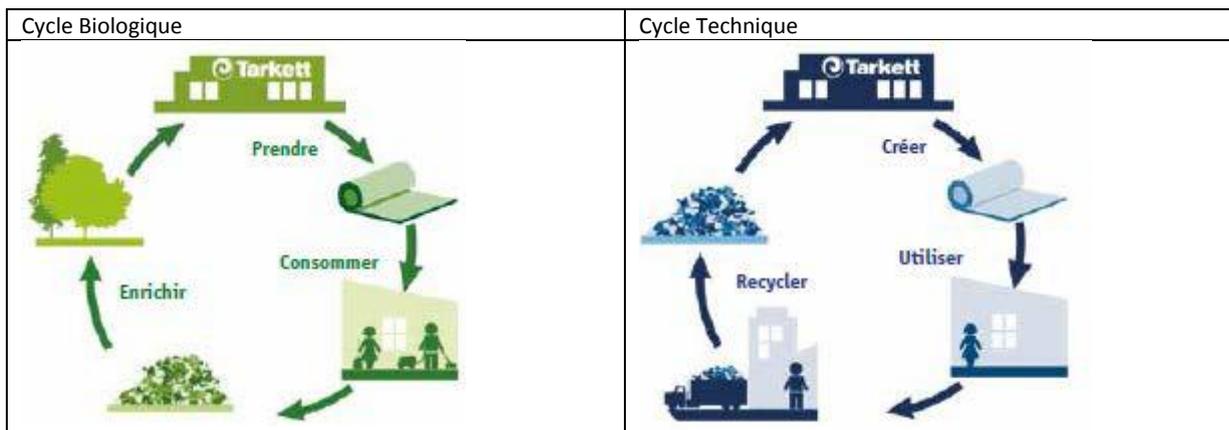
Fondée sur l'éco-conception et la prise en compte de l'environnement et de la santé à chaque étape de la vie du produit (conception, production, usage, recyclage), Tarkett applique les principes Cradle to Cradle®¹ (du berceau au berceau) et s'est engagé à soutenir le développement de l'Économie Circulaire. Tarkett a ainsi été parmi les premières entreprises françaises à rejoindre le programme des « 100 de l'économie circulaire » (Circular Economy 100)

de la Fondation Ellen MacArthur dès février 2013 et à appliquer les principes Cradle to Cradle® dès 2011.

Tarkett s'est engagé dans la transition d'une « économie linéaire » à une « économie circulaire » tout en assurant une croissance profitable et pérenne. Le principe est de remplacer l'approche linéaire, qui consiste à choisir des ressources pour la production, puis à les utiliser pour finalement les jeter, par la conception de produits permettant la réutilisation en boucle des ressources du début à la fin d'usage des produits. Les ingrédients/composants des produits en fin d'usage deviennent ainsi des ressources pour la nature (produits biodégradables qui entrent dans un cycle biologique), ou de nouvelles matières premières pour la fabrication de produits de qualité (cycle technique).

¹ Cradle to Cradle® est une marque déposée de McDonough Braungart Design Chemisrty, LLC.

Economie circulaire :



De plus, le Groupe estime qu'il est également de sa responsabilité de chercher à concilier et à combiner les différentes valeurs et attentes du consommateur et de l'utilisateur, sans avoir besoin de choisir entre qualité de vie, protection de la planète, performance et design. C'est tout l'enjeu de l'éco-conception et des principes Cradle to Cradle® : Choisir dès la conception des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement et pouvant être recyclés (circuit technique ou biologique) (« doing the right things from the very beginning »).

Pour appliquer les principes Cradle to Cradle® à chaque étape de la vie du produit, Tarkett travaille depuis plusieurs



Ces dernières années, Tarkett a obtenu plusieurs certifications Cradle to Cradle (*Cradle to Cradle Certified^{CM}*)² : niveau Basic pour le gazon synthétique, niveau Basic en 2014 et niveau Bronze en 2015 pour les revêtements dalles de caoutchouc, niveau Argent pour le linoléum et le bois, niveau Or pour le linoléum Veneto Essenza 100% Linen. En 2014, ethos®, revêtement de sol souple pour dalles de moquette modulables a été certifié Cradle to Cradle (*Cradle to Cradle Certified^{CM}*) niveau

² *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).

années en étroite collaboration avec l'institut scientifique de recherche EPEA (Environmental Protection and Encouragement Agency) pour évaluer et sélectionner des matériaux respectueux de l'environnement et de la santé. L'objectif est de concevoir des produits qui n'ont plus une fin de vie mais une fin d'usage qui permettra de les recycler à plusieurs reprises et de les intégrer dans de nouveaux produits de qualité, tout en offrant confort et respect de la santé à chaque étape.

Tarkett met en pratique les principes Cradle to Cradle®, notamment à travers sa démarche d'éco-innovation et en « cercle vertueux » (« closed-loop circular design ») qui s'organise autour de quatre étapes clés :

- « Good Materials » : Qualité des matériaux : Choisir des matériaux respectueux de la santé, de l'environnement et pouvant être recyclés.
- « Resource Stewardship » : Gestion optimisée des ressources : Optimiser l'utilisation des ressources dans nos activités industrielles (eau, énergie, émissions de gaz à effet de serre...) pendant la phase de production
- « People Friendly Spaces » : Bien-être et qualité de vie : Contribuer au bien-être et à la santé des utilisateurs de nos produits pendant la phase d'usage.
- « Reuse » : Recyclage et réutilisation : Recycler les produits en fin d'usage pour éliminer les déchets et permettre de recommencer un cycle produit avec des matériaux de qualité.

Argent, et Evolay, nouveau sol résilient et alternative au vinyle, a été certifié Cradle to Cradle (*Cradle to Cradle Certified^{CM}*) niveau Bronze.

Management et suivi de la politique environnementale

Depuis 2010, Tarkett a mis en place un tableau de bord avec des indicateurs de performance permettant de suivre l'évolution en matière d'environnement dans les quatre domaines : qualité des matériaux, optimisation des ressources, bien-être & qualité de vie, recyclage. En 2013, Tarkett s'est fixée des objectifs sur l'environnement pour 2020 validés par le Comité exécutif, communiqués en

3.2 - Informations environnementales

interne et en externe et suivis au travers de la mise en place de plans d'actions.

Objectifs 2020 concernant les principaux indicateurs environnementaux :

	Piliers	Initiatives	Objectifs 2020
	Choisir des matériaux respectueux de la santé, de l'environnement et pouvant être intégrés dans un cycle biologique ou technique	<ul style="list-style-type: none"> Choisir des matériaux de qualité en fonction des risques potentiels pour la santé des personnes et pour l'environnement 	1. 100 % des matériaux utilisés sont régulièrement évalués par des tiers
		<ul style="list-style-type: none"> Augmenter la part de matériaux présents en abondance, renouvelables et recyclés 	2. 75 % de nos matières premières ne contribuent pas à l'épuisement des ressources (matériaux recyclés inclus)
	Optimiser l'utilisation des ressources non renouvelables dans nos activités industrielles	<ul style="list-style-type: none"> Economiser l'utilisation de l'eau potable 	3. 100 % de nos sites industriels équipés de circuits d'eau fermés
		<ul style="list-style-type: none"> Réduire la consommation d'énergie et de gaz à effet de serre 	4. Réduire de 20 % les émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2010
	Contribuer au bien-être et à la santé des utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air intérieur, de la santé et du bien-être 	5. 100 % de nos produits sont sans phtalate et ont de faibles émissions de COVt
		<ul style="list-style-type: none"> Concevoir des revêtements de sol faciles à installer et à entretenir 	6. 100 % de nos revêtements de sol offrent des procédures d'entretien et d'installation respectant les principes 'Cradle-to-Cradle'
	Tous les déchets et les produits en fin d'usage entrent dans un cycle biologique ou technique	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que tous les déchets de fabrication entrent dans un cycle biologique ou technique 	7.0 Déchet non recyclés
		<ul style="list-style-type: none"> Développer un système de récupération des déchets afin de boucler la boucle 	8. Doubler la collecte de revêtement de sol usagés récoltés pour être intégrés dans de nouveaux produits par rapport à la collecte effectuée en 2010

3.2.2 « GOOD MATERIALS » : QUALITE DES MATERIAUX

L'objectif est d'éco-concevoir des produits respectueux pour la santé des personnes et pour l'environnement, et qui soient recyclables dans un cycle de production (cycle technologique) ou dans un cycle naturel / biologique. Les produits sont évalués en partenariat avec l'institut scientifique de recherche allemand EPEA et les ingrédients sélectionnés selon des critères stricts. Tarkett utilise également la méthode d'Analyse du Cycle de Vie (Life Cycle Analysis) pour certains produits. La « qualité des matériaux » signifie des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement, ne contribuant pas à la raréfaction des ressources : présents en abondance, rapidement renouvelables, recyclés ou recyclables.

En 2013, Tarkett a lancé Linoville, la nouvelle collection Linoléum xf²™, un revêtement de sol recyclable fait à partir d'ingrédients naturels et renouvelables (huile de lin, résine de pin, farine de liège et de bois). Avec ses couleurs vives et tendances, et ses attributs techniques adaptés à des applications exigeantes dans les écoles et hôpitaux, cette éco-innovation est un bon exemple de la capacité de Tarkett à concilier environnement, esthétisme et performance. L'ensemble de la gamme linoléum de Tarkett est certifiée Cradle to Cradle®, niveau Argent depuis 2011. Un produit Linoléum, Veneto Essenza 100% linen, a été certifié Cradle to Cradle® niveau Or en 2013 et a reçu un Janus de l'Industrie en France dans la catégorie « Composants et Matériaux », label officiel du design, parrainé par le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur. Ce label Janus récompense les entreprises et collectivités s'inscrivant de manière durable dans une

démarche de progrès au service de la Personne, l'Industrie et la Cité.

Tarkett a démarré la commercialisation sur un nombre limité de pays en Europe, d'un nouveau revêtement de sol à base de résine de polyéthylène Evolay, alternative au vinyle. Evolay a été conçu selon les principes Cradle to Cradle® et d'économie circulaire, en sélectionnant des matériaux respectueux pour la santé des personnes et pour l'environnement. Evolay a été certifié Cradle to Cradle® niveau Bronze en 2014.

La société Tandus Centiva a mis au point une sous-couche pour les dalles de moquettes ethos® composée de matériaux recyclés à partir de film de verre utilisés en provenance de verre de sécurité de pare-brise.

Pour la fabrication des revêtements de sol en bois, Tarkett sélectionne les essences de bois en respectant leur cycle naturel et leur disponibilité. À titre d'exemple, pour les revêtements bois multicouches, Tarkett utilise en priorité des essences de bois à croissance rapide donc rapidement renouvelables (épicéa). Le bois non utilisé pour la production d'énergie dans les usines est réutilisé grâce à des méthodes de production innovantes.

Des partenariats sont également développés avec des fournisseurs de bois qui sont certifiés FSC (Forest Stewardship Council) ou PEFC (Pan European Forest Certification) assurant ainsi des pratiques éthiques et respectueuses de l'environnement et des droits de l'homme selon les principes du certificat « Chain of Custody ». Tarkett dispose également de ce certificat « Chain of Custody » (Chaîne de Contrôle du Bois) pour la fabrication de ses gammes de revêtements de sol bois.

En complément, un programme de formation en interne et d'évaluation de nos fournisseurs de bois a été mis en place

permettant ainsi d'être en conformité avec la réglementation future de l'Union Européenne EU Timber depuis mars 2013.

Indicateur « Good Materials » 2014

- 67 % de nos matières ne contribuent pas à l'épuisement des ressources (matière minérale en abondance, renouvelable ou recyclée), l'objectif à 2020 étant de 75 %. Ce résultat est quasiment stable en 2014 par rapport à 2013 (68%) car cet indicateur permet de mesurer sur le moyen et long terme les progrès réalisés dans la conception des produits qui année après année pourront intégrer de plus en plus de matériaux recyclés, grâce au développement de programmes de collecte et de recyclage.

Il est à noter que Tarkett a, en 2014, réduit de plus de 10 % la part de matières fossiles par rapport à 2013, matière qui n'est pas considérée comme « good materials » selon la définition de cet indicateur.

- 76 % de nos matériaux ont été évalués, contre 63 % en 2013, l'objectif 2020 étant de 100 %. Depuis la mise en œuvre dès 2011 des principes Cradle to Cradle® en collaboration avec l'institut EPEA, Tarkett a réalisé d'importants progrès passant de 8 % des matériaux évalués à 76 % en 2014 (hors sports et moquette Europe de l'Est).

3.2.3 « RESOURCE STEWARDSHIP » : GESTION OPTIMISEE DES RESSOURCES PENDANT LA PHASE DE PRODUCTION

L'objectif est de réduire et d'optimiser l'utilisation de ressources au cours de toutes les opérations industrielles, afin de limiter l'épuisement des ressources et d'adresser les défis liés aux changements climatiques. Le but est de réduire la consommation d'eau potable, d'optimiser la consommation d'énergie et de minimiser les émissions de gaz à effet de serre.

3.2.3.1 Eau

Tarkett, en 2014, a réduit de 16 % le ratio de consommation d'eau par m² de produits finis par rapport à 2013 (soit 2,59 litres d'eau par m² de produit fabriqué contre 3,07) et enregistre une diminution de 13 % par rapport à 2010.

La consommation totale d'eau sur l'ensemble des 34 usines du Groupe est de 899 000 m³ d'eau en 2014, soit une diminution de 21 % par rapport à 2013.

65 % des usines de Tarkett (hors usines en arrêt de production) sont équipées de circuits d'eau fermés (ou n'utilisent pas d'eau dans leur procédé de fabrication), contre 53 % en 2013, soit une augmentation de 22 %.

En 2014, le site de Sedan en France a utilisé 3,48 litres d'eau par m² de produit fabriqué, soit une diminution de plus de 30 % par rapport à 2010. Cette amélioration significative s'explique essentiellement par l'installation d'un système de refroidissement de l'eau utilisé pour les purificateurs de fumée sur les lignes de production. Ce plan d'action a d'ailleurs été reconnu au niveau du Groupe par la nomination aux Trophées internes en 2014 (les « Tarkett

Awards »). Cette baisse s'explique également par la modification de l'encre utilisée pour l'impression des motifs des revêtements en vinyle. Grâce à des composants biodégradables, l'eau utilisée pour nettoyer les cylindres d'impression peut ainsi être recyclée.

En 2014, le site de Konz en Allemagne a également diminué sa consommation d'eau, en utilisant 4.51 litres d'eau par m² de produit fabriqué, une réduction de plus de 64 % par rapport à l'année précédente. Le site de production a installé un circuit d'eau en boucle fermée et a rénové son système de tuyauterie.

En 2014, le site de Waterloo au Canada a mis en place un système de récupération des eaux en circuit fermé sur les appareils de refroidissement. Un ancien réservoir a été réparé et remis en service pour stocker l'eau qui sert au système de refroidissement ; cette eau est ensuite réutilisée et recyclée en permanence dans le procédé de production. Grâce à cette installation, l'usine a réduit sa consommation d'eau en m³ utilisée pendant le processus de refroidissement de plus de 30 % (mai à décembre 2014 comparé à mai à décembre 2013).

Par ailleurs, le Groupe n'a pas à ce jour identifié de contraintes locales concernant l'approvisionnement en eau. Néanmoins, les usines prennent des mesures pour limiter les prélèvements en eau de ville et de nappes phréatiques, telles que la mise en place de circuits d'eau en boucle fermée dans 20 usines ou la récupération d'eau de pluie à Otradny.

Tarkett ne publie pas d'informations concernant la qualité des émissions d'eau (matériaux en suspension ou métaux lourds) car ces indicateurs ne sont pas significatifs pour l'activité industrielle du Groupe. Cependant, les usines suivent ces éléments dans le cadre des réglementations locales, du programme WCM et de la prévention des risques environnementaux (Voir la section 3.2.3.8 «Evaluation et suivi des actions de progrès des dites dans le domaine environnemental et préventions des risques environnementaux »).

3.2.3.2 Énergie

En 2014, Tarkett a augmenté de 5 % la consommation d'énergie par m² de produit fabriqué par rapport à 2013 (soit 3,81 kWh/m² en 2014 par rapport à 3.62 en 2013). Cette légère dégradation s'explique pour certains sites par la baisse de volume de production qui n'entraîne pas nécessairement une baisse proportionnelle de la consommation d'énergie (consommation fixe des infrastructures). Près de 55% des usines ont néanmoins réduit leur consommation d'énergie par m² de produit fabriqué en 2014 (17 usines sur un total de 31). Les 34 sites industriels de Tarkett ont par ailleurs diminué leur consommation d'énergie, passant de 1 411 GWh (gigawatt - heure) en 2013 à 1 356 GWh en 2014, soit une diminution de 4 %.

Les usines de fabrication de revêtement en bois ont réalisé ces dernières années un important travail pour améliorer les procédés de fabrication et pour installer des systèmes de production d'énergie utilisant la biomasse, une source

3.2 - Informations environnementales

d'énergie renouvelable. Ces usines utilisent ainsi la sciure de bois comme matière première pour générer leur propre énergie.

Depuis 2012, le site de production de parquet d'Orzechowo en Pologne produit des briquettes en bois qui sont ensuite envoyées à une centrale électrique à proximité pour être transformées en électricité. La sciure de bois issue du procédé de fabrication est utilisée pour produire ces briquettes : puisque toute planche de bois sciée génère de la sciure ainsi que des morceaux de bois qui ne sont pas utilisés dans le produit final. Auparavant la sciure de bois était envoyée dans un centre de recyclage externe.

Le site industriel de Kalush en Ukraine, qui produit du vinyle et du parquet, récupère depuis 2014 la poussière de bois. Cette poussière est utilisée dans les chaudières pour les lignes de production de vinyle et de parquet, chaudières qui fonctionnaient auparavant au gaz.

Le site de production de parquet stratifié Mytishchi en Russie a pu connaître des températures pouvant atteindre jusqu'à 45°C. L'usine récupère désormais les copeaux de bois post production pour alimenter en énergie le système d'air conditionné. Ces copeaux peuvent également être transformés en briquettes pour être vendues à d'autres entreprises, permettant ainsi une forte diminution de déchets.

3.2.3.3 Emissions de gaz à effet de serre

Tarkett a mis en place des plans d'actions dans ces sites de production afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

En 2014, Tarkett a enregistré une diminution de 3% des émissions de gaz à effet de serre des usines et des bâtiments administratifs passant de 458 000 à 442 000 de tonnes de CO₂, ce qui atteste de la réduction de la consommation totale d'énergie des sites de production.

Néanmoins, le Groupe a augmenté de 6 % les émissions de gaz à effet de serre par m² de produit fabriqué passant de 1.20 kgCO₂/m² en 2013 à 1.27 kgCO₂/m² en 2014. Cette augmentation s'explique principalement par le fait que la baisse de la consommation d'énergie n'est pas proportionnelle à la baisse de la production (consommation fixe des infrastructures par exemple).

En 2013, le site de Narni en Italie a amélioré le système d'isolation de ses fours afin de diminuer les émissions de gaz à effet de serre.

En décembre 2013, le site de Farnham au Canada a obtenu l'autorisation des autorités locales de traiter les émissions atmosphériques sans l'utilisation d'un oxydateur thermique régénératif. Cela pourra permettre de réduire l'utilisation de gaz naturel et les émissions de gaz à effet de serre à partir de 2015.

Par ailleurs, même si l'indicateur de suivi des émissions de gaz à effet de serre ne prend pas en compte à ce jour les émissions liées au transport (difficulté de mesure), Tarkett

suit de près ce sujet et cherche à mettre en place de manière continue des actions d'améliorations.

Ainsi depuis plusieurs années en Europe du Nord, les camions ont été remplacés par des ferries pour certaines destinations, mode de transport qui émet moins de gaz à effet de serre. Les achats locaux sont privilégiés ainsi que, lorsque cela est possible, des chaînes d'approvisionnement locales pour éviter des transports inutiles et favoriser le développement économique du territoire local.

En Amérique du Nord, Tarkett a optimisé son système de transport de produits finis pour réduire les distances parcourues chaque jour, permettant ainsi de diminuer les émissions de gaz à effet de serre.

Le site de production de Jacarei au Brésil se fournissait en charge minérale pour la production de revêtement de sol vinyle à plus de 700km du site. Le site a changé de fournisseur qui se situe désormais à 60km du site, permettant de réduire le nombre de kilomètres de transport et ainsi diminuer les émissions de gaz à effet de serre liées au transport.

3.2.3.4 Prévention, recyclage et élimination des déchets

Dans le cadre du programme World Class Manufacturing déployé dans les sites de production, des plans d'action d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts sont identifiés et mis en place. L'objectif est de limiter la production de déchets et d'optimiser l'utilisation des matières premières. A titre d'exemple, Tarkett a mis en place des systèmes de récupération des rebuts, produits défectueux ou chutes de production, pour les réintégrer dans son propre processus de fabrication.

En 2014, Tarkett a dégradé (+8%) le ratio de déchets industriels destinés à la décharge par m² de produits fabriqués : 40g/m² en 2014 par rapport à 36g/m² en 2013. Cette légère hausse s'explique notamment par l'internalisation de certaines productions (nouvelles capacités de production de dalles vinyles modulaires haut de gamme (LVT - Luxury Vinyl Tiles) au Brésil avec des systèmes de palette qui ne sont pour le moment pas recyclés). Tarkett a néanmoins amélioré cet indicateur depuis 2010 en ayant réduit de 11% par rapport à 2014. Tarkett a par ailleurs diminué de 2% par rapport à 2013 et de 11% par rapport à 2010 le volume total de déchets destinés à la décharge sur l'ensemble de ses usines (14 283 tonnes en 2014).

Le site de Clervaux au Luxembourg dispose, en complément de son site de production, d'un centre de recyclage de déchets post production mais également de chutes de pose, permettant de produire des sous-couches pour des gammes de sol vinyle fabriquées sur place, ainsi que pour les sites de Sedan en France et Kalush en Ukraine. Une autre partie de ces déchets sera transformée pour être utilisée pour la gamme LVT. Le site de Florence aux Etats-Unis récupère les chutes de toutes les usines vinyle Tarkett du pays pour les recycler et les réintégrer dans le processus de fabrication.

Tarkett utilise également comme matière première des déchets de revêtements de sols après installation ou usagés, ou des chutes de produits en provenance d'autres industries (exemple : les emballages de médicaments au Brésil), décrits à la Section 3.2.5 « Reuse / Recyclage ».

3.2.3.5 Adaptation aux changements climatiques

Dans le cadre du programme d'évaluation des risques industriels et environnementaux, le Groupe a identifié les sites qui pourraient être soumis à des risques liés aux changements climatiques, telles que les inondations ou les tempêtes. Sur les sites concernés, des plans d'urgence ont été mis en place afin d'anticiper et de limiter l'impact potentiel de ces risques.

Par ailleurs, Tarkett participe à l'adaptation aux changements climatiques et à la gestion de l'eau, ressource rare dans certaines régions, par son offre produit avec sa gamme de gazon synthétique à usage sportif et paysager. L'utilisation de gazon synthétique permet ainsi de réduire la consommation d'eau (estimée à 2 millions de litres d'eau par an pour l'entretien d'un terrain de sport en gazon naturel), enjeu majeur en particulier dans des zones de sécheresse.

3.2.3.6 La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

La pollution sonore est suivie lors des audits environnementaux par un organisme indépendant. Des actions ont été mises en place suite aux résultats. Ainsi, sur le site de Ronneby en Suède, localisé près d'une zone d'habitation, le site a mis en place un système de mesure et d'analyse de bruit sur des points critiques au sein et hors du site. Les résultats sont partagés avec les autorités locales.

À la suite d'un audit de prévention des risques environnementaux réalisé en 2010 par un organisme tiers indépendant (Voir Paragraphe 3.2.3.8), le site d'Orzechowo en Pologne a affiché des résultats non satisfaisants en matière de nuisances sonores. Après étude, le site a identifié l'origine du problème et a remplacé sa station de filtre pour le département des lignes de couche d'usure. Le niveau de nuisance sonore à 4 mètres a été réduit de plus de 30 % : inférieur à 60 dB par rapport à 89 dB.

3.2.3.7 Emissions dans l'air et autre type de pollution locale

Tarkett ne publie pas d'informations spécifiques concernant la qualité des émissions dans l'air, les émissions de poussière ou tout autre type de pollution qui ne serait pas déjà couvert par les indicateurs du Groupe car ces éléments ne sont pas significatifs dans l'activité industrielle. Cependant, les usines suivent ces éléments dans le cadre des réglementations locales et dans le cadre du programme WCM et de prévention des risques environnementaux (Voir paragraphe 3.2.3.8).

3.2.3.8 Évaluation et suivi des actions de progrès des sites dans le domaine environnemental et prévention des risques environnementaux

Depuis 2008, Tarkett a mis en place un programme annuel d'audit réalisé par un organisme tiers sur tous les sites du Groupe. Ces interventions permettent d'identifier les axes de progrès et de suivre les actions correctives sur de nombreux critères environnementaux et santé, notamment l'émission dans l'air, la consommation d'énergie et le changement climatique, la consommation d'eau, la gestion des déchets, la pollution sonore, la pollution des sols. Ces plans d'actions sont suivis par le Comité exécutif de Tarkett. En cinq ans, 80 % des éléments identifiés ont été traités dont 100 % des sujets prioritaires. En 2014, les audits ont été également réalisés sur les sites de moquette de la société Tandus Centiva aux Etats-Unis (acquis fin 2012) et sur le site d'Eiweiler en Allemagne.

Dans le cadre du programme WCM, Tarkett audite régulièrement ses sites de productions sur chaque pilier WCM, dont le pilier environnement. Cet audit, réalisé en interne, s'organise sur deux jours avec la présence de l'équipe Centrale et de chaque responsable pilier du site. En 2014, 8 sites ont été audités : Lenham (Royaume-Uni), Ronneby (Suède), Orzechowo (Pologne), Backa Palanka (Serbie), Narni (Italie), Sedan (France), Mytishchi (Russie), Konz (Allemagne). L'équipe menant l'audit note ensuite chaque site selon un barème strict. Ainsi, en 2014, Narni atteint un score de 60 points, représentant le niveau Argent.

3.2.3.9 Certifications ISO

Par ailleurs, Tarkett a mis en place depuis plusieurs années un programme de certifications ISO 9001 (Qualité), ISO 14001 (Environnement) et OHSAS 18001 (Hygiène et Sécurité). À fin 2014, 91 % des sites sont certifiés ISO 9001 ; 88 % ISO 14001 et 76 % OHSAS 18001.

Une nouvelle certification est désormais exigée en Europe pour les entreprises de plus de 250 salariés, ISO 50001 pour une gestion efficace de l'énergie. Le site d'Eiweiler en Allemagne a été certifié en 2013 et des premiers audits se sont déroulés fin 2014 pour les sites de Sedan en France et Narni en Italie.

Les certifications ISO et OHSAS sont audités par un organisme certificateur extérieur dans chacun des sites de production du Groupe. Un suivi trimestriel est réalisé entre Tarkett et le certificateur.

3.2.3.10 Utilisation des sols

Tarkett cherche à utiliser des espaces déjà existants lors de projets d'extension. En 2014, le Groupe a étendu son activité sous différentes formes optimisant l'utilisation des sols et notamment :

- L'ajout de lignes de production, comme à Otradny en Russie et à Florence aux Etats-Unis, en utilisant des espaces intérieurs déjà existants,

3.2 - Informations environnementales

- L'augmentation de capacité par le rachat d'unités industrielles déjà existantes comme à Jaslo en Pologne et en Chine.

3.2.4 « PEOPLE FRIENDLY SPACES » : BIEN-ETRE ET QUALITE DE VIE

D'importants progrès ont été réalisés en matière d'isolation. L'enjeu clé est désormais d'améliorer la qualité de l'air intérieur pour l'ensemble des usagers et, en particulier, pour les personnes sensibles souffrant d'asthme et d'allergies, population en augmentation de manière générale. Les utilisateurs recherchent ainsi un environnement sain, confortable et agréable.

C'est pour répondre à cet enjeu de santé et de bien-être que les solutions éco-innovantes de Tarkett ont pour objectif de contribuer à améliorer la qualité de l'air et de l'environnement intérieurs.

Depuis 2011, Tarkett est un pionnier dans l'application de niveaux d'émissions de Composés Organiques Volatils Totaux (COVT) faibles et extrêmement faibles dans quasiment l'ensemble de ses gammes. Tarkett propose ainsi des produits ayant des niveaux d'émissions de COVT de 10 à 100 fois inférieurs aux standards les plus stricts dans le monde (émissions de COV totaux inférieures de 100 à 10 µg/m³ - à 28 jours ou moins).

En 2009, Tarkett a développé une gamme de revêtements en vinyle à base de plastifiant biologique, 100 % recyclable et composés à 16 % de matières naturelles renouvelables (huile de ricin) : iQ Natural.

En 2010, Tarkett a déployé en Suède et en Amérique du Nord une nouvelle technologie de plastifiant sans phtalate pour les revêtements de sol en vinyle à usage professionnel et résidentiel. Les phtalates font l'objet de débats scientifiques sur leurs éventuels impacts négatifs sur la santé (potentiellement perturbateurs endocriniens et produits cancérigènes). Dans le cadre de son engagement en développement durable et de progrès continus, Tarkett a cherché des alternatives et a mené d'importants travaux et d'investissements de recherche et développement pour sélectionner des plastifiants sans phtalate, puis a adapté les formulations et les procédés de fabrication de revêtements de sols. Les plastifiants sans phtalate sélectionnés par Tarkett sont approuvés pour les plastiques au contact alimentaire et peuvent être utilisés dans les jouets destinés à être mis en bouche par les enfants.

En 2013, Tarkett a pris la décision d'utiliser uniquement des plastifiants sans phtalate (sauf matériaux recyclés) dans l'ensemble de ses sites de production vinyle en Europe, réaffirmant ainsi son leadership en matière d'éco-innovation.

En 2014, cette technologie de plastifiants sans phtalate a été déployée dans l'ensemble des usines de production en Europe (hors usine Gamrat acquise en 2014) pour les revêtements de sol vinyles pour les applications professionnelles et résidentielles. La technologie est progressivement introduite dès 2014 sur le site de vinyle

en Pologne acquis en avril 2014 (la société Gamrat) pour tous les développements de nouveaux produits. Depuis le 1^{er} janvier 2015, tous les sites de production de sols en vinyle en Europe produisent avec la technologie sans phtalate (hors Gamrat en Pologne).

En Amérique du Nord, le déploiement de la technologie sans phtalate a été étendu sur les sites de moquette de la société Tandus Centiva en 2014. Le déploiement se poursuivra en 2015 sur le site de textile / moquette de Tandus Centiva de Dalton et sur le site de dalles vinyles haut de gamme LVT de Florence.

Par ailleurs, Tarkett cherche à développer 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 le sport indoor (Omnisports 6.5mm et 8.3mm). Le produit FiberFloor® avait reçu cette même certification en 2012.

Enfin, la démarche d'éco-innovation de Tarkett s'étend au-delà de la fabrication du produit avec la mise en place de solutions de nettoyage et de maintenance innovantes : le « dry buffing », lustrage à sec, sans produits chimiques ni eau. Grâce à un traitement de surface particulier, l'utilisation d'une machine « dry buffing » permet de supprimer les saletés et redonne au sol un aspect lisse, propre et esthétique.

Le nettoyage « dry buffing » du revêtement de sol vinyle iQ Natural permet d'économiser 18% d'eau, d'utiliser 2.3 fois moins de détergents et 20 % moins d'électricité. Sur une base de durée de vie de 20 ans, on pourrait estimer que la maintenance de ce sol puisse réduire de près de 40 % l'impact sur les ressources et le changement climatique.

Indicateurs « People Friendly Spaces »

- COV : 92 % des produits du Groupe ont des niveaux faibles d'émissions de COV totaux (inférieur à 100 µgr/m3, hors produits sports et accessoires), à comparer à 25% en 2010.
- COV : 50 % des produits ont des niveaux d'émissions de COV totaux extrêmement faibles (non quantifiables inférieur à 10 µgr/m3), soit une amélioration de 2 points par rapport à 2013, à comparer à 0% en 2010.
- Sans phtalate : 39 % des produits vinyles ont été fabriqués en 2014 à base de la technologie de plastifiants sans phtalate (sauf matériaux recyclés) contre 23% en 2013, et 17% en 2011. L'objectif sur 2020 est de 100%. Suite à l'accélération du déploiement en 2014, 100% des sites de production de vinyle en Europe et aux Etats-Unis utilisent désormais la technologie de plastifiants sans phtalate.

3.2.5 « REUSE » : RECYCLAGE ET REUTILISATION

A cette étape, l'enjeu est de transformer les déchets et les produits en fin d'usage en ressource et en nouveaux produits de qualité. Tarkett raisonne non pas en termes de fin de vie d'un produit mais en termes de fin d'usage des produits qui sont collectés puis réintégrés dans un nouveau cycle de production ou un nouveau cycle biologique. (Voir schéma de l'économie circulaire en Section 3.2 « Informations environnementales »).

Ainsi, le Groupe a mis en place des systèmes de récupération des chutes de production et des déchets afin de les réintégrer dans ses procédés de fabrication. (Voir Section 3.2.3 « Ressource Stewardship : gestion optimisée des ressources pendant le cycle de production »).

Des programmes de récupération sont également développés (ReStart en Amérique du Nord et en Europe) pour collecter puis recycler les chutes de pose propres et les déposes (anciens revêtements de sol enlevés au moment de l'installation de nouveaux revêtements de sols), grâce à 7 centres de recyclage internes et par des partenariats avec des réseaux de récupération.

Dans le cadre de l'approche d'économie circulaire et de design en circuit fermé (« closed loop design »), les nouveaux produits sont éco-conçus avec des « good materials / matériaux de qualité » ayant vocation à être recyclés en fin d'usage. À titre d'exemple, certains de nos produits vinyles peuvent contenir jusqu'à 53 % de matière recyclée (exemple : iD Freedom) et d'autres sont 100 % recyclables (exemple : les gammes linoléum, bois et caoutchouc).

En Amérique du Nord, Tarkett cherche à promouvoir l'économie circulaire et encourage ses clients à collecter et à recycler les revêtements de sol en remettant le prix « ReStart », récompensant les clients qui recyclent les plus grandes quantités de revêtements de sol usagés.

En 2014, Tarkett a remis les prix ReStart à Wal-Mart, chaîne de grande distribution américaine, à Linron Company, un des leaders de la distribution de grandes chaînes de magasin américaines, et à Frank Higgins, solier spécialisé dans les environnements médicaux et éducatifs.

Indicateurs Recyclage

- En 2014 : 13 500 tonnes de revêtements de sol usagés ont été collectées pour être réintégrées dans de nouveaux produits. On note une baisse du volume en 2014 par rapport à 2013 (environ -18 %) qui s'explique essentiellement par une diminution des volumes collectés aux Etats-Unis (notamment dans le cadre du programme de recyclage avec WalMart et de la catégorie moquette).

- En 2014, Tarkett a légèrement dégradé (+8 %) le ratio de déchets industriels destinés à la décharge par m² de produits fabriqués : 40g/m² en 2014 par rapport à 36g/m² en 2013. Tarkett a néanmoins amélioré cet indicateur de plus de 11 % depuis 2010 (Voir section 3.2.3.4 « Prévention, recyclage et élimination des déchets »).

Tarkett a mis en place différentes initiatives qui contribuent au développement de l'économie circulaire avec ses partenaires et ses clients :

- En Amérique du Nord, Tarkett a été pionnier dans le recyclage des revêtements de sol post-utilisation. Depuis 2009, Tarkett a mis en place un programme de recyclage avec les magasins Wal-Mart en récupérant les sols usés pour produire de nouveaux revêtements vinyle VCT (Dalles Vinyles Composites) et les renvoyer en magasin pour être réinstallés. Ce programme est un modèle de développement durable pour l'économie circulaire, réduisant ainsi l'utilisation des ressources vierges, la consommation d'énergie, les gaz à effet de serre et les déchets.

- Aux Etats-Unis, l'aéroport de Chattanooga dans le Tennessee a décidé de rénover le sol de son terminal. La moquette modulaire Powerbond® installée il y a plus de vingt ans a été retirée, envoyée dans un centre de recyclage Tandus Centiva, pour ensuite fabriquer un nouveau revêtement Powerbond® et être réinstallé dans l'aéroport.

- À Clairefontaine près de Paris (France), le centre Technique National de Football a décidé d'utiliser le programme de remplacement des surfaces FieldTurf pour ses terrains d'entraînement, permettant de réutiliser ou de recycler les matériaux du gazon synthétique. En 2014, Tarkett a ainsi remplacé 3 terrains. Ce programme, lancé en 2013 tout d'abord en Amérique du Nord (TotalCare program) puis en Europe, propose une assistance conseil, recyclage, maintenance, et dans certains cas une offre de financement (en Amérique du Nord). L'objectif est de réutiliser ou de recycler un maximum de matériaux utilisés dans le gazon synthétique : le tapis et le remplissage de sable et de caoutchouc. Ce processus est bénéfique non seulement pour l'environnement (réduction de la consommation d'eau et de pesticides), mais il offre aussi des avantages financiers sur le long terme.

- En Europe, Tarkett a lancé un programme personnalisé de collecte et de recyclage des chutes de pose (sols propres), ReStart (anciennement nommé ReUse). Ces chutes sont envoyées aux centres de recyclage de Clervaux (Luxembourg) et de Ronneby (Suède) pour être transformées en granulats qui seront ensuite réintégrés dans la fabrication de nouveaux revêtements de sol vinyle.

- Au Brésil, Tarkett utilise des matériaux recyclés provenant d'autres industries pour produire des lames et dalles de PVC. Tarkett récupère des agrégats d'emballages (de médicaments) pour les transformer en granulats utilisés dans la fabrication de produits vinyles modulaires (LVT et VCT – Vinyl Composite Tile). La récupération de matériaux recyclés non loin du site de production permet non seulement de réduire la consommation d'énergie mais également de rendre plus compétitifs nos produits face à la forte concurrence des produits asiatiques à bas prix, et contribue aussi au développement de l'économie locale.

Enfin, Desso, groupe acquis au 31 décembre 2014, est également fortement engagée dans le développement de l'économie circulaire et applique les principes Cradle to

3.2 - Informations environnementales

Cradle®. Desso publie en 2015 un rapport de Développement Durable 2014.

3.2.6 LES ACTIONS DE FORMATION ET D'INFORMATION DES SALARIES ET DES CLIENTS ET AUTRES PARTIES PRENANTES, MENEES EN MATIERE DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Tarkett dispose de modules de formation WCM destinés à sensibiliser et à former les opérateurs à adopter les bonnes pratiques en matière de sécurité et d'environnement, telles que : manipulation des produits chimiques, prévention et gestion des fuites, tri des déchets, réduction d'énergie, impact sur l'environnement, etc.

Tarkett cherche également à sensibiliser et impliquer ses employés et clients aux enjeux du développement durable.

En 2014, le Groupe a réalisé un film et une brochure exposant sa stratégie de développement durable incluant les indicateurs de performance, ainsi que les objectifs 2020 pour certains indicateurs environnementaux. Une brochure plus didactique destinée aux clients a également été réalisée et adaptée pour certains pays (incluant des explications sur les labels et normes du pays).

Des réunions et séminaires sont également organisés avec les clients et en interne, avec notamment les forces de vente. Aux Etats-Unis, une trentaine d'architectes, designers et distributeurs, ont participé à un séminaire consacré au développement durable organisé par Tarkett et inauguré par Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett. Des experts avaient également été sollicités pour partager leur vision et leur engagement en matière de développement durable. Durant ce séminaire, Michel Giannuzzi a présenté la stratégie Développement Durable de Tarkett (4P : Perspective, Personne, Planète, Profit), ainsi qu'en décembre lors du FoCuS Meeting, convention annuelle qui réunit les 180 dirigeants de Tarkett.

En Suède, une réunion a été organisée pour la force de ventes suédoise, l'équipe marketing norvégienne et le management suédois au cours de laquelle Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation et Environnement de Tarkett, a expliqué l'engagement de Tarkett dans le Développement Durable. Au total, 70 personnes ont pu assister à cette présentation. Lors de cette réunion, des vidéos ont été réalisées des intervenants, permettant ainsi de diffuser et d'expliquer en interne et en externe la stratégie du Groupe (en 2015, le Groupe prévoit de diffuser plus largement ces vidéos sur les sites internet et lors de salons professionnels).

Le Groupe participe également à des événements externes pour faire connaître sa stratégie Développement Durable. En 2014, Tarkett a exposé ses produits et ses dernières innovations au salon Domotex à Hanovre en Allemagne. Durant cet événement, Michel Giannuzzi, en collaboration avec Michael Braungart, Directeur Scientifique de l'EPEA, a tenu une conférence sur le développement durable et l'éco-innovation afin de présenter la stratégie Développement Durable de Tarkett ainsi que les principes

Cradle to Cradle® adoptés par le Groupe pour créer des revêtements de sol innovants.

Tarkett a également présenté ses produits à NeoCon 2014, le plus grand salon d'Amérique du Nord consacré au Design, pendant lequel le Groupe a organisé une conférence réunissant de nombreux architectes et designers. Au cours de cet événement, Michael Braungart a expliqué la philosophie Cradle to Cradle® et sa contribution au développement de l'économie circulaire. Il a également démontré l'importance de communiquer de manière transparente sur la composition des produits, faisant référence aux pratiques de développement durable des leaders de l'industrie tels que Tarkett.

En octobre, Michel Giannuzzi a participé à un panel de discussion au "Third Global Forum for Business as an Agent of World Benefit" à Cleveland aux Etats-Unis où il a pu présenter la stratégie Développement Durable de Tarkett.

Tarkett a également formé 75 personnes aux pratiques C2C et Life Cycle Assessment depuis 2010.

Reconnaissance, Prix, Trophées et Certifications

En 2013, Tarkett a obtenu des certifications ou trophées pour plusieurs gammes de produits illustrant ainsi son engagement pour proposer des produits améliorant le bien-être des personnes et contribuant à un environnement intérieur plus sain :

- 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 plusieurs revêtements de sol vinyle pour l'hôtellerie, les magasins (I.D. Inspiration™), pour les hôpitaux (le revêtement de sol vinyle iQ™) pour le sport indoor (Omnisports 6.5mm et 8.3mm), et pour l'habitat (FiberFloor®)
- Tous les produits hétérogènes fabriqués en Serbie ont reçu le label écologique « Vitality Leaf » certifiant l'utilisation de matériaux respectueux de la santé et de l'environnement et la gestion des ressources,
- Pour ses pistes d'athlétisme Beynon, Tarkett a reçu la certification « US Greenguard Gold » (pour PolyTurf®, PolyTurf Plus®, PolyTurf Pad & Pour®, et BSS 1000®), après un processus de test rigoureux des ingrédients et des émissions de COV.

En 2013, Tarkett a été récompensé à deux reprises pour sa stratégie en innovation :

- Prix de l'innovation responsable, à l'occasion de la 6^{ème} édition des Trophées du Management de l'Innovation.
- Prix spécial du jury de la 7^{ème} édition du prix « Best Innovator 2013 ».

Certains produits, par leurs caractéristiques, permettent également à nos clients d'obtenir des certifications bâtiment très strictes et rigoureuses (LEED, USGBC, etc.)

En 2014, le quatrième sommet du « Green Business » s'est tenu au Luxembourg, initié par GreenWorks et organisé par le Groupe Farvest. Cette réunion est l'occasion de valoriser les actions en faveur du développement durable des

3.3 - Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable

grandes entreprises de nombreux secteurs d'activités par la remise de Green Awards. Tarkett a été récompensé par le prix le plus prestigieux, le Green Business Award of the Year, pour son engagement et ses initiatives en matière de

Développement durable, tant sur le plan environnemental qu'économique.

Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation et Environnement, a remporté le prix « Femme du Développement Durable 2014 » au Trophée des Femmes

de l'Industrie organisé par le magazine français Usine Nouvelle pour la troisième année consécutive. Ce trophée récompense non seulement l'engagement d'Anne-Christine Ayed et sa capacité à transformer Tarkett, mais également la stratégie volontariste du Groupe en matière de développement durable. Ce trophée met à l'honneur des initiatives concrètes : éco-conception, l'utilisation de plastifiants sans phtalate pour les revêtements de sol vinyle, et la réduction des émissions de COV (composés organiques volatils) à des niveaux 10 à 100 fois inférieurs aux réglementations les plus strictes dans les sols souples.

3.3 INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

3.3.1 IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ

3.3.1.1 En matière d'emploi, de développement régional et d'intégration des communautés locales

L'industrie du revêtement de sol est étroitement liée aux spécificités et aux contraintes locales afin de pouvoir :

- adapter le design des produits aux goûts locaux ;
- rendre visite régulièrement à nos clients ;
- leur livrer rapidement, sur leurs chantiers ou chez leurs distributeurs, des produits volumineux et lourds.

Pour ces raisons, les activités manufacturières et commerciales sont implantées au plus près de nos clients, ce qui contribue au développement du tissu économique local. Dans de rares cas, Tarkett sert des marchés à partir d'une base industrielle plus éloignée.

Tarkett a ainsi développé des capacités de production de sols vinyle LVT au Brésil en 2014, gamme de produit qui était jusqu'à maintenant fabriquée en Europe. De même, en Chine, Tarkett a acquis un site et un outil industriel pour la fabrication de sols vinyle à usage professionnel afin de pouvoir mieux servir les clients locaux et réduire les délais de livraison.

Par ailleurs, certains sites de Tarkett ouvrent leurs portes à des élèves ou aux familles des employés à l'occasion de journée portes ouvertes et d'anniversaire du site. En 2013, l'usine de Clervaux au Luxembourg avait accueilli les familles des employés et voisins (environ 900 personnes) à l'occasion de ses 20 ans. En septembre 2014, le Centre de Recherche et Innovation International de Wiltz au Luxembourg a également accueilli 170 personnes pour fêter ses 10 années. Les familles des employés ainsi que le Bourgmestre de la ville ont été invités à visiter le centre.

3.3.1.2 Engagement et aide aux communautés locales

Dans de nombreux pays, les salariés de Tarkett s'engagent envers les communautés locales, sous forme de donations

de produits ou financières, mais également par le volontariat en offrant une partie de leur temps et en proposant leur expertise.

A Montréal, Tarkett a été l'un des organisateurs des Jeux de l'Espoir « Games for Hope », une journée multisports permettant de collecter des fonds pour des associations caritatives. En 2014, 65 équipes, 150 bénévoles et près de 1000 personnes ont participé à cet événement, incluant les collaborateurs Tarkett et leurs familles. Cette initiative a permis de récolter 225 000 dollars canadiens (incluant 15 000 dollars canadiens pour la société FieldTurf seul).

En 2014, Tarkett en Amérique du Nord a décidé de soutenir le réseau « SeriousFun Children's Network », qui propose gratuitement aux enfants atteints de maladies graves de participer à des colonies de vacances ou à des programmes de loisirs et de développement personnel. « SeriousFun Children's Network » regroupe ainsi 30 programmes et colonies de vacances à travers le monde. Pour cette première collaboration, Tarkett aide le centre « North Star Reach » à Pinckney dans le Michigan aux États-Unis, dont les travaux ont débuté en juillet 2014, en équipant les locaux de revêtements de sol résidentiels et professionnels. Le centre pourra accueillir ses premiers visiteurs à partir du dernier trimestre 2015. En complément des revêtements de sol, Tarkett en Amérique du Nord a fait un don de 25 000 dollars pour le financement de séjour d'une dizaine d'enfants.

Depuis 2009, lors de la convention commerciale annuelle, les équipes de la société Tandus Centiva aux États-Unis et au Canada consacrent une journée pour les communautés locales (« Community Service Day ») afin de rénover certains établissements. Chaque année Tandus Centiva réalise un partenariat avec des associations pour repeindre, poser du revêtement de sol, ou encore installer des terrains de jeux dans différents locaux. En 2014, plus de 200 salariés de la société Tandus Centiva d'Amérique du Nord ont participé à cette journée sous le signe du bénévolat.

En 2014, une grande partie de la Serbie a été sévèrement touchée par des inondations. Tarkett a apporté une aide financière, avec le soutien de la Direction et des actionnaires principaux. Quant aux collaborateurs de

3.3 - Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable

Tarkett en Serbie, ils ont d'eux-mêmes offert une partie de leur salaire.

3.3.2 RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU LES ORGANISATIONS INTERESSEES PAR L'ACTIVITE DE LA SOCIETE, NOTAMMENT LES ASSOCIATIONS D'INSERTION, LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT, LES ASSOCIATIONS DE DEFENSE DE L'ENVIRONNEMENT, LES ASSOCIATIONS DE CONSOMMATEURS ET LES POPULATIONS RIVERAINES

3.3.2.1 Dialogue et transparence avec les clients

Tarkett a développé une expertise dans le secteur de la santé, en travaillant en étroite collaboration avec les établissements de santé (hôpitaux, maison de retraite, EHPAD). Le Groupe a réalisé des études approfondies sur la problématique du vieillissement de la population et sur la maladie d'Alzheimer. Grâce à cette connaissance du marché et des besoins des personnels soignants, directeurs d'établissements, patients et résidents en maisons de santé, Tarkett a pu lancer en avant-première, en 2014, un sol intelligent et connecté, couplé à un service d'alerte, dénommé FloorInMotion, qui permet de détecter les chutes et de suivre des situations anormales.

En 2014, Tarkett a réuni plus de 100 professionnels de la santé et 29 collaborateurs venus de plus de 15 pays de la zone EMEA et Amérique du Nord pour un séminaire international dans son showroom près de Paris. Cet événement a été l'occasion pour Tarkett de partager son expérience dans ce domaine, de communiquer et de développer son expertise dans les revêtements de sol destinés à ce secteur.

Une année sur deux, Tarkett réalise une enquête de satisfaction auprès de ses clients dans le monde entier (l'alternance est faite avec une enquête interne auprès de tous les employés). La prochaine enquête clients aura lieu en 2015. En 2013, près de 4000 clients avaient participé à cette enquête dans 15 pays

Conforme à ses valeurs de respect et de transparence, Tarkett cherche à apporter les informations nécessaires à ses clients pour leur faciliter leur choix.

Depuis 2011, Tarkett a ainsi mis en place un système de « tag environnemental » appelé en Europe « Tarkett Sustainability Tag » qui précise pour chaque produit les éléments suivants : taux de matériaux recyclés, recyclabilité du produit, taux de matières renouvelables, technologie sans phtalate et taux des émissions de COV totaux (en µg/m3 après 28 jours).

En Amérique du Nord, Tarkett a développé en 2013 un nouvel outil de transparence sur la composition des produits : Environmental Health Statement (EHS). Il s'agit d'un outil complémentaire à « l'Environmental Product Declaration » (EPD), intégrant le risque associé au produit au niveau de la santé. Ces fiches présentent un ensemble

de caractéristiques visant à assurer que les produits sont respectueux de l'environnement. Cet outil offre l'avantage de pouvoir répondre aux normes très strictes de certification du bâtiment (exemple LEED) en étant certifié par les experts environnementaux externes de l'EPEA. Le déploiement a démarré en Amérique du Nord avec les produits linoléum et caoutchouc. En 2014, Tarkett a étendu cet outil aux produits textile (ethos®) et vinyle homogène.

Tarkett réalise régulièrement des « groupes focus » réunissant des clients, des architectes et des designers, afin d'échanger et de comprendre leurs besoins et de leur présenter des prototypes de produits auxquels ils réagissent. Ce travail collaboratif permet ainsi aux équipes de marketing et design d'adapter les produits aux besoins locaux.

3.3.2.2 Partenariat et Mécénat

Le Groupe a de nombreux partenariats avec des laboratoires privés et publics, des universités et écoles.

À titre d'exemple, Tarkett a signé un partenariat sur le long terme (6 ans) avec une équipe d'étudiants et de professeurs de l'ENSAD (École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs) à Paris (France) pour imaginer les sols de demain, dans une démarche de « Design Thinking ».

Dans le domaine de l'environnement, Tarkett travaille en partenariat avec l'EPEA, institut scientifique allemand pour la mise en œuvre des pratiques Cradle to Cradle® (du berceau au berceau – voir chapitre sur la stratégie environnement). Tarkett collabora également avec le laboratoire scientifique Centre Henri Tudor au Luxembourg dans le domaine de l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) du produit, destiné à évaluer l'impact sur la santé et l'environnement des produits tout au long de leur durée de vie et de leur utilisation.

Par ailleurs, Tarkett est membre d'associations professionnelles telles que le SFEC (Syndicat Français des Enducteurs, Calandriers et Fabricants de Revêtements de Sol et Mur), et l'ERFMI (European Resilient Flooring Manufacturers' Institute).

Acteur majeur dans le secteur de la santé, Tarkett collabore avec différents organismes pour favoriser le confort, le rétablissement et le bien-être des personnes accueillies dans les établissements de soins.

En France, Tarkett est membre du Cluster Santé depuis 2012, cluster de la région Nord Pas de Calais, regroupant les professionnels de la santé. Tarkett participe activement aux projets de Concept Rooms (Chambre du futur, service de chirurgie ambulatoire...) et fournit les revêtements de sol.

Tarkett en Amérique du Nord s'est engagé à créer des solutions innovantes de revêtements de sol pour devenir un élément à part entière de l'environnement de guérison et des soins apportés aux patients. Pour ce faire, Tarkett a mis en place en 2014 un partenariat avec Planetree, association à but non lucratif qui œuvre pour la mise en avant des besoins individuels dans la prise en charge médicale.

Tarkett s'engage également à développer les compétences et à transmettre son savoir-faire à ses partenaires et aux futurs experts soliers. En 2014, Tarkett a signé un partenariat avec WorldSkills France, association en charge de la promotion des jeunes et des métiers par l'organisation des Olympiades des Métiers, pour intégrer le métier de solier dans la compétition. Par ce partenariat, Tarkett s'engage à accompagner les jeunes français sélectionnés pour le métier de solier au niveau régional et national, en leur fournissant le matériel indispensable à leurs épreuves mais également en leur permettant de se préparer au mieux à la compétition nationale, notamment en suivant des cours à la Tarkett Academy en France.

Dans le domaine artistique et culturel, Tarkett soutient certains artistes notamment Franck Loret, artiste français, qui réalise des œuvres et sculptures à partir de sols en vinyle. Tarkett soutient cet artiste en hébergeant son atelier au Tarkett Studio de Paris (Aubervilliers), en lui fournissant des revêtements de sols et en transmettant son savoir-faire de solier et de travail du sol.

3.3.3 SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS

Tarkett demande à ses principaux fournisseurs de respecter les principes du Global Compact des Nations Unies, en incluant une clause spécifique sur les sujets dans ses contrats. Les principes du Global Compact couvrent aussi bien le respect des Droits de l'Homme et les

conditions de travail de salariés que la protection de l'environnement (incluant notamment la lutte contre le travail des enfants et le travail forcé, la non-discrimination, le droits d'association et d'accord collectifs...).

En 2014, les fournisseurs représentant 59 % de nos achats de matières premières groupe ont signé cette clause.

De plus, chaque fournisseur est évalué sur des critères RSE : environnement, sécurité, politique de formation. Le choix d'un fournisseur n'est donc pas seulement lié à la qualité et au coût, mais aussi à sa façon de travailler respectueuse des hommes et de l'environnement.

Tarkett s'implique plus particulièrement aux côtés de ses fournisseurs dans la filière bois afin de faire progresser les conditions de sécurité au travail, via l'achat d'équipements de protection et l'investissement dans des machines plus modernes et plus sûres.

Concernant la sous-traitance, le Groupe y a peu recours, la très grande majorité des produits finis étant fabriqués dans les usines du Groupe. Certains sous-traitants sont gérés directement par le Groupe et concernent essentiellement les produits modulaires en vinyle ; ils représentent une part non-significative des achats de matières premières couverts par le Groupe. Les contrats concernant le principal sous-traitant utilisé pour cette catégorie de produit contient une clause exigeant le respect et l'application des 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies.

3.4 GOUVERNANCE

3.4.1 POUR UNE CROISSANCE PROFITABLE, DURABLE ET RESPONSABLE

Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, Tarkett a défini et déploie le Code éthique ainsi que les politiques de conformité concurrence et anti-corruption par le biais de formations e-learning ou en personnes.

Le Groupe dispose également d'un logiciel de contrôle interne (TRACE - Tarkett Risks & Control Evaluation) qui fixe les standards et le référentiel communs à appliquer par les différentes entités du Groupe, et utilisés par le Département Audit & Contrôle Interne dans ses missions. En 2014, 85 % des entités ont été auditées (Voir les indicateurs du tableau de bord durable en Section 3.5.).

Les pratiques de gouvernance couvrent les informations établies dans le rapport du Président du Conseil de surveillance relatives à la composition du Conseil de surveillance, à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société. Ledit rapport rappelle aussi les dispositions applicables à la détermination des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires

sociaux. L'ensemble des pratiques de gouvernance sont décrites dans le Chapitre 2.

L'engagement de Tarkett se traduit par la mise en œuvre et le suivi des bonnes pratiques définies par le Pacte Mondial des Nations Unies, son adhésion au code AFEP/MEDEF, par les Principes de Responsabilité Sociétale des Entreprises du Grenelle en France, ainsi que par les principes établis par le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) pour la présentation de rapports publics RSE.

3.4.2 LE PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

Depuis 2010, Tarkett adhère au Pacte Mondial des Nations Unies et à ses dix principes :

Droits de l'homme

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et
2. A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;

3.4 - Gouvernance

4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. L'abolition effective du travail des enfants ; et
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et
9. A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Cet engagement exige l'adoption de politiques fortes et la mise en place de procédures et de processus robustes dans les domaines des droits de l'homme, des conditions de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. En adhérant au Pacte Mondial des Nations Unies, Tarkett s'engage notamment à respecter la liberté d'association et le droit de négociation collective, à éliminer les discriminations en matière d'emploi et de profession, à éliminer le travail forcé ou obligatoire et à abolir le travail des enfants. Chaque année, Tarkett communique ses engagements et ses actions à un niveau « advanced », notamment à travers le Rapport d'Activité.

Pour Michel Giannuzzi, Président du Directoire : *« Tarkett construit son engagement pour un développement durable et responsable en intégrant dans sa stratégie et ses opérations non seulement les trois dimensions « les Personnes, la Planète et le Profit », mais également la dimension « Perspective ». Notre volonté est de contribuer aux enjeux sociétaux auxquels Tarkett peut apporter des solutions : l'urbanisation croissante, le vieillissement de la population et la limitation des ressources. Au cœur de cette démarche des « 4P », nous engageons nos équipes à bâtir des relations à long terme et de confiance avec nos clients, nos fournisseurs, nos investisseurs et les communautés locales, afin de construire ensemble un monde meilleur, pour aujourd'hui et pour demain. »*

En cohérence avec le Code éthique de Tarkett, nous sommes également engagés à respecter et à promouvoir auprès de nos différentes parties prenantes les droits sociaux fondamentaux, les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies, ainsi que les principes de la Déclaration des Droits de l'Homme. »

3.4.3 LES PRINCIPES DE RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES DU GRENELLE

Ces principes, obligatoires pour les sociétés admises à la cotation en France, permettent de mesurer la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises. La loi du Grenelle exige des entreprises qu'elles publient chaque année un rapport sur quarante-deux thèmes répartis dans trois catégories générales :

1. Les informations sur le travail incluant l'emploi, l'organisation du travail, les relations de travail, la santé et la sécurité, l'éducation et la formation, l'égalité de traitement et le respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail.

2. Les informations environnementales incluant la politique générale de l'entreprise, les mesures contre la pollution et la gestion des déchets, l'utilisation durable des ressources, le changement climatique, et la protection de la biodiversité.

3. Les informations sur l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable incluant l'impact des activités de l'entreprise sur les communautés dans lesquelles elle opère, ses engagements économiques et sociaux, ses relations avec ses partenaires et des organismes tiers comme les fournisseurs et les sous-traitants, et le respect dans la pratique de ses propres principes.

Ces principes sont intégrés dans des conseils fournis par le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) à propos des informations RSE que l'entreprise doit fournir régulièrement à toutes ses parties prenantes, y compris la Société en général.

Les pratiques du Code éthique et anti-corruption sont également décrites aux Sections 3.1.7 « Code Ethique, Respect et Egalité de traitement » et 3.4 « Gouvernance ».

3.4.4 TARKETT MEMBRE DU KKR GREEN PORTFOLIO

Depuis 2010, Tarkett est membre du « KKR Green Portfolio ». Ce programme conçu par KKR en partenariat avec l'association de défense de l'environnement (EDF – Environmental Defense Fund) promeut le partage et l'application de bonnes pratiques pour une croissance durable et responsable.

Dans le cadre de ce programme, Tarkett publie chaque année ses avancées en termes de consommation d'eau, émission de gaz à effet de serre et génération de déchets. Ces informations sont disponibles sur le site de KKR : <http://green.kkr.com/results/tarkett>

3.5 RAPPORT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL : TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE

Indicateurs sociaux

Indicateur		Évolution 2013/2014	2014	2013	2012	2011	2010
Sécurité, respect, intégrité							
Fréquence des accidents	Avec arrêt de travail	-9%	2,3	2,5	3,4	5,5	4,3
	Totaux	-9%	22,1	24,2	27,3	N	N
	Sévérité	-7%	70,0	75,3	N	N	N
Progrès sur le thème des valeurs dans l'enquête de satisfaction des employés		+4,5pts	63	-	58,5	-	56
Développement des talents et diversité							
Part des femmes Dirigeants		-1pt	16%	17%	18%	16%	N
Employés avec un handicap		+0,2pt	1,6%	1,4%	1,4%	1,4%	
Part des employés ayant été formés		+8pts	57%	49%	50%	37%	
Communication et dialogue social							
Progrès sur le thème du dialogue dans l'enquête de satisfaction des employés		+3,0pts	59	-	56	-	53,5
Progrès sur le thème de la communication dans l'enquête de satisfaction des employés		+4,6pts	63,3	-	58,7	-	55,7
Engagements auprès des communautés							
Formations Tarkett Academy		+29%	3 754	2 903	2 541	1 893	N
Autres indicateurs							
Effectif total		+2,0%	11 067	10 850	10 670	9 152	8 770
Employés travaillant à temps partiel		-0,1pt	1,9%	2,0%	N		N
Part des femmes dans l'effectif		+1pt	27%	26%	27%	26%	
Pyramide des âges	60 ans et plus		5,0%	5,2%	4,8%	3,8%	
	50 à 59 ans		21,1%	20,9%	20,8%	18,9%	
	40 à 49 ans		27,4%	28,5%	29,1%	29,4%	
	30 à 39 ans		28,7%	28,9%	28,8%	30,0%	
	20 à 29 ans		15,7%	16,3%	16,0%	17,6%	
	Moins de 20 ans		0,3%	0,3%	0,5%	0,3%	
Géographies	EMEA		34%	34%	34%	40%	
	Amérique du Nord		30%	30%	32%	21%	
	CEI, APAC, Am.Latine		36%	36%	34%	38%	
Embauches et fins de contrats	Embauches	+38%	2 163	1 573	1 232	1 127	
	Fins de contrats	+25%	1 820	1 455	1 135	699	
Taux de rotation de l'effectif		+3pts	16%	13%	11%	N	
Heures de formation		+33%	265 970	199 770	228 916	76 089	
Coûts de formation (€k)		+17%	3 130	2 669	N		
Absentéisme**		-0,2pt	2,3%	2,5%	2,4%	2,7%	2,6%
Rémunération totale (€m)		+2,5%	531	518	462	405	367

*EMEA : Europe, Moyen-Orient, Afrique ; CEI : Communauté des Etats Indépendants ; APAC : Asie-Pacifique ; Am.Latine : Amérique Latine

**Périmètre usines

N = Données non disponibles

3.6 - Rapport social et environnemental : note méthodologique
Indicateurs environnementaux

Indicateur	Évolution 2013/2014	2014	2013	2012	2011	2010
Qualité des matériaux						
Part des matières ayant fait l'objet d'une analyse ABC (% des volumes d'achats)	+13pts	76%	63%	11%	8%	N
Part des matières ne contribuant pas à l'épuisement des ressources (% des volumes d'achats, voire note méthodologique)	0	67%	67%	68%	69%	N
Gestion optimisée des ressources						
Consommation d'eau par m ² de produit fabriqué (litres/m ²)	-16%	2,59	3,07	2,91	2,42	2,99
Part des sites industriels ayant mis en place un circuit d'eau en boucle fermée (ou ne consommant pas d'eau dans le processus de fabrication)	+18pts	65%	47%	47%	47%	52%
Consommations d'énergie par m ² de produit fabriqué (kWh/m ²)	+5%	3,81	3,62	3,57	3,38	3,29
Émissions de gaz à effet de serre par m ² de produit fabriqué (kgCO ₂ e/m ²)	+6%	1,27	1,20	1,15	1,04	0,99
Bien-être et qualité de vie						
Produits sans phtalate (% des m ² produits, périmètre sols vinyles uniquement)	+16pts	39%	23%	22%	17%	0%
Produits à basses émissions de COV (% des m ² produits, hors accessoires et sport)	-1pt	92%	93%	95%	89%	25%
Produits à émissions de COV non quantifiables (% des m ² produits, hors accessoires et sport)	+2pts	50%	48%	46%	8%	0%
Recyclage et réutilisation						
Déchets non recyclés par m ² de produit fabriqué (g/m ²)	+8%	39,5	36,5	39,4	45,1	44,6
Volumes de recyclage externe (tonnes de revêtements de sols usagés, récoltés afin d'être réintégrés dans de nouveaux produits)	-18%	13 500	16 400	11 500	15 800	18 900
Autres indicateurs						
Provisions pour risques environnementaux (€k)	0	189	189	754	295	1 098

N = Données non disponibles
Indicateurs gouvernance

Indicateur	Évolution 2013/2014	2014	2013	2012	2011	2010
Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial des Nations Unies	-1pt	59%	60%	50%	42%	N
Entités auditées	+11pts	85%	74%	93%	52%	N

N = Données non disponibles
3.6 RAPPORT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL : NOTE METHODOLOGIQUE

Le tableau de bord développement durable du groupe Tarkett est un outil essentiel de suivi et de pilotage de la performance. Son objectif principal est de doter le groupe d'indicateurs pertinents pour évaluer le déploiement de sa stratégie et répondre à ses obligations réglementaires. Les évolutions historiques sont reportées depuis 2010, année de référence.

Tarkett est soumis à la loi française dite du « Grenelle 2 » et conformément à la loi les informations sociales, environnementales et sociétales ont été vérifiées par un organisme tiers indépendant (dont le rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figure en annexe jointe).

Référentiel d'indicateur

Le tableau de bord développement durable a été construit en s'appuyant sur les trois cadres suivants :

La stratégie développement durable du Groupe : chaque initiative stratégique s'appuie sur un ou plusieurs indicateurs quantifiés, certains faisant l'objet d'un objectif long terme.

La loi Grenelle 2 : les informations sociales et environnementales requises par l'article L.225-102-1 du Code de commerce sont incluses sous forme d'indicateurs ou de statistiques quantifiés dans ce tableau de bord (les informations qualitatives étant présentées dans les autres parties du rapport de gestion).

Le Pacte Mondial de Nations Unies : dans le cadre de l'engagement volontaire du groupe, le tableau de bord est un outil de management de la performance sur chaque dimension du Pacte Mondial.

Le tableau de bord s'articule autour des 3 dimensions : responsabilité sociale, responsabilité environnementale et gouvernance d'entreprise.

Procédures méthodologiques

L'ensemble des indicateurs a fait l'objet d'une définition reprise dans des fiches individuelles servant à la collecte et/ou à la consolidation. La procédure de reporting est résumée dans un fichier unique qui consolide ces fiches et en restitue la synthèse dans un tableau de bord unique.

Cette procédure définit également les responsables et contributeurs pour chaque indicateur, ainsi que les périmètres, définitions, unités, sources et contrôles. La période de reporting pour les informations publiées est celle du reporting financier (01/01/2014 – 31/12/2014). La source des données et la fréquence de suivi varient en fonction des indicateurs :

- Indicateurs eau, énergie, déchets, sécurité et absentéisme: collectés et suivis mensuellement au niveau groupe par l'organisation World Class Manufacturing, à travers des scorecards dédiées par site industriel.
- Indicateurs et statistiques sociaux : collectés annuellement sous la responsabilité des Ressources Humaines locales selon un formulaire dédié, et consolidés au niveau du Groupe.
- Indicateurs sur les matières (Good materials) : construits annuellement sous la responsabilité de la Recherche & Innovation Groupe, sur la base des données d'achats et de classification des matières.
- Indicateurs sur les produits (People-friendly spaces) : construits annuellement sous la responsabilité de la R&I Groupe, sur la base des données de volume par site et du mix de production des différentes typologies de produits.
 - Indicateurs sur la satisfaction employés : mesurés tous les 2 ans avec les résultats de l'enquête interne de satisfaction réalisée
 - Autres indicateurs (Tarkett Academy, indicateurs financiers, recyclage externe, audit, fournisseurs)

: collectés annuellement avec pour chaque indicateur un responsable unique et un format dédié de collecte.

L'année de référence est 2010 pour la majorité des indicateurs de progrès. Pour certains indicateurs de progrès et pour la plupart des statistiques sociales, l'année de référence est 2011. Certains nouveaux indicateurs peuvent également avoir une année de référence postérieure (voir tableau de bord pour le détail en Section 3.5).

Périmètre de reporting et méthodes de consolidation

Le périmètre de reporting est un périmètre groupe couvrant l'ensemble des activités dont le Groupe possède le contrôle opérationnel.

Cependant, les périmètres peuvent varier selon les indicateurs en fonction de la matérialité des sujets et de la maturité des entités :

- Indicateurs sociaux (sauf sécurité et absentéisme): périmètre groupe à l'exception de Renner et Desso (acquisitions réalisées au quatrième trimestre 2014)
- Indicateurs sécurité et absentéisme : tous les sites industriels du Groupe sauf les acquisitions récentes : Jaslo, Beijing, Renner et Desso (NB : un site industriel comprend l'ensemble des activités présentes sur un site industriel, y compris les fonctions indépendantes de la production)
- Indicateurs eau, énergie et déchets : même périmètre que ci-dessus avec d'autres exceptions :
 - Données en valeur absolue : consommation réelle des 34 usines du groupe (hors 2 usines en arrêt de production : Houston et Cuzorn).
 - Indicateurs de performance (données/m2) :
 - 2 usines en arrêt de production sont totalement exclues de ces indicateurs : Cuzorn et Houston.
 - Eiweiler (ligne MDF), dont moins de 50% des produits semi-finis sont transformés en produits finis Tarkett (joint-venture), est également totalement exclu des indicateurs de performance.
 - Pour les 4 sites fabricants des produits semi-finis (Kalush Bois, Calhoun/Tandus, Absteinach et Clervaux), les volumes de production sont exclus de l'indicateur. En revanche, les consommations d'eau et d'énergie et le tonnage de déchets sont inclus. À noter que l'usine de Clervaux produit à la fois des produits finis et semi-finis ; seuls ces derniers sont exclus.
- Indicateur émissions de gaz à effet de serre : même périmètre que les indicateurs décrits ci-dessus auxquels s'ajoutent tous les autres sites (non industriels) du Groupe.
- Indicateurs sur les matières : achats de matière première uniquement (hors achats indirects et produits finis), et certains sites sont exclus du suivi en 2014 (textile en Serbie et Ukraine, Sports).

3.6 - Rapport social et environnemental : note méthodologique

- Indicateurs sur les produits : sites fabriquant les produits finis pour lesquels la caractéristique mesurée par l'indicateur est pertinent (par exemple : les sites bois sont exclus de l'indicateur sur la part de produits sans phtalate).
- Indicateur sur les fournisseurs : achats de matière première et produits finis uniquement (hors achats indirects), et certains sites sont exclus du suivi en 2013 (textile, stratifié, Sports, Centiva).
- Pour les autres indicateurs et pour préciser certains cas particuliers, le détail par indicateur des périmètres est indiqué dans le tableau des définitions et commentaires méthodologiques ci-après.

Les joint-ventures sont consolidées selon les règles suivantes pour les indicateurs RSE (non financiers) :

- JV à 50 % de détention ou moins : consolidation relative à la part de détention pour les indicateurs sociaux et à 100% pour les indicateurs environnementaux (à l'exception des indicateurs de performance).
- JV à plus de 50 % : consolidation à 100 % de tous les indicateurs.

Revue des données historiques

Certaines données historiques (2010-2013) ont été revues en 2014.

Les changements avec un impact significatif sont précisés ci-après :

- Heures de formation :

La première revue avec un impact significatif concerne les heures de formation sur les sites Tandus-Centiva, qui étaient auparavant reportées en incluant les heures de formation « au poste » :

- Donnée 2013 : les 45 752 heures de formation reportées à 5 004 – impact négatif de 11 points sur l'indicateur «Develop talents and promote and entrepreneurial culture » ;
- Donnée 2012 : donnée reportée excluant les sites Tandus – impact négatif de 6 points sur le même indicateur.

- Déchets non-recyclés :

La seconde revue significative concerne le relevé incomplet du tonnage des déchets produits dans l'une des usines de Backa Palanka. Cette modification a un impact négatif d'1,8 g/m² sur le KPI déchets non-recyclés en 2013.

- Les indicateurs de performance environnementaux (consommation d'énergie, consommation d'eau, déchets non-recyclés et émissions de gaz à effet de serre - par m² de produit fabriqué) :

Pour mieux refléter l'activité de production des produits finis il a été décidé en 2014 de comptabiliser seulement le volume des produits finis dans le dénominateur des indicateurs de performance. Par ailleurs la volonté de présenter les indicateurs à un périmètre comparable a conduit à appliquer cette règle aux années historiques et également d'exclure les sites fermés ou en arrêt de production. Ainsi par exemple, l'usine de Houston ayant été fermée cette année, toutes ses consommations passées ont été soustraites des indicateurs environnementaux.

- Emissions de gaz à effet de serre :

Les facteurs d'émissions pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre des sites industriels ont été actualisés avec la prise en compte du dernier taux de conversion disponible dans le GHG Protocol (2011 dans la plupart des cas, appliqué à toutes les années reportées).

Définitions des indicateurs

Indicateur	Périmètre	Définition
Responsabilité environnementale		
Part des matières ayant fait l'objet d'une analyse ABC	Toutes les matières (hors Tarkett Sports et activités textile en Serbie et Ukraine)	Part des volumes d'achats matières (en équivalent tonnes) pour lesquels un analyse d'impact a été réalisée selon les principes Cradle-to-Cradle. Tarkett applique la classification ABC-X qui évalue le risque lié à l'impact des substances chimiques sur l'environnement et la recyclabilité du composant
Part des matières ne contribuant pas à l'épuisement des ressources		Part relative des volumes d'achats matières (en équivalent tonnes) : les matières sont caractérisées en fonction des ressources utilisées pour leur fabrication (fossiles, minérales limitées, minérales abondantes, renouvelables, recyclées). Exemple : le PVC est considéré comme une ressource rare à 43% (hydrocarbure) et minérale abondante à 57% (sel)
Consommations d'eau	Sites industriels*	Consommation d'eau (toutes les consommations d'eau payantes et gratuites, hormis la récupération d'eau de pluie)
Circuits d'eau en boucle fermée		Part des sites ayant mis en place un circuit d'eau en boucle fermée ou qui ne consomment pas d'eau dans leur processus de production
Consommations d'énergie		Consommation d'énergie (électricité, gaz, fioul, renouvelables)
Emissions de gaz à effet de serre	Sites industriels* et administratifs	Estimation des émissions de gaz à effet de serre Périmètre 1 (émissions directes de combustion) et 2 (émissions indirectes liées à la consommation d'électricité): - Pour les sites industriels : évaluation fondée sur les consommations d'énergie et les facteurs de conversion du GHG protocol (prise en compte du dernier taux de conversion disponible - 2011 dans la plupart des cas - appliqué à toutes les années reportées) - Pour les sites administratifs : estimation fondée sur les effectifs par site administratif et les facteurs de conversion de l'US Energy Information Administration
Produits sans phtalate	Production de revêtements résilients + Tandus (hors produits semi-finis)	Produits ne contenant pas de plastifiants communément reconnus comme des phtalates (hors matériaux recyclés) Périmètre : sols vinyles, hors produits semi-finis
Produits à basses émissions COV	Production de tous les revêtements (hors Tarkett Sports et hors produits semi-finis)	Taux de Composés Organiques Volatiles Totaux <= 100 µg/m3 selon la norme ISO 16000-9
Produits à émissions COV non quantifiables		Taux de Composé organique très volatile (COVT) et semi-volatile (COVS) et formaldéhyde <= 10 µg/m3 selon la norme ISO 16000-9
Déchets non recyclés	Sites industriels*	Production de déchets (envoyés à la décharge, incinérés ou déchets dangereux)
Volume de recyclage externe	Groupe	Volumes de produits en fin de vie détournés de la décharge pour être recyclés : chute de pose et dépose de revêtement de sol
Provisions pour risques environnementaux		

3.6 - Rapport social et environnemental : note méthodologique

Indicateur	Périmètre	Définition
Responsabilité sociale		
Fréquence des accidents avec arrêt	Sites industriels	Accidents avec arrêt: accidents provoquant une absence de l'employé supérieure à 24h Taux = # accidents avec arrêt / heures travaillées * 1 000 000
Fréquence des accidents totaux		Accidents avec interruption de la journée de travail Taux = # accidents / heures travaillées * 1 000 000
Sévérité des accidents		Taux = # de jours d'absence pour accident de travail / heures travaillées x 1 000 000
Progrès sur le thème des valeurs dans l'enquête de satisfaction	Groupe	2 questions dans l'enquête de satisfaction bisannuelle: "Je crois que les valeurs de Tarkett donnent des orientations claires pour les employés", "Je crois que les comportements des managers sont compatibles avec les valeurs de Tarkett"
Part des femmes dirigeants		Dirigeant = président du directoire et les 2 premiers niveaux hiérarchiques de l'organisation
Employés avec un handicap	Entités où la législation locale définit le handicap au travail	Part des employés sur le périmètre défini
Part des employés ayant été formés	Groupe	Un employé est considéré comme formé lorsqu'il a reçu au moins 8 heures cumulées de formation au cours de l'année
Progrès sur le thème du dialogue dans l'enquête de satisfaction des employés		2 questions dans l'enquête de satisfaction bisannuelle: "Dans mon département, des opinions différentes sont discutées ouvertement lors des prises de décision", "Un effort suffisant est fait pour obtenir les opinions et avis des personnes qui travaillent chez Tarkett"
Progrès sur le thème de la communication dans l'enquête de satisfaction des employés		3 questions dans l'enquête de satisfaction bisannuelle: "Mon manager me tient suffisamment au courant des questions qui me concernent", "La direction explique suffisamment les orientations stratégiques", "Dans l'ensemble, je suis bien informé chez Tarkett"
Formations Tarkett Academy		Nombre de personnes externes à Tarkett ayant reçu une formation dans l'un des centres du réseau Tarkett Academy (formations techniques à l'installation et à la maintenance des revêtements)
Effectif total		Personnel total au 31 décembre 2014, incluant les contrats à durée indéterminée, déterminée, temps partiel et les intérimaires, excluant les employés inactifs ie. n'ayant pas travaillé depuis au moins 6 mois pour les raisons suivantes : vacances longues, congés sabbatiques, longue maladie, service militaire, congé parental, départ anticipé à la retraite, autre. Le chiffre reporté est celui du contrôle de gestion groupe (reporting Magnitude), tandis que les autres données sociales (décrites ci-après) sont reportées par les réseaux RH (reporting manuel). La principale différence concerne le reporting Magnitude des effectifs de la division Sports en équivalent temps plein (impact groupe -1,6%). NB : le périmètre des autres indicateurs relatifs à l'effectif exclut les intérimaires
Ventilation de l'effectif par type de contrat, âge, sexe, géographie		
Embauches et fins de contrat par motif		3 motifs différents de fin de contrat : la fin "naturelle" des contrats à durée déterminée, la fin de contrat à l'initiative de l'employeur (ex : licenciement), la fin de contrat à l'initiative de l'employé (ex : démission) Si un employé commence et achève son contrat la même année, il sera comptabilisé comme une embauche et une débauche, moins qu'il ne reste dans la même société (ex : renouvellement du CDD).
Heures de formation		Toute formation faisant l'objet d'un support dédié et de la signature d'une liste de présence ou équivalent
Dépenses de formation		Dépense externe ou refacturation interne
Maladies professionnelles		Telles que définies par la législation locale
Accords collectifs		Accords signés par les entités du groupe et les représentations syndicales
Programme en faveur de la diversité et de la non-discrimination		Thèmes concernés : âge, sexe, origine, grossesse, orientation sexuelle, religion, nationalité, etc.
Rémunération totale		Montant des rémunérations et avantages de l'ensemble des employés
Taux de rotation des effectifs	# fins de contrat rapporté au nombre moyen d'employés de l'année	
Absentéisme	Sites industriels	Evolution de la définition en avril 2014 : heures perdues / heures payées à heures perdues / heures de travail prévues Les heures perdues sont les heures d'absence pour maladie, accident de travail, grève ou autre absence imprévue. Les heures d'absence supérieures à 30 jours ne sont pas incluses. Les taux reportés par division sont la moyenne arithmétique des taux des usines de la division. Le taux groupe est la moyenne arithmétique des taux des usines.

Gouvernance		
Fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial	Achats directs sauf sites textile, stratifié, Sports et Centiva	Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs engagés contractuellement à respecter les principes du Pacte Mondial des Nations Unis
Entités auditées	Groupe	Part des actifs des entités auditées au cours des 4 dernières années

*Exceptions énumérées dans la note méthodologique

Indicateur	Périmètre	Définition
Gouvernance		
Fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial	Achats directs sauf sites textile, stratifié, Sports et Centiva	Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs engagés contractuellement à respecter les principes du Pacte Mondial des Nations Unis
Entités auditées	Groupe	Part des actifs des entités auditées au cours des 4 dernières années

*Exceptions énumérées dans la note méthodologique

3.7 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DESIGNÉ ORGANISME TIERS INDEPENDANT

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Tarkett désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, 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 au siège de la société.

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 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, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

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).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de six personnes entre septembre 2014 et février 2015 pour une durée d'environ sept 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 aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000.

1. Attestation de présence des Informations RSE

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 chapitre 3 du document de référence 2014 du groupe Tarkett qui contient les Informations RSE du rapport de gestion du Directoire de la société.

3.7 - Rapport de l'un des commissaires aux comptes désigné organisme tiers indépendant

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.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine 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 :

- 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 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 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 en moyenne 19 % des effectifs et entre 23 % et 35 % des informations quantitatives environnementales.

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 nos 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 18 février 2015

KPMG S.A.

Philippe Arnaud

Philippe Grandclerc

Associé

Département Changement Climatique & Développement Durable

Associé



CHAPITRE 4

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DES RESULTATS

4.1	ANALYSE DE L'ACTIVITE EN 2014	94	4.3.3	Dette financière	107
4.1.1	Présentation générale	94	4.3.4	Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable.....	109
4.1.2	Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 31 décembre 2013.....	100	4.3.5	Detail de l'emprunt a terme d'octobre 2013	110
4.2	INVESTISSEMENTS	104	4.3.6	Autres dettes	110
4.2.1	Principaux investissements réalisés en 2014 et en 2013	104	4.3.7	Capitaux propres	110
4.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	105	4.3.8	Rendement des capitaux employés.....	110
4.2.3	Principaux investissements futurs	105	4.3.9	Engagements hors bilan.....	111
4.3	TRESORERIE ET CAPITAUX PROPRES	105	4.4	CONTRATS IMPORTANTS	112
4.3.1	Présentation générale	105	4.5	PROCEDURE JUDICIAIRE ET ARBITRAGE ...	113
4.3.2	Flux de trésorerie	106	4.6	EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE ET PERSPECTIVES	114
			4.6.1	Tendances d'activités.....	114
			4.6.2	Perspectives d'avenir à moyen terme	114



4.1 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ EN 2014

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 2014, 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 2014 ont fait l'objet d'un audit par les commissaires aux comptes de la Société. Le rapport des commissaires aux comptes de la Société sur les comptes consolidés est présenté à la Section 5.9 « Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés ».

4.1.1 PRESENTATION GENERALE

4.1.1.1 Introduction

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.

En 2014, le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe était de 2,414.4 millions d'euros contre 2,516.4 millions d'euros en 2013, l'EBITDA ajusté s'élevant à 275.0 millions d'euros contre 310.0 millions d'euros en 2013. Pour plus d'informations sur les chiffres clés du Groupe sur les périodes 2014 et 2013, voir Section 1.1 « Chiffres clés ».

4.1.1.2 Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe

■ 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.

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 (c'est-à-dire la variation positive et négative des ventes due à l'évolution des volumes de produits vendus et des prix de vente, hors effet de l'évolution du périmètre de consolidation et des taux de change) dépend principalement des facteurs suivants :

- L'avantage concurrentiel du Groupe par rapport à ses concurrents sur ses principaux marchés qui dépend notamment : de son offre d'une large gamme de produits pour le marché résidentiel correspondant aux tendances et aux goûts des consommateurs dans chaque pays, de la conformité de ses produits, pour le marché commercial, avec les cahiers des charges des projets de rénovation et avec les normes réglementaires, du maintien de relations privilégiées avec des clients (distributeurs, DIY) et des prescripteurs (architectes, installateurs), de la qualité des produits et services offerts par le Groupe et de la compétitivité des prix pratiqués par le Groupe.
- Le potentiel de croissance et la structure de chaque marché sur lequel le Groupe intervient. À titre d'exemple, la demande dans le marché résidentiel en Russie et dans les autres pays de la CEI est tirée par l'importance du stock des sols résidentiels à rénover et par une tendance des consommateurs à favoriser les sols en vinyle en raison de leur solidité et de leur moindre coût. Dans l'Union Européenne, la demande pour les produits du Groupe est essentiellement concentrée sur les pays du nord (pays scandinaves, Allemagne, Royaume-Uni), les consommateurs dans les pays du sud tendant à favoriser les sols en céramique. Par ailleurs, en Amérique du Nord et en Europe, les politiques gouvernementales en matière de dépenses publiques ont un impact important sur le marché des revêtements commerciaux dans les hôpitaux publics, les écoles et les universités, ainsi que sur le marché de l'aménagement des espaces sportifs.
- La stratégie de promotion des produits du Groupe est différente pour chaque marché. Dans certains marchés, le Groupe peut concentrer ses efforts de vente sur les produits à forte valeur ajoutée avec des marges importantes, tandis que dans d'autres marchés le Groupe peut poursuivre une stratégie de volume afin de prendre ou de préserver des parts de marché. Ces décisions stratégiques ont un impact sur le mix des produits vendus et, par conséquent, sur le chiffre d'affaires et le niveau des marges.
- La conjoncture économique, les acheteurs ayant tendance à effectuer des travaux de rénovation et de construction pendant les périodes de croissance économique.

■ Coût de revient des ventes

Le coût de revient des ventes du Groupe est composé principalement de coûts variables, en raison du poids élevé du coût des matières premières et, dans une

moindre mesure, du transport et de la logistique. Les principaux composants du coût de revient des ventes sont les suivants :

- Les matières premières utilisées dans les procédés de fabrication du Groupe. Le Groupe utilise principalement du PVC et des plastifiants, dont le coût est lié en partie au cours du pétrole brut. Les matières premières utilisées par le Groupe incluent également le bois. En 2014, les dépenses de matières premières du Groupe sont constituées principalement par du PVC et des plastifiants (environ 40 %), du bois (environ 7 %), de la voile de verre (environ 4 %), et des emballages (environ 4 %). Pour une discussion des 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 ont augmenté de 0.7 point en pourcentage des ventes nettes entre 2014 et 2013 (frais de licenciements 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 la 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 2014, les achats des matières premières et des produits assimilés ont représenté 60 % du coût de revient des ventes, les charges de personnel de production en ont représenté 16 % et le transport et la logistique 10 %.

Depuis six ans, 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 ;
- de réduire les accidents de travail et l'impact des opérations du Groupe sur l'environnement ; et
- d'améliorer la productivité et la performance de l'outil industriel.

Ce programme repose notamment sur un partage systématique des meilleures pratiques du Groupe sur l'ensemble de ses 30 sites de production, une gestion active des achats (notamment pour le PVC et les plastifiants) ainsi que la maîtrise de la chaîne des matières premières. Le Groupe estime que ce programme lui a

permis de réaliser des économies cumulées qui s'élèvent à 165 millions d'euros sur la période 2011 à 2014, soit plus de 2 % du coût de revient des ventes chaque année.

■ **Frais commerciaux et administratifs**

Les frais commerciaux incluent notamment la rémunération de la force de vente, les dépenses publicitaires et de marketing et le coût de fourniture des échantillons aux clients et aux prescripteurs (architectes, magasins spécialisés, entreprises d'installation ...). Le montant des frais commerciaux est lié en partie au nombre de lancements de nouveaux produits ou de nouvelles collections, qui nécessitent des efforts spécifiques de vente.

Les frais généraux et administratifs incluent notamment les charges de personnel administratif au niveau central et dans les divisions du Groupe, dont la gestion repose sur un modèle décentralisé. Les dépenses liées à la gestion des systèmes informatiques ainsi que les amortissements des investissements correspondants font également partie des charges administratives.

■ **Frais de recherche et développement**

L'innovation est l'un des piliers du succès du Groupe, assurant notamment la qualité de ses produits, le respect des normes réglementaires et la minimisation de l'impact des activités du Groupe sur l'environnement. Le Groupe maintient l'excellence de son pôle recherche et développement tout en maîtrisant le niveau des dépenses qui sont limitées par rapport aux autres charges opérationnelles du Groupe. Ces charges comprennent notamment la rémunération du personnel dédié à la recherche et développement ainsi que l'amortissement des dépenses liées aux brevets. Les frais de recherche et développement ont représenté 1.1 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2014.

■ **Résultat financier**

Le résultat financier net comprend les intérêts à payer sur les emprunts, 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 dans un premier temps 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 - Analyse de l'activité en 2014

4.1.1.3 Information sectorielle

Les quatre segments du Groupe sont les suivants :

- EMEA (Europe, Moyen Orient et Afrique ; 28.2 % du chiffre d'affaires en 2014). Le segment revêtements de sol en région EMEA se concentre essentiellement sur la production en Europe de sols souples en vinyle, de parquets, de revêtements stratifiés et d'autres produits. Les sols souples représentent la plus grande majorité du chiffre d'affaires net consolidé (plus de 80 % en 2014) et les produits parquets et revêtements stratifiés représentent la quasi-totalité du solde. Les produits sont utilisés dans le marché résidentiel et dans le marché commercial, le poids de ce dernier étant plus élevé en 2014. Les ventes sont réparties principalement entre plusieurs pays du nord de l'Europe. En 2014, la France est le premier pays du segment mais ne représente environ 20 % de son chiffre d'affaires net consolidé (soit moins de 6 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2014). Les pays nordiques (la Suède, la Norvège, la Finlande et le Danemark) représentent ensemble un chiffre d'affaires un peu supérieur à celui de la France et légèrement supérieur à un quart du chiffre d'affaires net consolidé du segment, les principaux contributeurs étant la Suède et la Norvège. Les autres pays significatifs sont l'Allemagne et, dans une moindre mesure, le Royaume-Uni. Les pays d'Europe du Sud (dont principalement l'Espagne et l'Italie) représentent environ 2 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe (8 % du chiffre d'affaires net consolidé du segment EMEA) en 2014.
- Amérique du Nord (27.3 % du chiffre d'affaires en 2014). Le segment revêtements de sol en Amérique du Nord propose une offre destinée aux utilisateurs commerciaux (qui représentent plus des trois-quarts du chiffre d'affaires net consolidé du segment en 2014) et aux utilisateurs résidentiels. Les produits historiques du Groupe sur ce marché sont principalement les accessoires et les revêtements de sol en caoutchouc vendus sous la marque Johnsonite et les sols souples, dont des sols vinyles pour le marché résidentiel et des dalles vinyle VCT, produit d'entrée de gamme en vinyle homogène pour le marché commercial. Plus récemment, le Groupe a introduit des lignes de sols souples pour le marché commercial fournis par ses usines en Europe. Il a complété son offre de sols souples avec l'acquisition, en 2010, de la société Centiva qui fabrique notamment des dalles vinyle haut de gamme (LVT) pour le marché commercial. Enfin, avec l'acquisition de Tandus en septembre 2012, le Groupe est désormais un acteur majeur dans le marché de la moquette pour les utilisateurs commerciaux.
- CEI, APAC et Amérique latine (31.9 % du chiffre d'affaires en 2014). Les pays de la CEI (principalement la Russie, l'Ukraine et le Kazakhstan) représentent la grande majorité du chiffre d'affaires de ce segment, environ 80 % en 2014. Les produits vendus dans ces pays sont principalement les revêtements en vinyle pour le marché résidentiel. Le Groupe enregistre également des ventes de parquets et de revêtements

stratifiés ainsi que d'autres produits dans ces marchés. Les ventes en Amérique latine sont principalement effectuées au Brésil et l'activité en Asie Pacifique est concentrée sur l'Australie et la Chine.

- Surfaces Sportives (12.6 % du chiffre d'affaires en 2014). Le segment des surfaces sportives du Groupe regroupe la production, la distribution et l'installation de gazons synthétiques, principalement pour les terrains de sport, de pistes d'athlétisme et d'autres produits (gazon synthétique pour l'aménagement paysager destiné au marché résidentiel, solutions pour les sports d'intérieur). Les produits du segment des surfaces sportives sont vendus principalement aux institutions publiques, aux écoles, aux lycées et aux universités, essentiellement en Amérique du Nord (79.2 % du chiffre d'affaires net consolidé du segment en 2014) et, dans une moindre mesure, en Europe. La plupart des ventes dans ce segment consiste en des projets « clé-en-main » comprenant les produits du Groupe et leur installation.

4.1.1.4 Les variations des taux de change

Les fluctuations des taux de change des différentes devises ont un impact direct sur les comptes consolidés du Groupe. Cet impact se traduit par un risque lié aux aléas portant sur 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 (34.9 % du chiffre d'affaires net consolidé en 2014), la couronne suédoise (7.2 %), le dollar canadien (2.3 %), la livre sterling (2.1 %), le réal brésilien (1.8 %) et le dollar australien (1.4 %).

Le Groupe s'efforce de développer ses capacités de production dans les zones géographiques où il distribue ses produits. Cette politique a notamment pour objet de couvrir naturellement une partie significative de sa marge brute et de son résultat d'exploitation contre les fluctuations de change, mais par nature elle ne peut pas couvrir la totalité du risque. Pour gérer le risque sur les flux restants (et notamment sur le risque de change entre la facturation des clients et l'encaissement des montants correspondants), le Groupe utilise des instruments dérivés de change sur les devises auxquelles il est exposé (hormis le rouble (Russie), la grivna (Ukraine), le dinar serbe et le tenge (Kazakhstan)).

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 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.

4.1.1.5 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 éducation, la demande est généralement plus importante pendant les périodes de congés.

En 2014, 54.1 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe a été enregistré aux deuxième et troisième trimestres, contre 45.9 % aux premier et quatrième trimestres.

4.1.1.6 Redressement de certains secteurs d'activité

Malgré la croissance générale du Groupe ces dernières années, le Groupe a pu rencontrer des difficultés ponctuelles dans certains métiers, nécessitant une intervention afin de rétablir la rentabilité. Les opérations récentes de redressement incluent notamment les opérations suivantes :

- **Activité Surfaces Sportives.** À partir de 2009, l'activité d'installation de surfaces sportives a été affectée par une réduction des dépenses publiques en raison de la crise financière. En même temps, le principal fournisseur de fibres utilisées dans la fabrication de gazon synthétique a décidé de poursuivre une stratégie d'intégration verticale vers l'aval, devenant ainsi un concurrent du Groupe. Les produits de gazon synthétique ont également connu certains défauts liés à la protection UV des fibres provenant de ce fournisseur, donnant lieu à des réclamations de la part des clients du Groupe au titre des garanties concernant la qualité du produit fini. Afin de rétablir la rentabilité de l'activité de surfaces sportives, le Groupe a poursuivi une stratégie de redressement comprenant notamment : l'intégration au sein du Groupe de la production des fibres pour le gazon synthétique, avec la création fin 2010 de la société allemande Morton Extrusionstechnik (MET) GmbH, détenue majoritairement par le Groupe avec la participation de Morton Extrusion, partenaire spécialisé dans l'extrusion des fibres, la poursuite de la réduction significative des frais commerciaux et administratifs, l'adaptation des activités commerciales et de production de la filiale espagnole au contexte économique délicat dans ce pays, et la réorganisation managériale du segment avec notamment la fusion de deux sociétés de production de pistes d'athlétisme, le développement de la production du gazon synthétique dans les usines du Groupe en Serbie et la

réorganisation de l'équipe de recherche et innovation. Ces démarches ont permis au Groupe de profiter d'une solide reprise des commandes en 2012, l'activité surfaces sportives affichant un EBITDA ajusté positif dès 2012, et en augmentation constante depuis, permettant de démontrer le succès des actions de redressement entreprises.

- **Activité parquets en Europe de l'Ouest.** Le marché des parquets en Europe a été affecté par un niveau réduit d'activité lié à la conjoncture économique, ainsi qu'un environnement très concurrentiel. Afin de faire face à cette situation, le Groupe a mis en place, dans son activité parquets, certaines initiatives, dans le but de réduire le coût de la production. À cet égard, le Groupe a transféré une partie de sa production de parquets multicouches de Hanaskog (Suède) à ses sites de Pologne et d'Ukraine, rapprochant ainsi les sites de production des sources de bois utilisées dans la fabrication, permettant de réduire ainsi le coût de transport et le coût de la fabrication. En 2014, le Groupe a également annoncé un plan de cession ou fermeture de l'activité sur le site de production français Tarkett Bois, afin de poursuivre la rationalisation des capacités de production et l'amélioration de la rentabilité des produits parquets.
- **Activité de dalles vinyle VCT aux États-Unis.** La production des sols vinyle VCT aux États-Unis est actuellement affectée par une surcapacité de production dans le secteur. Le Groupe a décidé d'adapter son outil industriel avec la consolidation de la production des sols VCT sur le site de Florence (Alabama) et la fermeture, finalisée en juillet 2014, de son site de Houston (Texas). Le transfert de production permet de réaliser des économies sur les frais de structure des usines et de réduire le besoin en fonds de roulement.

4.1.1.7 Acquisitions

Dans le cadre de sa stratégie de croissance, le Groupe a réalisé 13 acquisitions sur les cinq dernières années. Les acquisitions portent généralement sur des sociétés de taille modeste 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 ».

Le Groupe a mené une importante opération de croissance externe avec l'acquisition au 31 décembre 2014 du groupe Desso au Pays-Bas. Desso est spécialisé dans la conception, la production et la vente de moquettes pour le secteur commercial en Europe principalement. L'entreprise commercialise également pour le marché des surfaces sportives, du gazon artificiel ainsi qu'un système unique de pelouse semi-naturelle renforcée. En 2014, Desso a réalisé un chiffre d'affaires de 208 millions d'euros.

Le Groupe a également acquis la société polonaise Gamrat Flooring afin de renforcer son activité sur les marchés de revêtements de sol vinyle en Europe Centrale sur des

4.1 - Analyse de l'activité en 2014

segments à forte valeur ajoutée et en croissance, tels que la santé et l'éducation.

Dans le secteur des Sols sportifs, le Groupe a procédé à l'acquisition de la société américaine Renner, expert reconnu dans les pistes d'athlétisme et terrains de tennis dans la région des Rocheuses des Etats-Unis. Cette acquisition permet d'enrichir l'offre de produits du Groupe sur son activité sport et d'étendre son empreinte géographique, renforçant ainsi sa position de leader en Amérique du Nord.

Enfin, 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, et l'acquisition d'un outil industriel dédié à la production de revêtements de sol vinyle à proximité de Pékin.

À noter que les actionnaires minoritaires des sociétés Morton Extrusionstechnik (MET) GmbH et AA SportSystems (devenue FieldTurf Benelux BV) détiennent des options leur permettant de contraindre le Groupe à acquérir leurs participations respectives (« put options »). En conséquence, le Groupe consolide ces sociétés à 100 % depuis leur prise de contrôle, comme si les intérêts minoritaires avaient été acquis. Cette position conduit à reconnaître une dette présentée en « autres dettes » au passif du bilan du Groupe correspondant à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option de vente.

4.1.1.8 Présentation des données comptables et financières

■ EBITDA ajusté

Pour évaluer la performance de ses activités, le Groupe a retenu un indicateur « EBITDA ajusté », calculé en prenant le résultat d'exploitation avant dépréciations et

Le tableau suivant présente une réconciliation de l'EBITDA ajusté du Groupe au résultat d'exploitation pour les exercices 2013 et 2014 :

EBITDA ajusté (en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2014	2013	Variation
Résultat d'exploitation	136.6	180.9	-24.5 %
Dépréciations et amortissements	100.8	105.5	-4.4 %
EBITDA	237.4	286.4	-17.1 %
Ajustements			
Charges de restructuration	26.4	5.3	
Résultat sur cessions d'actifs / pertes de valeur		(0.2)	
Charges liées aux regroupements d'entreprises	3.9	0.5	
Charges IFRS liées aux paiements en actions	2.7	6.1	
Charges liées à l'introduction en bourse		6.2	
Autres ⁽¹⁾	4.6	5.7	
EBITDA ajusté	275.0	310.0	-11.3 %

(1) Les « autres ajustements » comprennent notamment 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.

amortissements et en retraitant les produits et charges considérés comme exceptionnels ou non récurrents, dont notamment :

- les charges de restructuration visant à accroître le rendement futur du Groupe ;
- les plus-values et moins-values significatives réalisées sur des cessions d'actifs ;
- les coûts relatifs aux regroupements d'entreprises et aux restructurations juridiques, incluant les honoraires juridiques et les coûts d'acquisition, y compris l'impact sur les marges dégagées postérieurement à l'acquisition de l'enregistrement à leur juste valeur des stocks des sociétés acquises ;
- les frais relatifs à son introduction en bourse au cours de l'exercice 2013 ;
- les frais de gestion facturés par les actionnaires de la Société ; et
- les dépenses liées aux paiements en actions et sans contrepartie en trésorerie.

La direction estime que l'EBITDA ajusté est un indicateur utile car il mesure la performance des activités ordinaires du Groupe, sans prendre en compte l'effet des charges liées aux décaissements passés (dépréciations et amortissements), ou qui de par leur nature non récurrente ne sont pas représentatives des tendances des résultats du Groupe. L'EBITDA et l'EBITDA ajusté ne sont pas des agrégats comptables standardisés répondant à une définition unique généralement acceptée. Ils ne doivent pas être considérés comme un substitut au résultat d'exploitation, au résultat net ou aux flux de trésorerie, ou encore à une mesure de liquidité. D'autres émetteurs pourraient calculer l'EBITDA et l'EBITDA ajusté de façon différente par rapport à la définition retenue par le Groupe.

■ **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 2.2.2 « Estimations » 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 2.5.10, 2.5.15, et 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 : 9 % pour EMEA, et l'Amérique du Nord, 10 % pour APAC, 11.2 % pour l'Amérique latine et 11.6 % pour CEI. Les principales hypothèses de croissance des ventes jusqu'en 2017 sont comprises entre 2 % (pour certaines UGT en Europe) et 8 % (essentiellement dans les pays émergents). Le calcul de la valeur d'utilité inclut également la valeur terminale de l'UGT, qui utilise une projection à l'infini de cash-flow normalisés à des taux de croissance annuel variant de 2 % à 4 % selon les zones géographiques.

Pour plus d'information, voir la note 2.5.15 aux comptes consolidés du Groupe qui est incluse dans la 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 2014, 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 actuaires indépendants. La comptabilisation des valeurs actuarielles se base sur les prévisions de variation des salaires, coûts médicaux, taux d'intérêt à long terme, de l'ancienneté moyenne et de l'espérance de vie. Le taux de rendement attendu des fonds investis est calculé pour chaque plan, selon leur

4.1 - Analyse de l'activité en 2014

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 2.5.18 des comptes consolidés pour l'exercice clos au 31 décembre 2014 présentée à la Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés » du présent document de référence. Au 31 décembre 2014, le Groupe reconnaît 254.2 millions d'euros en passif en raison des avantages sociaux consentis, dont 98.8 millions d'euros sont couverts par des fonds investis au titre des différents plans et dont les 155.4 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 quasiment 50 % de leurs passifs.

Pour plus d'informations sur les provisions pour retraite et assimilés, voir la note 22 aux comptes consolidés du Groupe qui est incluse dans la 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 2014, le Groupe retenait 54.2 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 21 aux comptes consolidés du Groupe qui est incluse dans la 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 71.0 millions d'euros dont 44.7 millions d'euros concernent les filiales du groupe d'intégration fiscale nord-américain et 5.2 millions d'euros concernent la filiale canadienne.

Pour plus d'informations, voir la note 8 « Impôts » et la note 20 « Impôts différés » aux comptes consolidés du Groupe qui est incluse dans la Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ».

4.1.2 COMPARAISON DES RESULTATS ANNUELS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2014 ET 31 DECEMBRE 2013

Les analyses présentées ci-après commentent les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. L'exercice comparatif clos au 31 décembre 2013, a été retraité de façon rétrospective suivant l'application de la norme IAS 12 paragraphe 41.

Jusqu'au 31 décembre 2014, le Groupe n'appliquait pas cette norme relative aux écarts de change sur les actifs et passifs non monétaires des entités dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie locale. Compte tenu de la dévaluation des monnaies russe et ukrainienne sur l'exercice, les impacts de l'année au compte de résultat et cumulés au bilan sont devenus significatifs et le Groupe a comptabilisé des impôts différés conformément à la norme IAS 12 paragraphe 41 (voir Note aux comptes

consolidés 2.5.22 « Impôts différés » présentée à la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés »).

4.1.2.1 Présentation générale

En 2014, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'est établi à **2.414 millions d'euros**, contre 2.516 millions d'euros en 2013, soit une baisse de -4.1 %.

Le Groupe a affiché une **croissance organique de -2.3 %**, excluant la contribution des acquisitions (+13 millions d'euros) et les variations des taux de change qui ont pesé négativement (-58 millions d'euros, dont -42 millions d'euros d'effet de décalage des hausses des prix de vente en Russie). Tandis que le segment Sports poursuit son amélioration et que les tendances en EMEA restent saines, cette baisse organique des ventes reflète la contraction des

volumes dans les pays de la CEI et une activité résidentielle en retrait aux États-Unis.

L'**EBITDA ajusté** s'est élevé à 275 millions d'euros contre 310 millions d'euros en 2013. La **marge d'EBITDA ajusté** recule à **11.4 %** (soit une baisse de 90 points de base par rapport à 2013 dont 50 points de base sont imputables à la dévaluation du rouble ayant eu lieu au quatrième trimestre 2014). Tarkett a réagi en augmentant les prix de vente en Russie de 15 % à 20 % (en fonction des produits) en janvier 2015. La marge d'EBITDA ajusté a également été pénalisée par les coûts de démarrage de la nouvelle ligne de dalles vinyle VCT de l'usine de Florence (Alabama).

L'acquisition de **Desso** (208 millions d'euros de ventes en 2014), un des leaders européens dans les dalles de moquette commerciale, finalisée le 31 décembre 2014, s'inscrit dans la stratégie d'acquisitions sélectives et créatrices de valeur définie par Tarkett.

Le **résultat net part du Groupe** s'est inscrit à **61 millions d'euros**, contre **98 millions d'euros** en 2013.

Tarkett Consolidé Résultats du Groupe Millions d'euros (sauf %)	Exercice clos le 31 décembre		
	2014	2013 retraité*	Variation
Chiffre d'affaires net	2 414.4	2 516.4	-4.1 %
Marge brute	571.6	623.7	-8.4 %
<i>En % du chiffre d'affaires net consolidé</i>	23.7 %	24.8 %	
EBITDA ajusté	275.0	310.0	-11.3 %
<i>En % du chiffre d'affaires net consolidé</i>	11.4 %	12.3 %	
Résultat d'exploitation	136.6	180.9	-24.5 %
<i>En % du chiffre d'affaires net consolidé</i>	5.7 %	7.2 %	
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	61.2	97.6	-37.3 %

*les périodes comparatives ont été retraitées de façon rétrospective suivant l'application d'IAS 12.41 (Cf. Note 2.5.22 en Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés »)

4.1.2.2 Chiffre d'affaires net

Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires net consolidé par segment entre 2013 et 2014.

Chiffre d'affaires net Millions d'euros (sauf %)	Exercice clos le 31 décembre		Variation	
	2014	2013	Périmètre et Change Courants	Périmètre et Change Constants
EMEA	681.3	669.6	+1.7 %	+1.2 %
Amérique du Nord	658.0	673.6	-2.3 %	-2.1 %
CEI, APAC et Amérique latine	771.1	887.5	-13.1 %	-7.8 %
Surfaces Sportives	304.0	285.8	+6.4 %	+6.2 %
Total	2 414.4	2 516.4	-4.1 %	-2.3 %

■ EMEA

Dans la zone **EMEA**, Tarkett a enregistré une **croissance organique** de +1.2 %, avec toutefois de fortes disparités d'un pays à l'autre. La Scandinavie a affiché une solide performance en 2014 (à l'exception de la Finlande en retrait au deuxième semestre). L'Allemagne et la Pologne ont fait preuve d'une belle résistance. La forte dynamique observée en Italie et en Espagne s'est confirmée. La France reste en recul, affectée par le repli des marchés de la construction et de la rénovation. Les prix de vente ont légèrement augmenté dans la région grâce au lancement de produits très innovants (sans phtalate).

■ Amérique du Nord

En **Amérique du Nord**, les **ventes** se sont repliées de -2.1 % à données comparables, sous l'impact d'une faible performance de l'activité résidentielle tout au long de l'année. L'activité commerciale affiche quant à elle une légère progression de ses ventes sur l'année, retrouvant le chemin de la croissance au quatrième trimestre après la contraction du troisième trimestre, à la faveur d'une bonne dynamique dans la LVT (dalles vinyle haut de gamme).

4.1 - Analyse de l'activité en 2014

- CEI, APAC et Amérique latine

Le segment **CEI, APAC et Amérique latine** affiche une baisse organique de ses ventes de -7.8 % (reflétant uniquement les volumes et le mix). Après une stabilisation des conditions de marché en Russie et en Ukraine au troisième trimestre, la forte dévaluation du rouble (qui s'est accélérée mi-décembre) a généré une importante volatilité. Cette situation a conduit à une amélioration temporaire des volumes au quatrième trimestre, les consommateurs locaux anticipant les prochaines hausses de prix. En Ukraine, les volumes ont fortement chuté en 2014 (perdant près de 50 % par rapport à 2013), l'activité dans la partie est du pays étant presque à l'arrêt depuis le second trimestre de l'année.

En Asie Pacifique, les ventes se sont légèrement érodées, pénalisées par une faible demande et des pressions sur les prix en Australie, et par un recul des ventes dans l'activité bureaux en Chine. Dans un environnement économique en retrait, l'Amérique latine a affiché une bonne croissance organique à la faveur de la poursuite du développement des ventes de LVT (dalles vinyle haut de gamme) ainsi que d'une politique de hausse de prix sélective.

- Surfaces Sportives

Le segment **Sports** confirme sa forte progression, les **ventes** s'améliorant de +6.2 % à données comparables sur l'année 2014, à la faveur d'une poursuite de la croissance

du gazon artificiel en Amérique du Nord, ainsi que de bonnes tendances en Europe malgré certaines disparités d'un pays à l'autre.

4.1.2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe est passée de 623.7 millions d'euros en 2013 à 571.6 millions d'euros en 2014, soit une baisse de 8.4 %. Elle représente 23.7 % du chiffre d'affaires en 2014, soit une baisse de 1.1 point par rapport aux 24.8 % du chiffre d'affaires en 2013.

Cette diminution est principalement le résultat de la dévaluation du rouble russe et de la baisse des volumes dans la zone CEI et, dans une moindre mesure, en Amérique du Nord. Cette zone a également été affectée par les surcoûts importants liés au démarrage de la ligne de production de dalles vinyle VCT (Florence, Alabama). Ces effets négatifs ont partiellement été compensés par :

- une hausse des prix de ventes de 6 millions d'euros (hors ajustements des prix dans la zone CEI pour compenser les effets des taux change), et
- la continuité des actions de productivité industrielle dans le cadre du programme WCM ayant permis de générer des économies sur les coûts de production pour un montant net de 25 millions d'euros.

4.1.2.4 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation 2014 du Groupe de 136.6 millions d'euros présente une diminution de 24.5 % par rapport aux 180.9 millions d'euros enregistrés en 2013. Il représente 5.7 % du chiffre d'affaires en 2014 contre 7.2 % en 2013.

Malgré une stabilisation des dépenses de frais commerciaux et une réduction des coûts administratifs, le résultat d'exploitation a été affecté par une hausse des frais de restructuration engagés principalement pour les fermetures des sites de Houston et de Tarkett bois (Marty), ainsi que les plans de réorganisation d'autres sites de production dans les zones EMEA et CEI, représentant 26.4 millions d'euros.

4.1.2.5 EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté pour l'année 2014 s'élève à 275.0 millions d'euros, ce qui représente une diminution de 11.3 % par rapport à l'année 2013 dont l'EBITDA ajusté s'élevait à 310.0 millions d'euros. Le ratio EBITDA ajusté / chiffre d'affaires net consolidé est passé en conséquence de 12.3 % en 2013 à 11.4 % en 2014.

Le principal facteur expliquant l'évolution de l'EBITDA ajusté du Groupe en 2014 est la diminution de la marge brute pour les raisons précédemment décrites, partiellement compensée par la maîtrise des frais commerciaux et administratifs.

Le ratio de l'EBITDA ajusté par rapport au chiffre d'affaires net consolidé a progressé dans les segments EMEA et Sports et marqué un recul en CEI, APAC et Amérique latine ainsi qu'en Amérique du Nord pour les raisons évoquées ci-dessus.

EBITDA ajusté Millions d'euros (sauf %)	Exercice clos le 31 décembre		
	2014	2013	Variation
EMEA	77.0	71.3	
<i>En % du chiffre d'affaires net consolidé ..</i>	11.3 %	10.6 %	
Amérique du Nord	63.8	74.0	
<i>En % du chiffre d'affaires net consolidé ..</i>	9.7 %	11.0 %	
CEI, APAC et Amérique latine	146.0	190.1	
<i>En % du chiffre d'affaires net consolidé ..</i>	18.9 %	21.4 %	
Surfaces Sportives	26.7 %	15.0	
<i>En % du chiffre d'affaires net consolidé ..</i>	8.8 %	5.2 %	
Central	(38.5)	(40.3)	
Total Groupe	275.0	310.0	
<i>En % du chiffre d'affaires net consolidé ..</i>	11.4 %	12.3 %	

Les principales évolutions de la marge d'EBITDA ajusté par segment sont les suivants :

- **EMEA** : La marge d'EBITDA ajusté s'est améliorée à 11.3 % contre 10.6 % en 2013, soutenue par une bonne gestion des coûts et des actions de productivité.
- **Amérique du Nord** : La marge d'EBITDA ajusté recule et s'établit à 9.7 % contre 11.0 % en 2013, subissant la détérioration de la marge de l'activité résidentielle ainsi que les coûts temporaires liés à la montée en puissance de la nouvelle ligne VCT (*Vinyl Composition Tiles*) de l'usine de Florence (Alabama), après le transfert de production depuis Houston (Texas) qui a eu lieu en juillet 2014.

- **CEI, APAC et Amérique latine** : Bien qu'en baisse de 250 points de base, la marge d'EBITDA ajusté du segment s'établit à un bon niveau de 18.9 % (après 21.4 % en 2013). La marge d'EBITDA ajusté a été protégée sur les 9 premiers mois de l'année grâce à l'augmentation de prix mise en place au premier semestre ainsi qu'à l'ajustement de la structure de coûts. Le repli de la marge résulte donc principalement de la chute du rouble du quatrième trimestre de l'année qui a donné lieu à un effet retard des devises de (16) millions d'euros sur l'EBITDA ajusté sur le seul quatrième trimestre (impact net de la dévaluation des devises atténué par les hausses de prix).
- **Surfaces Sportives** : La marge d'EBITDA ajusté s'améliore et atteint 8.8 % contre 5.2 % du chiffre d'affaires en 2013, portée par la croissance des volumes et la résolution de certains litiges au premier semestre 2014.

Les **coûts centraux** non alloués par segment ont diminué de 1.8 million d'euros.

4.2 - Investissements

4.1.2.6 EBITDA

L'EBITDA a diminué de 286.4 millions d'euros en 2013 à 237.4 millions d'euros en 2014, soit une variation négative de 17.1 %. L'EBITDA a représenté 11.4 % du chiffre d'affaires en 2013 et 9.8 % du chiffre d'affaires en 2014.

La diminution de l'EBITDA est due aux mêmes facteurs que ceux de l'EBITDA ajusté, et complétée par une augmentation des charges non récurrentes nettes ou n'affectant pas la trésorerie du Groupe, et donc exclues de l'EBITDA ajusté, qui se sont élevées à 39 millions d'euros en 2014 contre 30 millions d'euros en 2013. Ces charges nettes incluent :

- des charges de restructuration de 26 millions d'euros, liées notamment au transfert de la production des dalles VCT à Florence, Alabama, occasionnant la fermeture en 2014 du site de Houston ainsi que la cessation d'activité du site de Tarkett Bois (Marty) et le transfert partiel sur des sites en Pologne et en Ukraine de la production des parquets vendus dans les pays scandinaves,
- des coûts relatifs aux quatre acquisitions menées en 2014 (Gamrat en Pologne, actifs industriels à Pékin, en Chine, Renner (pistes de course en Amérique du Nord) et Desso (moquette, EMEA) pour 4 millions d'euros.

4.1.2.7 Résultat financier

Le résultat financier est resté stable à 31.4 millions d'euros. Les impacts de change négatifs, principalement liés aux actifs monétaires en devises des pays de l'est étant compensés par une diminution des intérêts versés, permise grâce à la baisse générale des taux d'intérêt.

4.2 INVESTISSEMENTS

4.2.1 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS REALISES EN 2014 ET EN 2013

Les flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement du Groupe se sont élevés à 262.9 millions d'euros en 2014 et à 103.4 millions d'euros en 2013.

Le niveau d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles est resté relativement stable sur la période. Les investissements en immobilisations incluent les dépenses pour l'acquisition et la construction des nouvelles usines ainsi que l'achat d'équipements neufs

4.1.2.8 Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2014 s'est élevée à 40.7 millions d'euros, en diminution de 17.4 % en comparaison avec la charge de 49,3 millions d'euros enregistrée en 2013. Cette réduction est essentiellement liée à celle du résultat d'exploitation du Groupe. Elle est partiellement compensée par l'impact significatif de l'application de la norme IAS 12 paragraphe 41 relative aux impôts différés sur les différences temporelles entre la base fiscale des actifs (évaluée au taux de clôture) et leur valeur comptable dans les états financiers (évaluée au taux historique). Le Groupe a reconnu en 2014 une charge d'impôt différé de (11.6) millions d'euros 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, et ce compte tenu de la dévaluation significative des devises russes et ukrainiennes (voir la note aux comptes du Groupe 2.5.22 « Impôts différés », jointe à la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ».

4.1.2.9 Résultat net

Le résultat net du Groupe s'est élevé à 63.2 millions d'euros en 2014 contre un bénéfice de 98.8 millions d'euros en 2013. La part revenant aux intérêts minoritaires est de 2.0 millions d'euros en 2014 contre 1.2 million d'euros au titre de l'année 2013.

Le résultat net attribuable aux actionnaires est en conséquence de 61.2 millions d'euros en 2014 et de 97.6 millions d'euros en 2013.

suite à l'acquisition ou la création d'entreprise ; ils comprennent aussi les « investissements courants », composés de l'ensemble des autres investissements en immobilisation. Le Groupe a pour objectif de maintenir le niveau annuel d'investissements courants à un montant de l'ordre de 3.5 % du chiffre d'affaires consolidé net par an.

Le tableau suivant résume les investissements principaux du Groupe réalisés au cours des exercices 2014 et 2013.

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2014	2013
Acquisitions de filiales, nettes de trésorerie acquise	176.7	3.5
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	87.7	100.5
<i>dont investissements courants</i>	<i>77.6</i>	<i>87.8</i>
<i>dont investissements stratégiques</i>	<i>10.1</i>	<i>12.7</i>
Produit des cessions et dividendes reçus	(1.5)	(0.9)
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	262.9	103.1

4.2.1.1 Principaux investissements réalisés en 2014

Les principaux investissements réalisés en 2014 se situent dans la continuité des projets lancés en 2013. Ils comprennent :

- *EMEA* : acquisitions successives de la société Gamrat, en Pologne et du groupe Desso, basé aux Pays-bas (voir Section 4.1.1.7 « Acquisitions »),
- *Amérique du Nord* : En 2014, le Groupe a poursuivi la consolidation de la fabrication de sols vinyle en dalles (VCT et LVT) sur le site de Florence (Alabama) dans le but d'optimiser l'utilisation des capacités de production, de gagner en efficacité, mais également de réduire les coûts, ce qui a conduit à la fermeture de l'usines de Houston (Texas). Par ailleurs, le groupe a fait l'acquisition du bâtiment regroupant les services supports de la Division,
- *Déploiement et standardisation de l'outil SAP* : En 2014, le Groupe a continué le déploiement de la plateforme informatique commune et standardisée SAP en Amérique du Nord, dans les pays de la CEI et APAC,
- *Asie Pacifique* : acquisition d'actifs industriels pour la production de souples hétérogènes à Pékin, en Chine.

4.2.1.2 Principaux investissements réalisés en 2013

Les principaux investissements réalisés 2013 sont les suivants :

- *CEI* : La finalisation de la construction de la cinquième ligne de fabrication sur le site russe d'Otradny dont le démarrage en production a commencé en août 2013, et dont la construction avait débuté au deuxième semestre 2012,
- *Déploiement et standardisation de l'outil SAP* : En 2013, le Groupe a continué le déploiement de la plateforme informatique commune et standardisée SAP en Amérique du Nord ainsi que son lancement dans la région CEI,
- *EMEA* : En 2013, le Groupe a continué la restructuration de l'activité parquets en Europe de l'Ouest,

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 14, 15, 16 et 17 aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2014 ».

4.3.1 PRESENTATION GENERALE

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 maintenir les investissements courants à un montant de l'ordre de 3.5 % du chiffre d'affaires net consolidé. Les « investissements courants » sont définis comme les investissements en

- *Amérique du Nord* : En 2013, le Groupe a annoncé son intention de consolider la fabrication de sols vinyles en dalles (VCT et LVT) sur le site de Florence (Alabama) dans le but d'optimiser l'utilisation des capacités de production, de gagner en efficacité, mais également de réduire les coûts, programmant ainsi la fermeture du site de Houston (Texas) en 2014,
- *Dalles vinyle haut de gamme (LVT)* : Le Groupe a continué d'investir en 2013 dans l'ensemble des zones géographiques pour étendre ou acquérir des capacités de production de nouvelles gammes de dalles de vinyle haut de gamme.

4.2.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS EN COURS DE REALISATION

Les principaux investissements en cours à fin 2014 se situent dans la continuité des projets lancés ces dernières années, et principalement la suite du déploiement de la plateforme standardisée et commune SAP en Amérique du Nord ainsi que la restructuration de l'activité parquets en Europe de l'Ouest.

Ces investissements sont financés par les disponibilités de trésorerie ainsi que par des tirages sur les lignes de crédit. Pour plus d'informations sur les lignes de crédit du Groupe, voir la section 4.3 « Trésorerie et capitaux ».

4.2.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS FUTURS

Le Groupe est toujours à la recherche d'opportunités d'investissements affichant un profil de rendement attractif, après une étude rigoureuse du niveau de retour sur investissement. En ce qui concerne les investissements, les objectifs principaux du Groupe sont l'amélioration continue de la compétitivité, le renforcement de l'excellence opérationnelle et l'acquisition et la modernisation d'équipements permettant de soutenir la croissance attendue.

Le Groupe vise une stratégie de croissance externe axée sur deux objectifs principaux : le développement géographique et l'extension de sa gamme de produits. Pour plus d'informations, voir la Section 1.3 « Stratégie ».

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. La principale acquisition récente du

4.3 - Trésorerie et capitaux propres

Groupe, celle de Desso en décembre 2014, a été financée par le tirage de la ligne de crédit syndiqué.

Au 31 décembre 2014, la dette nette du Groupe était de 595.4 millions d'euros, une augmentation de 166.4 millions d'euros par rapport à la dette nette de 429.0 millions d'euros au 31 décembre 2013. Les capitaux propres du Groupe (part du Groupe) se sont élevés à 720.6 millions d'euros au 31 décembre 2014 (680.1 millions d'euros au 31 décembre 2013), pour un ratio dette nette / fonds propres de 0.83x (0.63x au 31 décembre 2013), et un ratio dette nette / l'EBITDA ajusté sur la période de 12 mois clos le 31 décembre 2014 de 2.0x proforma Desso contre 1.4x au 31 décembre 2013.

Le Groupe bénéficie d'une forte position de liquidité. Au 31 décembre 2014, la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 135.1 millions d'euros à comparer aux 96,7 millions d'euros au 31 décembre 2013. Par ailleurs, le montant des emprunts bancaires non tirés au 31 décembre 2014 s'élève à 420.4 millions d'euros.

En 2014, le Groupe a décidé de distribuer un dividende de 39.4 millions d'euros à ses actionnaires sur la base du résultat net de l'année 2013.

Le Groupe considère que l'ensemble de ses besoins de liquidité lors du prochain exercice seront assurés par les lignes disponibles dont il bénéficie.

4.3.2 FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2014	2013 (retraité)
Flux de trésorerie avant variation du BFR et des autres éléments opérationnels	239.7	296.4
Variation du besoin en fonds de roulement	10.3	(16.3)
Autres éléments opérationnels ⁽¹⁾	(71.4)	(74.5)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	178.6	205.6
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(262.9)	(103.1)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	119.2	(83.8)
Effets des variations de changes et des changements de méthodes	3.5	(3.2)
Variation nette de trésorerie	34.9	15.2

(1) Principalement les intérêts nets payés et les impôts nets payés

La trésorerie du Groupe a augmenté de 34.9 millions d'euros en 2014, soit un niveau supérieur à celui de 2013. En 2014, le Groupe a enregistré une augmentation des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles en raison notamment de la réduction du besoin en fonds de roulement en fin d'année. Par ailleurs les flux de trésorerie liés aux activités de financement ont été importants sur les derniers jours de l'année du fait de l'acquisition de Desso le 31 décembre.

4.3.2.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2014	2013 retraité
Flux de trésorerie nets liés à aux activités opérationnelles		
Résultat de la période avant impôt	103.9	148.2
Flux de trésorerie avant variation du BFR et des autres éléments opérationnels	239.7	296.4
Variation du besoin en fonds de roulement	10.3	(16.3)
Trésorerie liée à l'exploitation	250.0	280.2
Autres éléments opérationnels ⁽¹⁾	(71.4)	(74.5)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	178.6	205.6

(1) Principalement les intérêts nets payés et les impôts nets payés

En 2014, les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles se sont élevés à 178.6 millions d'euros soit une réduction de 27.0 millions d'euros par rapport à 2013. La diminution des flux de trésorerie avant variation du BFR et des autres éléments opérationnels pour 56.7 millions d'euros est principalement expliquée par diminution de l'EBITDA ajusté décrite en Section 4.1.1.8 « Présentation des données comptables et financières ». Le besoin en fonds de roulement a diminué suite au ralentissement d'activité en CEI.

4.3 - Trésorerie et capitaux propres

■ Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement de la Société a eu un effet positif de 10.3 millions d'euros en 2014 sur le flux de trésorerie opérationnelle alors qu'il avait eu un effet négatif de 16,3 millions d'euros en 2013, ce qui explique une variation nette totale de 26.6 millions entre ces deux années. Cette évolution s'explique principalement par la baisse de l'activité dans la zone CEI et en Amérique du Nord qui conduit à la réduction du besoin de fonds de roulement dans les éléments suivants:

- une réduction du niveau des stocks en Russie et en Ukraine à la fin de l'année 2014 liée ponctuellement aux approvisionnements importants effectués par les clients en décembre 2014 en anticipation des augmentations de prix et, de manière plus durable aux ralentissements de l'activité. La diminution du stock en Amérique du Nord est liée à l'adaptation à la baisse de la demande du marché résidentiel ;
- une diminution des créances clients, principalement en Russie, liée au ralentissement de l'activité.

4.3.2.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

(en millions d'euros)	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Acquisition de filiales, nette de la trésorerie acquise	(176.7)	(3.5)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles nette des cessions	(86.2)	(99.6)
dont investissements courants	(77.6)	(87.8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(262.9)	(103.1)

Le montant de trésorerie utilisé par les activités d'investissements est passé de 103.1 millions d'euros en 2013 à 262.9 millions d'euros en 2014. Cette hausse s'explique principalement par l'acquisition de Desso en décembre 2014 pour 150.2 millions d'euros. Par ailleurs, 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

(en millions d'euros)	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	(15.9)	(4.4)
Souscription d'emprunts	278.0	504.0
Remboursement de prêts et d'emprunts	(103.6)	(496.3)
Remboursements de loyers de crédit-bail	0.1	(0.4)
Cession d'actions d'autocontrôle	-	38.1
Païement de dividendes	(39.4)	(124.8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	119.2	(83.8)

Les flux de trésorerie générés par les activités de financement ont représenté un besoin net de financement de 119.2 millions d'euros en 2014. Ce besoin résulte essentiellement du financement de l'acquisition de Desso en décembre 2014, pour laquelle des tirages supplémentaires sur le crédit RCF ont été effectués, ainsi que du paiement d'un dividende de 39.4 millions d'euros.

4.3.3 DETTE FINANCIERE

4.3.3.1 Aperçu de l'endettement financier net

Au 31 décembre 2014, la dette financière nette du Groupe s'est élevée à 595.4 millions d'euros. La dette brute du Groupe à cette même date s'est élevée à 730.5 millions d'euros. La dette financière nette a augmenté en 2014 principalement en raison de l'acquisition de Desso.

(en millions d'euros)	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Total dette brute	730.5	525.7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(135.1)	(96.7)
Dette financière nette	595.4	429.0

4.3.3.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élevaient respectivement à 135.1 millions d'euros et 96.7 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, ces disponibilités sont principalement localisées en Serbie (23.7 millions d'euros), au Canada (21.7 millions d'euros), en Chine (14.7 millions d'euros) et dans la holding du groupe (37.3 millions d'euros). Au 31 décembre 2013, ces disponibilités étaient principalement localisées en Serbie (40.8 millions d'euros), en Chine (15.3 millions d'euros) et aux États-Unis (8.4 millions d'euros).

4.3 - Trésorerie et capitaux propres

4.3.3.3 Détail de la dette financière brute

Au 31 décembre 2014, la dette financière brute du Groupe est composée principalement de deux emprunts à terme tirés pour respectivement 450 millions d'euros et 113 millions d'euros et d'un crédit syndiqué renouvelable de 450 millions d'euros utilisé à hauteur de 156 millions d'euros au 31 décembre 2014. Le tableau ci-dessous présente la composition de la dette financière brute du Groupe aux dates indiquées.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2014	2013
Crédit syndiqué renouvelable (RCF)	156.3	25.0
Placement privé français	-	-
Emprunt à terme (Multidevises)	113.0	129.0
Emprunt à terme (EUR)	450.0	360.0
Crédit affacturage	-	-
Autres lignes bancaires et découverts	9.3	8.7
Autres crédits (y compris crédit baux)	1.9	3.0
Total dette brute	730.5	525.7

Au 31 décembre 2014, les principales sources de dette du Groupe proviennent des crédits suivants :

- **Crédit syndiqué renouvelable RCF** : il s'agit d'une ligne de crédit renouvelable multidevises à taux variable de 450 millions d'euros, qui inclut également deux sous-lignes en « *swinglines* » en euro et dollar US d'une valeur cumulée de 60 millions d'euros. Ce crédit arrivera à échéance en juin 2016.
- **Emprunt à terme d'octobre 2013** : cet emprunt syndiqué de 450 millions d'euros sur 5 ans, constitué d'une tranche de 360 millions d'euros et d'une tranche de 90 millions, a été souscrit pour accroître la capacité et la maturité moyenne des financements du Groupe. Au titre de cet emprunt, le Groupe est obligé de respecter des engagements financiers contractuels décrits dans la Section 4.3.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable ». Cet emprunt a notamment servi à rembourser par anticipation le placement privé français de 114 millions d'euros dont l'échéance contractuelle venait en mai 2014.
- **Emprunt à terme de mai 2013** : Cet emprunt syndiqué, qui comprend un montant de 85 millions d'euros et un montant de 34 millions de dollars américains et qui viendra à échéance en mai 2016, a été souscrit par le Groupe pour rembourser un crédit relais de 150.0 millions d'euros souscrit en 2012 pour l'acquisition de Tandus. Au titre de cet emprunt, le Groupe est obligé de respecter les engagements financiers contractuels décrits dans la Section 4.3.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable ».
- **Contrat d'affacturage** : Ce mécanisme de financement renouvelable est la seule source de financement significative du Groupe qui comporte une sureté. Cette sureté prend la forme de cessions de créances selon la loi Dailly. Ces créances 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 55 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 2014 ni au 31 décembre 2013.

Un résumé des échéances des dettes financières ainsi que les conditions de taux d'intérêt applicables au 31 décembre 2014 aux obligations décrites ci-dessus est représenté dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Devise	Taux d'intérêt	Au 31 décembre 2014	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2015	2 ans jusqu'au 31/12/2016	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2019	Plus de 5 ans
Crédit syndiqué renouvelable (RCF)	EUR/USD	1.0 %-1.1 %	156.3	-	156.3	-	-
Emprunt à terme (EUR)	EUR	2.8 %	450.0	-	-	450.0	-
Emprunt à terme (Multidevises)	EUR/USD	2.1 %-2.6 %	113.0	33.2	79.8	-	-
Crédit affacturage ⁽¹⁾	EUR	0.6 %	-	-	-	-	-
Autres lignes bancaires et découverts ⁽¹⁾	-	0.7 %-5.2 %	9.3	6.6	1.4	1.3	-
Autres crédits (y compris crédit baux)	-	0.5 %-0.9 %	1.9	0.4	0.4	0.9	0.1
Emprunts portant intérêts	-	-	730.5	40.2	237.9	452.4	0.1

⁽¹⁾ Dont 4.3 millions d'euros renouvelables annuellement par tacite reconduction.

4.3.4 DETAIL DU CREDIT SYNDIQUE MULTIDEVISES RENOUEVABLE

La principale source de financement du Groupe provient d'une ligne de crédit renouvelable multidevises (« RCF ») disponible pour une durée de cinq ans depuis le 27 juin 2011. Ce crédit a été souscrit par Tarkett ainsi que par Tarkett Finance Inc., une filiale américaine du Groupe, afin de permettre des tirages directs en dollars américains aux États-Unis avec une garantie Tarkett, décrite dans la Section 4.3.9 « Engagements hors bilan ». Cette ligne de crédit était utilisée à hauteur de 156.3 millions d'euros au

31 décembre 2014 contre 25.0 millions d'euros au 31 décembre 2013. Ce crédit est composé d'une ligne de 450 millions d'euros à taux variable qui peut être utilisée en plusieurs devises à travers des tirages de 1 semaine à 6 mois, et qui inclut également 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. 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 :

Leverage Ratio	Marge applicable
≤1,00x	0.70 %
1,00x ≤1,50x	0.80 %
1,50x ≤2,00x	0.90 %
2,00x ≤2,50x	1.05 %
2,50x ≤3,00x	1.25 %

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. En l'occurrence, les mêmes niveaux de ratios sont applicables aux emprunts à terme de mai 2013 et octobre 2013. Le non-respect d'un de ces engagements pourrait déclencher un remboursement anticipé de prêt.

Leverage ratio

Le premier engagement financier est un engagement qui limite l'endettement et l'effet de levier utilisé par le Groupe. Cet engagement, appelé « *leverage ratio* », est mesuré à la fin de chaque semestre comptable, et contraint le Groupe à garder un niveau de dette nette en dessous de trois fois le niveau de l'EBITDA ajusté (tel que défini dans le contrat de prêt), et calculé sur les 12 derniers mois précédant la clôture semestrielle concernée. Au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, le Groupe était en conformité avec ce ratio, en

atteignant un « *leverage ratio* » de respectivement 2.2x, et 1.4x l'EBITDA ajusté de la période. Ces chiffres de « *leverage ratio* » sont en ligne avec l'historique du Groupe. L'augmentation de 2014 tient à au fait que l'acquisition de Desso s'étant effectuée le 31 décembre, l'EBITDA du Groupe ne comprend aucune contribution de Desso tandis que la dette d'acquisition est incluse dans l'endettement du Groupe.

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 2014 comme à la fin de l'année 2013, 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 13.9x et 14.1x respectivement.

Le tableau ci-dessous résume la situation relative aux engagements financiers au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013.

	(en millions d'euros) Définition ⁽¹⁾	Ratio à respecter	Au 31 décembre	
			2014	2013
Niveau constaté				
Leverage ratio	Dette nette/EBITDA ajusté	Ratio <3.0x	2.2x	1.4x
Net interest cover	EBITA ajusté/Frais financiers net	Ratio >2.5x	13.9x	14.1x

⁽¹⁾ Ratios valables pour le RCF, l'emprunt à terme de mai 2013.

4.3 - Trésorerie et capitaux propres

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 « Madame Catherine la Bonnardière, née Deconinck, Monsieur Bernard-André Deconinck, Monsieur Didier Deconinck, Monsieur Éric Deconinck et leurs enfants, agissant individuellement ou collectivement et

directement ou indirectement, par l'intermédiaire d'une société détenue en propriété exclusive »). Cette clause permet une négociation des termes de la ligne de crédit et en cas d'absence d'accord entre les banques et le Groupe, chaque prêteur a l'option de demander le remboursement immédiat de sa quote-part dans les sommes avancées. Le terme de « contrôle » présent dans cette clause est défini par le Code de commerce français et inclut les actions de concert, telles que définies par ce même code.

4.3.5 DETAIL DE L'EMPRUNT A TERME D'OCTOBRE 2013

La Société a signé avec un groupe de banques, le 16 octobre 2013 pour la tranche A, et le 6 décembre 2013 pour la tranche B, un nouvel emprunt à terme (« Euro Term Loan Facility » ou « ETLF »), d'un montant total de 450 millions d'euros, dont 360 millions pour la tranche A et 90 millions pour la tranche B. La tranche A a été utilisée en 2013 et la tranche B en 2014.

La date de maturité de l'emprunt « ETLF » est de 5 ans à compter de la date de signature de la Tranche A.

Le contrat contient, pour les éléments significatifs, des engagements similaires à ceux du RCF, notamment les

engagements concernant le « leverage ratio » et le « net interest cover ».

Le taux d'intérêt de base est fixé en fonction de la période d'intérêt désignée par l'emprunteur (Euribor 3 mois ou Euribor 6 mois), et le taux d'intérêt effectif égal à cet Euribor plus une marge fixée en fonction du « leverage ratio » atteint par le Groupe à la fin de la période comptable semestrielle précédente. La relation entre le « leverage ratio » et la marge applicable pour ce crédit est résumée dans le tableau ci-dessous :

Leverage Ratio	Marge applicable
≤1,00x	1.25 %
1,00x ≤1,50x	1.50 %
1,50x ≤2,00x	1.75 %
2,00x ≤2,50x	2.00 %
2,50x et plus	2.25 %

Le crédit ETLF contient une clause de changement de contrôle qui peut entraîner une obligation de remboursement par anticipation. Cette clause ne s'appliquera qu'en cas de prise de contrôle de la Société par une personne, ou par un groupe de personnes agissant de concert, autre que la famille Deconinck. La simple perte de contrôle par la famille Deconinck, sans prise de contrôle par un tiers, ne déclenche pas cette clause.

4.3.6 AUTRES DETTES

Les actionnaires minoritaires des sociétés Morton Extrusionstechnik (MET) et Fieldturf Benelux BV (anciennement AA SportSystems) détiennent des options leur permettant de contraindre le Groupe à acquérir leurs participations respectives (« put options »). Le Groupe consolide ces sociétés à 100 % comme si les intérêts minoritaires avaient été acquis. Cette position conduit à reconnaître une dette présentée en « autres dettes » correspondant à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option de vente. Au 31 décembre 2014, le montant total des autres dettes correspondant à ces options était de 3.1 millions d'euros.

(*return on capital employed* ou « ROCE »), qui mesure la capacité du Groupe à rémunérer les fonds qui sont mis à sa disposition par ses actionnaires et les prêteurs.

Le ROCE correspond au rapport entre (1) le résultat opérationnel avant éléments financiers et (2) les capitaux employés (qui correspond à la somme des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles (y compris le *goodwill*) et l'actif circulant net).

4.3.7 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 725.8 millions d'euros au 31 décembre 2014 et à 696.3 millions d'euros 2013 respectivement. L'évolution des capitaux propres en 2014 s'explique principalement par l'évolution du résultat net du Groupe, décrit à la Section 4.1.2.9 « Résultat net ».

Le ROCE n'est pas un agrégat comptable normé répondant à une définition unique généralement acceptée. Il ne doit pas être considéré comme un substitut au résultat d'exploitation, au résultat net ou aux flux de trésorerie opérationnels, ou encore à une mesure de liquidité. Le ROCE peut être calculé de façon différente pour d'autres sociétés ayant une activité similaire ou différente de celle du Groupe. Ainsi, le ROCE calculé par le Groupe peut ne pas être comparable à celui calculé par d'autres émetteurs. Les tableaux suivants présentent une réconciliation du ROCE du Groupe au résultat opérationnel avant éléments financiers pour les exercices 2014 et 2013.

4.3.8 RENDEMENT DES CAPITAUX EMPLOYES

De manière à suivre sa rentabilité, le Groupe a mis en place un indicateur, la rentabilité des capitaux investis

Le résultat opérationnel avant éléments financiers est calculé de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2014	2013
Résultat d'exploitation	136.6	180.9
Éléments exceptionnels		
Charges de restructuration	26.4	5.3
Résultat sur cessions d'actifs/Perte de valeur	1.3	6.1
Éléments exceptionnels sur les regroupements d'entreprise	3.9	0.5
Païement en actions	2.7	6.1
Honoraires de conseil et autres provisions	4.6	11.9
Résultat opérationnel avant éléments financiers (A)	175.4	210.9

Les capitaux employés sont calculés de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2014*	2013
Immobilisations corporelles	435.6	415.4
Immobilisations incorporelles	115.5	110.9
Goodwill	472.6	425.6
Actif circulant net	240.8	236.4
Total capitaux employés (B)	1 264.5	1 188.2

*Retraité des immobilisations du groupe Desso, acquis le 31 décembre 2014

Le ROCE du Groupe est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2014	2013
Rentabilité des capitaux investis (ROCE) (A/B)	13.8 %	17.7 %

4.3.9 ENGAGEMENTS HORS BILAN

■ Engagements de location

Les engagements de location du Groupe concernent principalement des immeubles, des véhicules, du matériel informatique et des logiciels ainsi que des bureaux. Les paiements cumulatifs dus au titre des loyers minimaux futurs en vertu des contrats de location simple s'élevaient à 49,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 et se décomposent comme suit :

Contrats de location simple	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Païements minimaux futurs		
Moins d'un an	20.9	13.6
Entre 1 et 5 ans	32.2	21.9
A plus de 5 ans	3.5	3.4
Total païements minimaux futurs	56.5	38.9

La valeur nette comptable des actifs en location financement telle que consolidée au bilan s'élève au 31 décembre 2014 à 2.0 millions d'euros et la valeur actualisée des païements minimaux futurs à 1,6 million d'euros.

■ Garanties et engagement hors-bilan

Le tableau suivant montre les garanties données par la Société au 31 décembre 2014 (y compris celles relatives à une dette financière déjà inscrite au bilan) ainsi que les garanties reçues de la part des clients :

4.4 - Contrats importants

Groupe – Engagement Hors-Bilan (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Lignes de crédit RCF Europe	-	-
Federal Insurance Company	(62.3)	(38.9)
Affacturage	-	-
Organisme retraite suédois (Pri-Pensionsgaranti)	(18.4)	(18.4)
Autres	(7.3)	(7.2)
Garanties maison-mère de Tarkett	(88.1)	(64.5)
Engagements donnés	(102.4) ⁽¹⁾	(82.4) ⁽¹⁾
Garanties sociétés ou personnelles de la part des clients ou autres débiteurs	6.1	11.0
Engagements reçus	6.1	11.0

⁽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 de 62.3 millions d'euros ;
- 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 ;
- une garantie donnée à l'assurance retraite Pri-Pensions pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB d'un montant de 173.1 millions de couronnes suédoises ;
- une garantie pour des matières premières fournies par un fournisseur de la filiale Morton Extrusionstechnik dans le but de sécuriser ses dettes jusqu'à un montant maximum de 5.0 millions d'euros et engagée à hauteur de 2.5 millions d'euros à la clôture ;
- une garantie à la société Tarkett Finance Inc. pour lui permettre de devenir un emprunteur supplémentaire du crédit syndiqué conclu le 27 juin 2011 jusqu'à un montant maximum équivalent à 100.0 millions d'euros en dollar américain. Cependant, aucun tirage tombant sous cette garantie n'était en cours à la clôture de l'exercice ;
- une garantie 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 55.0 millions d'euros, dans la mesure où cette facilité, destinée au financement du Groupe, a été souscrite par Tarkett France pour des raisons techniques. Cependant, aucune cession tombant sous cette garantie n'était en cours à la clôture de l'exercice ; et

- une garantie donnée par la société Tarkett aux banques des sociétés Tarkett Limited (Royaume-Uni) et FieldTurf Poligras (Espagne) afin de leur permettre d'obtenir des facilités de caisse d'un montant total de 3.9 millions d'euros.

■ *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 deux fonds d'un montant total de 24.97 millions de dollars américains au 31 décembre 2014 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 « Procédure judiciaire et arbitrage ».

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 2014 incluent une provision de 6 millions de dollars canadiens.

4.4 CONTRATS IMPORTANTS

Voir la Section 4.3.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable » et à la Section 4.3.5 « Détails de l'emprunt à terme d'octobre 2013 ».

4.5 PROCÉDURE JUDICIAIRE ET ARBITRAGE

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 15.7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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 ce qui en suspend l'exécution.

France

Enquête de l'Autorité de la concurrence française

Fin mars 2013, l'Autorité de la concurrence française a lancé une enquête à l'égard de plusieurs fabricants de revêtements de sol, incluant Tarkett, en relation avec de potentielles pratiques anticoncurrentielles sur le marché français des revêtements de sol en vinyle. À ce jour, l'enquête est en cours. L'échéance de sa finalisation n'est actuellement pas connue et il n'est pas encore possible d'en évaluer les conséquences potentielles. Dans l'hypothèse d'une éventuelle condamnation du Groupe à la suite de cette enquête, les conséquences financières pourraient être significatives.

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 2014, 1 071 tiers plaignants avaient déposé des plaintes contre Domco dans plusieurs états aux États-Unis. Sur 1 071 actions en cours, 52 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 2014, Domco a obtenu le rejet des demandes formées contre elle dans 706 affaires depuis 2010, et a conclu de 15 à 29 transactions par an depuis 2010 pour un montant total d'environ 9.3 millions de dollars ou une moyenne de 1.8 millions de dollars américains par an. Les passifs liés à l'amiante de Domco sont couverts en partie grâce à l'assurance incluant des accords de partage des coûts avec des compagnies d'assurance. Domco finance également elle-même une partie de ses passifs. À cet égard, Domco est actuellement impliquée dans un litige avec un assureur qui refuse la couverture (pour plus d'informations sur la manière dont le Groupe fait face aux dépenses liées à ces contentieux, voir la Section 4.3.9 « Engagement hors bilan »(en millions d'euros)).

4.6 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE ET 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 ces objectifs, résumés ci-dessous, sont fondés 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 TENDANCES D'ACTIVITES

Pour une description détaillée des résultats du Groupe en 2014 et 2013, voir la section 4.1.2 « Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014 ».

4.6.2 PERSPECTIVES D'AVENIR A 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.

Selon les estimations du Fonds Monétaire International (le « FMI ») de janvier 2015 :

Dans le segment EMEA, le PIB attendu en Europe de l'Ouest en 2015 devrait être en légère hausse (+1.2 %). Cette tendance devrait se poursuivre en 2016 (environ +1.4 %).

En Amérique du Nord, le FMI estime que le taux de croissance annuel moyen du PIB sur la période 2014-2017 devrait être supérieur à 3.0 %.

Dans le segment CEI, APAC et Amérique latine, le taux de croissance annuel moyen du PIB est contrasté selon les régions concernées. Pour la Russie, dans un contexte géopolitique et macroéconomique défavorable, le FMI a retenu une estimation de décroissance du PIB de l'ordre de -3.0 % en 2015 et -1.0 % en 2016. Pour la Chine, le rythme de croissance demeure soutenu bien que révisé à la baisse : +6.8 % prévus pour 2015, +6.3 % pour 2016. L'économie brésilienne devrait connaître une faible croissance de +0.3 % en 2015 et amorcer une reprise en 2016 (+1.5 %).

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. Le Groupe a pour ambition de réaliser à moyen terme une croissance annuelle de son chiffre d'affaires supérieure à la

croissance du PIB dans les régions où il opère. Dans le contexte macroéconomique du début d'année 2015, caractérisé par des évolutions rapides et significatives de variables exogènes clés, le Groupe considère que cette ambition pourrait, à court terme, ne pas être atteinte dans toutes les régions.

- Segment EMEA : le taux de croissance du PIB en Europe de l'Ouest sera, selon les prévisions du FMI, d'environ 1.2 % en 2015 et de 1.4 % en 2016. Les programmes d'austérité mis en place par certains États pourraient entraîner des mesures de réduction des dépenses publiques additionnelles et impacter potentiellement de façon négative le marché commercial notamment. Dans la poursuite de la tendance de 2014, il pourrait y avoir une légère croissance des volumes du Groupe dans cette région, qui s'expliquerait notamment par le développement de la catégorie des dalles vinyle haut de gamme (LVT). Suite à l'acquisition du groupe Desso en décembre 2014, les ventes vont se renforcer avec les dalles de moquette dans le segment des bureaux où le Groupe était peu présent.

- Au sein du segment Amérique du Nord, le Groupe distingue l'activité résidentielle et commerciale. En 2014, l'activité résidentielle n'a pas reflété l'amélioration du marché de la construction neuve et s'est située en retrait par rapport à l'année précédente. Les perspectives de croissance de ventes à court terme demeurent donc modérées. Sur le marché commercial, le Groupe estime qu'il va bénéficier des synergies que l'acquisition de Tandus a permis de réaliser notamment en regroupant les forces de vente de Tandus et de Centiva pour offrir conjointement les dalles de moquette et les dalles de vinyle haut de gamme (LVT) à une large base de clients. Grâce à sa large exposition géographique aux États-Unis, sa grande capacité d'innovation, son leadership environnemental ainsi que les relations privilégiées développées avec ses clients, le Groupe considère qu'il devrait consolider son positionnement sur le marché commercial.

- Pour son segment CEI, APAC et Amérique latine, comme indiqué ci-dessus, la croissance du PIB brut devrait être contrastée en fonction des régions. Dans les pays de la CEI, si les perspectives à court terme sont incertaines compte tenu de la situation politique et économique, le Groupe considère qu'il est très bien positionné, en particulier grâce aux relations privilégiées qu'il entretient avec les principaux distributeurs de ces pays, aux capacités de production locales uniques par rapport à ses concurrents et à d'importants moyens logistiques (plateformes de distribution). En outre, en Russie, les deux tiers des surfaces du secteur résidentiel ont besoin d'une rénovation substantielle, équivalent à une demande potentielle de 2 milliards de mètres carrés (source : Rosstat – agence publique de

4.6 - Evénements postérieurs à la clôture et perspectives

statistiques russe), ce qui devraient permettre de profiter à terme d'importantes opportunités de croissance. Par ailleurs, le Groupe poursuit sa politique systématique d'ajustement des prix pour compenser les évolutions du taux de change Euro/Rouble russe. A titre d'exemple, à fin Septembre 2014, l'impact sur les ventes des variations de change dans cette zone était de -€17.5m par rapport à l'année précédente, mais était neutre sur l'EBITDA. Au quatrième trimestre 2014, compte tenu de la dévaluation soudaine du rouble en fin de période (-33%), l'impact sur les ventes a été de -€24m par rapport au même trimestre de l'année précédente, et de -€15.6m sur l'EBITDA. Consécutivement à cette dévaluation, les hausses de prix nécessaires ont été appliquées dès le début de l'année 2015. Par ailleurs, en Amérique latine, le Groupe devrait profiter du fort potentiel des sols souples et, notamment de la pénétration croissante des dalles de vinyle haut de gamme (LVT) sur ce marché. Concernant l'Asie Pacifique, après avoir renforcé sa présence industrielle locale, le Groupe souhaite profiter du potentiel de croissance de cette région en continuant à promouvoir l'utilisation des sols souples, et en particulier les produits à destination des utilisateurs commerciaux.

- Le segment Surfaces Sportives, principalement constitué de ventes en Amérique du Nord, devrait continuer à bénéficier de la croissance dans cette zone, ainsi que la poursuite de la phase de remplacement des terrains déjà installés. Grâce à l'élargissement de l'offre produit suite aux acquisitions successives du groupe Desso et de la société Renner, les ventes de surfaces sportives du Groupe pourraient ainsi continuer à se développer favorablement après une croissance dynamique de 6.2 % en 2014.

Voir le chapitre 1 « Présentation du Groupe » pour une présentation de l'industrie et de l'environnement concurrentiel, ainsi qu'une analyse plus détaillée des facteurs structurels discutés ci-dessus. Pour une discussion détaillée des facteurs affectant les résultats du Groupe (notamment les conditions macro-économiques, les variations de cours de matières premières, les fluctuations de taux de change et les évolutions de périmètre et d'activité), voir la Section 4.1.1.2 « Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe ».

Concernant les marges, le Groupe a atteint un niveau de marge d'EBITDA ajusté de 11.4 % en 2014. La poursuite du programme WCM (*World Class Manufacturing*) lancé en 2009 génère des gains de productivité réguliers qui permettent de compenser les évolutions de l'inflation et des salaires et de maintenir les coûts de production à un niveau compétitif (voir la Section 1.6.2 « Fabrication des produits »). Par ailleurs, des plans de restructuration ou de réorganisation industrielle spécifiques sont menés pour renforcer la compétitivité de certaines lignes de produits, et notamment de l'activité parquets en Europe de l'Ouest et de la production de dalle vinyle VCT aux États-Unis. Enfin, le secteur Surfaces Sportives a confirmé en 2014

son redressement et offre des perspectives de développement favorables (voir la Section 4.1.6 « Redressement de certains secteurs d'activité »). Grâce à ces facteurs, le Groupe a pour ambition d'atteindre à moyen terme un niveau de marge d'EBITDA ajusté annuel supérieur à 12 % et un ROCE annuel se situant à un niveau supérieur à 15 %.

La stratégie de croissance externe du Groupe devrait également contribuer à la croissance du chiffre d'affaires. Il est toujours difficile d'anticiper l'impact futur des acquisitions qui dépendent notamment de la capacité du Groupe à identifier des cibles et des partenaires et de réaliser des opérations de croissance externe. L'objectif du Groupe, sur la période 2013-2016, est de réaliser des acquisitions permettant de compléter et de développer ses gammes de produits existants, tout en consolidant sa présence dans certains marchés et en s'implantant dans de nouvelles régions. Les acquisitions des sociétés Gamrat, Renner (LER) et Desso, réalisées en 2014 ont permis d'intégrer l'équivalent de 230 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Grâce à la forte capacité du Groupe à générer de la trésorerie ainsi qu'à son approche disciplinée en matière de croissance externe, le Groupe a la volonté de maintenir, sur la période 2013-2016, un niveau de dette inférieur à deux fois l'EBITDA ajusté hors acquisitions transformantes et après prise en compte de la politique de distribution de dividendes (Voir la Section 5.7 « Politique de distribution de dividendes »).

Le niveau annuel d'investissements courants a représenté 3.2 % du chiffre d'affaires consolidé net en 2014 et 3.5 % en 2013. À titre de rappel, les « investissements courants » sont définis comme les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, à l'exclusion de la construction de nouvelles usines et des acquisitions. Afin de pouvoir faire face notamment à la croissance de la demande et à l'amélioration des processus de fabrication, le Groupe souhaite maintenir le niveau annuel d'investissements courants à un montant de l'ordre de 3.5 % du chiffre d'affaires consolidé net sur la période 2015-2016.

Les données, hypothèses et estimations présentées ci-dessus sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel, réglementaire et fiscal ou en fonction d'autres facteurs dont le Groupe n'aurait pas connaissance à la date de dépôt du présent document de référence. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au Chapitre 6 « Facteurs de risque et contrôle interne » pourrait avoir un impact sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessus. Par ailleurs, la réalisation des objectifs suppose le succès de la stratégie du Groupe présentée à la Section 1.3 « Stratégie ». Le Groupe ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant à la présente section et ne s'engage pas à publier ou à communiquer d'éventuels rectificatifs ou mises à jour de ces éléments.



CHAPITRE 5

ÉTATS FINANCIERS

5.1	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014	118	5.5	RESULTATS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	179
5.2	ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS	123	5.6	TABLEAUX DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS	180
5.3	COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2014	163	5.6.1	Principales filiales	180
5.4	ANNEXE COMPTABLE.....	166	5.6.2	Acquisitions et cessions récentes	180
5.4.1	Règles et méthodes comptables	166	5.7	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	181
5.4.2	Immobilisations incorporelles et corporelles	166	5.8	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	181
5.4.3	Immobilisations financières et valeurs mobilières de placement	167	5.9	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	182
5.4.4	Créances et dettes	167	5.10	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX	183
5.4.5	Opérations en devises	167			
5.4.6	Provisions	167			
5.4.7	Provision pour plans d'intéressement à long terme des salariés (Iti)	167			
5.4.8	Faits marquants	167			
5.4.9	Événements post-clôture	168			



5.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014

Les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, 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 2013 et les rapports des commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement en pages 206 et 265 (pour les comptes consolidés) et en pages 296 et 319 (pour les comptes annuels) du document de référence du 17 avril 2014 enregistré par l'AMF sous le numéro R.14-018 et sont incorporés par référence au sein du présent document de référence.

Les comptes consolidés du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2012 et le rapport des commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement en Annexe 1.1 et en page 193 du document de base du 3 octobre 2013 enregistré par l'AMF sous le numéro I.13-046 et sont incorporés par référence au sein du présent document de référence.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	Note	31 Déc 2014	31 Déc 2013 retraité *
Chiffre d'affaires net		2,414.4	2,516.4
Coût de revient des ventes		(1,842.8)	(1,892.8)
Marge brute		571.6	623.7
Autres produits opérationnels	(6)	7.2	8.9
Frais commerciaux		(249.4)	(248.8)
Frais de recherche et de développement		(26.0)	(25.8)
Frais généraux et administratifs		(151.9)	(162.3)
Autres charges opérationnelles	(6)	(14.9)	(14.8)
Résultat d'exploitation	(4)	136.6	180.9
Produits financiers		1.8	1.6
Charges financières		(32.8)	(33.0)
Résultat financier	(7)	(31.0)	(31.4)
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		(1.7)	(1.4)
Résultat avant impôt		103.9	148.2
Impôt sur le résultat	(8)	(40.7)	(49.3)
Résultat net des activités poursuivies		63.2	98.8
Bénéfice (perte) réalisé sur les activités abandonnées (net d'impôt)		-	-
Résultat net de la période		63.2	98.8
Attribuable aux:			
Actionnaires de la Société mère		61.2	97.6
Participations ne donnant pas le contrôle		2.0	1.2
Résultat net de la période		63.2	98.8
Résultat par action :			
Résultat de base par action (en euros)	(15)	0.96	1.58
Résultat dilué par action (en euros)	(15)	0.96	1.56

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon rétrospective suivant l'application d'IAS 12.41 (Cf. Note 2.5.22)

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

	31 Déc 2014	31 Déc 2013 retraité *
Résultat net de la période	63.2	98.8
Autres éléments du résultat global		
Écarts de conversion résultant des activités à l'étranger	55.7	(31.0)
Variations de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	(0.5)	6.4
Charge d'impôt	0.2	(2.2)
Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat	55.4	(26.8)
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraites et assimilés	(29.7)	17.1
Charge d'impôt	4.8	(5.0)
Autres éléments du résultat global non reclassés au résultat	(24.9)	12.1
Autres éléments de résultat global de la période, nets d'impôt	30.5	(14.7)
Total du résultat global de la période	93.7	84.2
Attribuable aux:		
Actionnaires de la Société mère	91.2	83.5
Participations ne donnant pas le contrôle	2.5	0.7
Total du résultat global de la période	93.7	84.2

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon rétrospective suivant l'application d'IAS 12.41 (Cf. Note 2.5.22)

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

	Note	31 Déc 2014	31 Déc 2013 retraité *
ACTIFS			
Écart d'acquisition (goodwill)	(9)	532.6	425.6
Immobilisations incorporelles	(10)	115.8	110.9
Immobilisations corporelles	(10)	502.1	415.4
Autres actifs financiers	(10)	28.8	27.5
Impôts différés actifs	(20)	109.3	82.6
Autres actifs immobilisés	(13)	0.5	0.2
Total des actifs non courants		1,289.1	1,062.2
Stocks	(11)	348.2	318.6
Clients et comptes rattachés	(12)	312.0	279.7
Autres créances	(13)	72.9	59.2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(16)	135.1	96.7
Total des actifs courants		868.2	754.2
TOTAL DES ACTIFS		2,157.3	1,816.4

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capital social	(14)	318.6	318.6
Primes et réserves consolidées		145.8	145.6
Report à nouveau		194.9	118.2
Résultat de la période (part du groupe)		61.3	97.6
Capitaux propres (part du groupe)		720.6	680.1
Participations ne donnant pas le contrôle		5.2	6.1
Total des capitaux propres		725.8	686.2
Dettes financières	(16)	690.4	501.3
Autres dettes financières	(17)	3.8	4.7
Impôts différés passifs	(20)	36.5	10.8
Provisions pour retraites et assimilés	(22)	155.4	122.3
Autres provisions long terme	(21)	44.6	41.2
Total des passifs non courants		930.7	680.2
Fournisseurs et comptes rattachés	(18)	224.4	219.8
Autres dettes	(19)	180.4	167.0
Dettes financières et découverts bancaires	(16)	40.2	24.4
Autres dettes financières	(17)	5.3	5.0
Autres provisions court terme	(21)	50.5	33.7
Total des passifs courants		500.8	450.0
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		2,157.3	1,816.4

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon rétrospective suivant l'application d'IAS 12.41 (Cf. Note 2.5.22)

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

	Note	31 Déc 2014	31 Déc 2013 retraité *
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat de la période avant impôt		103.9	148.2
Ajustements pour:			
Amortissements et pertes de valeur		100.8	105.5
(Bénéfice) / Perte sur cessions d'immobilisations		(0.8)	(0.3)
Frais financiers nets		31.0	31.4
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		3.1	10.4
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		1.7	1.4
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		239.7	296.4
Variation positive (-) / négative (+) des clients et comptes rattachés		10.9	-
Variation positive (-) / négative (+) des autres créances		(4.3)	2.4
Variation positive (-) / négative (+) des stocks		19.5	2.0
Variation positive (+) / négative (-) des fournisseurs et comptes rattachés		(19.7)	(21.4)
Variation positive (+) / négative (-) des autres dettes		3.9	0.7
Variation du fonds de roulement		10.3	(16.3)
Trésorerie liée à l'exploitation		250.0	280.2
Intérêts (nets) payés		(23.2)	(25.6)
Impôts (nets) payés		(48.4)	(47.8)
Divers		0.2	(1.2)
Autres éléments opérationnels		(71.4)	(74.5)
FLUX DE TRÉSORERIE NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		178.6	205.6
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement			
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	(3)	(176.7)	(3.5)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(10)	(87.7)	(100.5)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(10)	1.5	0.9
FLUX DE TRÉSORERIE NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(262.9)	(103.1)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(15.9)	(4.4)
Souscription d'emprunts		278.0	504.0
Remboursement des prêts et emprunts		(103.6)	(496.3)
Remboursement du principal (loyers de crédit-bail)		0.1	(0.4)
Cessions d'actions d'autocontrôle		-	38.1
Dividendes versés		(39.4)	(124.8)
FLUX DE TRÉSORERIE NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		119.2	(83.8)
VARIATION NETTE DES ÉLÉMENTS DE TRÉSORERIE			
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		96.7	81.4
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		3.5	(3.2)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE, FIN DE PÉRIODE		135.1	96.7

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon rétrospective suivant l'application d'IAS 12.41 (Cf. Note 2.5.22)

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	Capital social	Primes d'émissions et réserves	Réserves de conversion	Réserves	Total des capitaux propres (part du Groupe)	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Au 1er Janvier 2013 - retraité *	316.1	138.8	(71.8)	300.3	683.4	10.1	693.7
Résultat net de la période	-	-	-	97.6	97.6	1.2	98.8
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	(30.5)	16.4	(14.2)	(0.5)	(14.7)
Total du résultat global de la période	-	-	(30.5)	114.0	83.5	0.7	84.2
Dividendes versés	-	-	-	(124.8)	(124.8)	-	(124.8)
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	38.1	38.1	-	38.1
Paiements en actions	-	-	-	6.2	6.2	-	6.2
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(0.5)	(0.5)	(4.8)	(5.3)
Émission d'actions ordinaires	2.5	6.8	-	(5.6)	3.6	-	3.6
Divers	-	-	-	(9.5)	(9.5)	-	(9.5)
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	2.5	6.8	-	(96.1)	(86.8)	(4.8)	(91.6)
Au 31 Décembre 2013 - retraité *	318.6	145.6	(102.3)	318.2	680.1	6.1	686.2
Au 1er Janvier 2014	318.6	145.6	(102.3)	318.2	680.1	6.1	686.2
Résultat net de la période	-	-	-	61.2	61.2	2.0	63.2
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	55.2	(25.2)	30.0	0.5	30.5
Total du résultat global de la période	-	-	55.2	36.0	91.2	2.5	93.7
Dividendes versés	-	-	-	(39.4)	(39.4)	-	(39.4)
Actions propres (acquises) / cédées	-	-	-	(1.4)	(1.4)	-	(1.4)
Paiements en actions	-	-	-	2.8	2.8	-	2.8
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(11.2)	(11.2)	(3.4)	(14.6)
Divers	-	0.2	-	(1.7)	(1.5)	-	(1.5)
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	-	0.2	-	(50.9)	(50.7)	(3.4)	(54.1)
Au 31 Décembre 2014	318.6	145.8	(47.1)	303.3	720.6	5.2	725.8

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon rétrospective suivant l'application d'IAS 12.41 (Cf. Note 2.5.22)

5.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1 - INFORMATIONS GÉNÉRALES

Les états financiers consolidés de Tarkett au 31 décembre 2014 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 des solutions intégrées à destination des professionnels et des particuliers.

Le Groupe a été introduit en bourse le 21 novembre 2013.

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 2014 ont été arrêtés par le Directoire le 16 février 2015 et examinés par le Conseil de surveillance le 18 février 2015. Ils seront soumis à l’approbation des actionnaires le 24 avril 2015.

NOTE 2 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

2.1 CADRE GÉNÉRAL ET ENVIRONNEMENT

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2014 ont été préparés conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) adoptées par l’Union Européenne à cette date et disponible 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.

2.2 BASE DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

2.2.1 NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS

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 la norme IAS 32 « Compensation des actifs/passifs financiers » : cet amendement clarifie les règles de compensation entre les actifs et les passifs financiers, et définit plus particulièrement un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés.
- Amendement aux normes IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 « Entités d’investissement » : le but de ces amendements est d’améliorer les informations pour les investisseurs dans les entités d’investissement.
- Amendement à la norme IAS 36 « Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers » : cet amendement précise les informations à fournir pour l’estimation de la valeur recouvrable des actifs non financiers.
- Amendement aux normes IAS 39 et IFRS 9 « Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture » : ces amendements permettent par exception la poursuite de la comptabilité de couverture dans la situation où un dérivé, qui a été désigné comme instrument de couverture, fait l’objet d’un transfert par novation d’une contrepartie vers une contrepartie

centrale en conséquence de dispositions législatives ou réglementaires.

L’adoption de ces amendements n’a pas d’impact sur les états financiers consolidés du Groupe.

Le Groupe avait appliqué par anticipation au 1^{er} janvier 2013 les normes IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats » et IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d’autres entités » et les amendements ci-dessus n’ont pas d’impact sur les informations précédemment présentées dans les états financiers consolidés intermédiaires.

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 pas encore appliquées

La norme IFRIC 21 « Droits ou taxes » est le seul changement récent des normes IFRS pouvant faire l’objet d’une adoption anticipée mais non encore appliquées par le Groupe.

d) Application de normes sur l’exercice

Avant le 31 décembre 2014, le Groupe n’appliquait pas la norme IAS 12 paragraphe 41 relative aux écarts de change sur les actifs et passifs non monétaires des entités dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie locale. Compte tenu de la dévaluation des monnaies russe et ukrainienne sur l’exercice, les impacts de l’année au compte de résultat et cumulés au bilan sont devenus significatifs et le Groupe a comptabilisé des impôts différés conformément à la norme IAS 12 paragraphe 41 (Cf. Note 2.5.22).

2.2.2 ESTIMATIONS

L'établissement des états financiers consolidés, conformément aux principes comptables internationaux, 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 et sur les charges et produits dans le compte de résultat. La Direction du Groupe revoit les hypothèses et estimations de manière continue, en fonction de son expérience et des 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 :

- 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. Cette allocation peut recourir à des hypothèses dans le cadre de la détermination des flux futurs de trésorerie (note 3),
- au test de dépréciation des actifs. La Direction du Groupe entreprend ces tests sur la base de sa meilleure estimation de l'activité future des entités concernées et des taux d'actualisation (note 9 et 10),
- au traitement comptable des instruments financiers. Le Groupe a procédé à leur évaluation et aux tests d'efficacité nécessaires (note 25),
- aux provisions pour retraite et engagements sociaux : provisions déterminées avec l'aide d'un cabinet d'actuaire externe (note 22),
- à la charge d'impôt reflétant la meilleure estimation du Groupe de l'évolution des résultats fiscaux futurs pour la part différée (note 20),
- à toutes les autres provisions comme les garanties et les litiges, qui ont été comptabilisées sur la base de la meilleure estimation du management et le cas échéant sur la base d'approches statistiques (note 21).

Les estimations significatives 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 des zones d'incertitudes essentielles, sont identiques à celles qui avaient été retenues lors de l'arrêt 2013.

Quand le traitement d'une transaction spécifique n'est pas déterminé par une norme comptable, la Direction utilise son jugement pour définir et appliquer les normes comptables qui lui semblaient les plus pertinentes et les plus fiables, afin que les états financiers :

- donnent une image fidèle et sincère de la position du Groupe, de sa performance financière et de sa trésorerie,
- reflètent la nature des transactions,
- soient préparés de façon prudente,
- soient complets dans tous les aspects matériels.

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 :

instruments dérivés, les investissements détenus à des fins de transaction et les actifs financiers disponibles à la vente, actifs des régimes de retraite et 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.

2.3 BASE DE LA PRÉSENTATION**Compte de résultat consolidé**

Le compte de résultat consolidé est présenté par destination.

État de la situation financière consolidée

Les postes de bilan sont présentés suivant la classification actifs courants et non courants, passifs courants et non courants. Les actifs courants sont ceux qui seront cédés ou consommés dans le cours normal du cycle d'exploitation du Groupe ainsi que la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les autres actifs constituent les actifs non courants. Les dettes courantes sont les dettes dont la date d'échéance est inférieure à 12 mois ou dont l'échéance entre dans le cycle normal des opérations. Les impôts différés actifs et passifs sont considérés exclusivement comme non courants, comme exigé par la norme IAS 1 « Présentation des états financiers ».

Tableau des flux de trésorerie consolidés

Le tableau des flux de trésorerie consolidés est présenté suivant la méthode indirecte.

État du résultat global consolidé

L'état du résultat global consolidé inclut les autres produits et charges qui ne sont pas comptabilisés au compte de résultat conformément aux normes IFRS.

2.4 PRINCIPES DE CONSOLIDATION**Filiales**

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.

En cas de perte de contrôle, le Groupe décomptabilise les actifs et passifs de la filiale, toutes les participations ne donnant pas le contrôle et toutes les autres composantes des capitaux propres relatifs à cette filiale.

Le profit ou la perte éventuelle résultant de la perte de contrôle est comptabilisé en résultat net. Tout intérêt conservé dans l'ancienne filiale est évalué à sa juste valeur à la date de perte de contrôle.

Coentreprises

Les intérêts du Groupe dans des entités mises en équivalence comprennent uniquement les intérêts dans la co-entreprise Laminare Park GmbH & Co.

La co-entreprise 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 co-entreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Ils sont comptabilisés initialement au coût qui inclut 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.

Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

Les soldes bilanciers et les transactions, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés. Les gains découlant des transactions avec les entités mises en équivalence sont éliminés par la contrepartie des titres mis en équivalence à concurrence des parts d'intérêt du Groupe dans l'entreprise. Les pertes sont éliminées de la même façon que les gains, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

2.5 MÉTHODES COMPTABLES

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 2014 (Cf. Note 3.1 Évolution de périmètre).

2.5.1 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Considération

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.

La contrepartie transférée exclut les montants relatifs au règlement des relations préexistantes. Ces montants sont généralement comptabilisés 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.

Si des droits à paiement fondé sur des actions (droits de remplacement) doivent être donnés en échange de droits détenus par les salariés de l'entreprise acquise (droits de l'entreprise acquise) et sont attribuables à des services passés, alors tout ou partie du montant des droits de remplacement de l'acquéreur est compris dans l'évaluation de la contrepartie transférée du regroupement d'entreprises. Pour évaluer ce montant, le Groupe compare les valeurs basées sur le marché, en date d'acquisition, des droits de remplacement et des droits octroyés par l'entreprise acquise et détermine la proportion de services rendus à la date du regroupement par rapport aux services futurs restant à rendre.

2.5.2 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,
- 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.

2.5.3 OPTIONS DE VENTE

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 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.

2.5.4 CONVERSION DES DEVICES ETRANGERES

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, à l'exception notamment des entités situées en CEI (« Communauté des États Indépendants ») qui ont l'euro pour monnaie fonctionnelle.

La monnaie de présentation des comptes du groupe Tarkett est l'euro.

Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées dans leur monnaie fonctionnelle respective 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 2.5.19.

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

A 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.

Quand une activité à l'étranger est cédée, le montant cumulé des réserves de conversion se rapportant à l'activité cédée est comptabilisé dans le résultat, et inclus dans la perte ou le gain de cession. Lorsque le Groupe cède uniquement une partie de sa participation dans la filiale étrangère mais conserve le contrôle, la quote-part de réserve de conversion correspondante est réallouée aux intérêts minoritaires.

Investissement net 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 longs terme sont alors reconnus en réserves de conversion dans le résultat global.

2.5.5 INFORMATION SECTORIELLE

IFRS 8 « Secteurs opérationnels » requiert que le Groupe donne une information financière et descriptive sur ses secteurs. Les secteurs à présenter séparément sont ceux identifiés sur la base des outils de gestion interne, comme étant les secteurs opérationnels du Groupe ou qui résultent du regroupement de ces secteurs lorsqu'ils n'atteignent pas individuellement certains seuils quantitatifs.

Le principal décideur opérationnel (« PDO ») au sens de la norme IFRS 8 au sein du Groupe est le Président du Directoire, Michel Giannuzzi.

IFRS 8 définit un secteur opérationnel comme une composante de l'entité :

- correspondant à une activité pouvant générer des profits et pour laquelle des dépenses sont engagées,
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité afin de permettre l'affectation des ressources aux différents secteurs ainsi que l'évaluation de leur performance, et,
- pour laquelle une information financière distincte est disponible.

En outre, IFRS 8 requiert de publier une information pertinente par zone géographique.

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 », APAC et Amérique latine,
- Revêtements sportifs.

Pour chaque secteur d'activité, les ventes, la marge, l'EBITDA ajusté, l'EBITDA, l'EBIT et les investissements de la période sont présentés distinctement.

Regroupement des divisions CEI et Asie-Pacifique (APAC)/Amérique latine

Le reporting revu par le PDO est organisé par Division, au nombre de 5 actuellement : Division EMEA, Division Amérique du Nord, Division CEI, Division APAC/Amérique latine et Division Revêtements Sportifs.

Les Divisions CEI et APAC / Amérique latine ont été regroupées en 2013 pour former le Segment « CEI, APAC et Amérique latine » pour les raisons suivantes :

- Les marchés de ces deux Divisions présentent des caractéristiques économiques similaires (tendances de croissance des marchés concernés proches),

- Les produits vendus, les procédés de fabrication, la typologie des clients et les modes de distribution sur ces deux zones sont similaires.

Le poids relativement faible du chiffre d'affaires et des revenus opérationnels en Asie-Pacifique/Amérique latine (moins de 10 % du chiffre d'affaires net et de l'EBITDA ajusté reporté par le Groupe) a conforté l'absence de nécessité de présenter cette Division dans un segment séparé.

2.5.6 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 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.

2.5.7 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.

2.5.8 CHARGES

Coût de revient des ventes

Le coût de revient des ventes comprend principalement le coût d'achat des marchandises, le coût de revient industriel des produits fabriqués, ainsi que les coûts d'approvisionnement, de transport et de logistique.

Frais commerciaux

Les frais commerciaux représentent les dépenses du département marketing et de la force de vente ainsi que les frais de publicité, de distribution, les commissions sur ventes et les pertes sur créances.

Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et développement sont enregistrés en charges dans la période où ils sont engagés, sauf lorsque les conditions requises sont remplies pour leur inscription à l'actif, comme indiqué en Note 2.5.10.

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.

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.

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. (Voir note 2.5.11 pour plus de précision sur les principes de classement des contrats entre location simple et location financement).

Paiements au titre de contrats de location financement

Les paiements minimum au titre d'un contrat de location financement sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette. (Voir note 2.5.11 pour plus de précision sur les principes de classement des contrats entre location simple et location financement).

2.5.9 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

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 2.5.22 « 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).

2.5.10 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Goodwill

Pour l'évaluation du goodwill, Tarkett applique la norme IFRS 3 révisée (voir 2.5.1), 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 2.5.15) 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.

Recherche et développement

Les frais de recherche et développement sont enregistrés en charges dans la période où ils sont engagés (IAS 38.5, IAS 38.11 et 38.23), sauf lorsque les conditions requises sont remplies pour l'inscription à l'actif des frais de développement.

Les dépenses de développement sont comptabilisées en tant qu'immobilisation si et seulement si les dépenses peuvent être mesurées de façon fiable et si et seulement si le Groupe peut démontrer la faisabilité technique et commerciale du produit ou du procédé, l'existence d'avantages économiques futurs probables et son intention ainsi que la disponibilité de ressources suffisantes pour achever le développement et utiliser ou vendre l'actif. Autrement, elles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. Après la comptabilisation initiale, les dépenses de développement sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Brevets

Les brevets sont présentés net 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

2.5.11 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.

Les charges financières encourues pour acquérir une immobilisation corporelle sont incorporées au coût d'acquisition, si elles sont significatives.

Si l'acquisition s'est faite en devise étrangère, la différence de change qui pourrait apparaître ultérieurement n'a pas d'influence sur l'estimation initiale de l'immobilisation.

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

Les méthodes d'amortissement, durée de vie et valeur résiduelle sont revues et corrigées si nécessaire.

Location financement

Au commencement d'un accord, le Groupe détermine si l'accord est ou contient un contrat de location.

Au commencement ou lors de la réappréciation d'un accord contenant un contrat de location, le Groupe ventile les paiements et autres contreparties imposés par l'accord entre la location et les autres éléments du contrat sur la base de leurs justes valeurs relatives.

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.

2.5.12 ACTIFS NON COURANTS DETENUS EN VUE DE LA VENTE

Les actifs non courants ou les groupes d'actifs et passifs sont classés comme actifs détenus en vue de la vente, s'il est hautement probable qu'ils soient recouverts principalement par le biais d'une vente plutôt que par l'utilisation continue.

Avant la classification de l'actif comme détenu en vue de la vente, les actifs et passifs du groupe destinés à être cédés sont évalués selon les normes qui leur sont applicables.

Lors du classement en éléments détenus en vue de la vente, les actifs et passifs du groupe destinés à être cédés sont comptabilisés au montant le plus faible entre la valeur nette comptable et la juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Les pertes de valeur résultant du classement d'un actif (ou groupe d'actifs) comme détenu en vue de la vente sont comptabilisées en résultat.

Une fois classés en actifs détenus en vue de la vente, les actifs incorporels et corporels ne sont plus amortis et les participations dans des entités mises en équivalence cessent d'être comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Une activité abandonnée est une composante de l'activité du Groupe qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ou est une filiale détenue exclusivement en vue de la revente. Le classement comme activité abandonnée a lieu au moment de la cession ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente.

2.5.13 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	Dépréciation (pourcentage du montant brut)
De 61 à 180 jours	25 %
De 181 à 270 jours	50 %
De 271 à 360 jours	75 %
De plus de 360 jours	100 %

- de provision complémentaire au cas par cas en application du jugement professionnel.

2.5.14 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 de réalisation 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.

Les stocks peuvent être répartis entre matières premières/consommables, produits en cours et produits finis.

2.5.15 DEPRECIATION D'ACTIFS**a) Actifs non financiers****Test annuel de dépréciation**

Le goodwill et les autres actifs incorporels non amortissables font l'objet d'un test annuel de dépréciation.

Les valeurs comptables des actifs du Groupe, autres que financiers et impôts différés, sont examinées afin d'apprécier s'il existe un indice de perte de valeur. Si c'est le cas, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

La valeur recouvrable est le montant le plus élevé entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est appréciée selon la méthode des flux de trésorerie futurs (hors intérêts sur emprunts et taxes) actualisés pour chaque unité génératrice de trésorerie.

Les unités génératrices de trésorerie

Pour la réalisation des tests de perte de valeur, les actifs sont testés au niveau d'unités génératrices de trésorerie (« UGT ») qui sont le reflet de l'organisation sectorielle du Groupe et de son offre produits. L'écart d'acquisition a été alloué aux unités génératrices de trésorerie.

Compte tenu des acquisitions récentes qui viennent impacter la répartition des activités du Groupe et de l'évolution de l'organisation des divisions, le Groupe a effectué une revue de ses UGT en 2014 et passe de 15 UGT en 2013 à 12 UGT en 2014.

Les principaux changements sont les suivants :

- Création des UGT APAC et Amérique latine suite à l'autonomisation des organisations commerciales et à la localisation de la production en Chine et au Brésil,
- Création de l'UGT EMEA – Moquette suite à l'acquisition du Groupe Desso le 31 décembre 2014,
- Fusion des UGT EMEA – Homogène/Linoleum/Résilient et Divers en une UGT EMEA – Résilient et Divers en raison de l'interdépendance des entrées de trésorerie,
- Fusion des UGT CEI – Bois/Résilient et Laminé en une UGT CEI en raison de l'interdépendance des entrées de trésorerie,

- Fusion des UGT Centiva et Tandus en une UGT Amérique du Nord – Tandus et Centiva en raison de l'interdépendance des entrées de trésorerie.

Les tests de dépréciation auraient donné les mêmes résultats sur les UGT 2013 à savoir pas de perte de valeur à comptabiliser en 2014 (voir Note 10).

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 cycliques 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 du Groupe, intégrant une prime de risque de marché et une prime de risque spécifique du secteur. En 2014, ce taux a été ajusté, le cas échéant, d'une prime de risque pays pour tenir compte de la zone géographique concernée.

En 2014, le taux d'actualisation est un taux après impôt appliqué à des flux de trésorerie après impôts. L'utilisation de ce taux donne des valeurs recouvrables identiques à celles qui seraient obtenues en utilisant un taux avant impôt appliqué à des flux de trésorerie avant impôt.

Les hypothèses retenues pour 2014 sont les suivantes :

	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
EMEA	9.0 %	2 %
Amérique du Nord	9.0 %	3 %
CEI	11.6 %	4 %
APAC	10.0 %	4 %
Amérique latine	11.2 %	4 %
Revêtements sportifs	9.0 %	3 %

Tarkett prend en compte les risques et performances spécifiques à chaque activité par le biais des éléments suivants :

- Variations de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel (EBITDA) considérées pour les 3 ans à venir, par segment/produit spécifiques, dans les tests de perte de valeur par UGT, et définies par le Groupe dans le cadre de son plan stratégique,
- Besoin en fonds de roulement (notamment les stocks) définis en fonction de l'historique connu sur les différents segments et des hypothèses de variation de chiffre d'affaires par UGT,

- Investissements de renouvellement, en ligne avec les historiques d'investissements récents par UGT et prise en compte de projets spécifiques nécessitant un investissement plus important dans les années à venir ou, à l'inverse, un ralentissement du rythme d'investissement sur certaines UGT compte tenu notamment de la maturité des investissements en place.

Hypothèses opérationnelles

Pour chaque UGT, les hypothèses opérationnelles qui ont été jugées clé par le Groupe sont les suivantes :

- Évolution des marchés sur lesquels interviennent ces UGT, sur la base d'estimations internes, si possible supportées par des prévisions externes si celles-ci existent sur les segments/produits concernés,
- Évolution de l'activité du Groupe au sein de ses différents marchés,
- Hypothèse générale de stabilité de la balance d'inflation (prix d'achat stables, ou si variation considérée, compensation totale par une évolution des prix de vente permettant d'équilibrer l'impact en valeur),
- Mise en place continue des plans de productivité pour les usines intervenant sur ces UGT afin d'en améliorer la rentabilité,
- Ainsi que la marge 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,
- la marge 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 (voir Note 10). 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 2014, 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 la marge EBITDA, hypothèse clé pour le Groupe, conduirait à la comptabilisation de pertes de valeur de (4.9) millions d'euros sur l'UGT EMEA – Bois et de (6.9) millions d'euros sur l'UGT Amérique du Nord – Résidentiel.

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.

b) 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.

2.5.16 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.

2.5.17 REMUNERATIONS EN ACTIONS ET ASSIMILES

Le Groupe met régulièrement en place des plans d'attribution d'actions gratuites. A 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 pour refléter le nombre des droits pour lesquels il est estimé que les conditions de service et de performance hors marché seront remplies, 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. Pour les droits à paiements fondés sur des actions assortis d'autres conditions, l'évaluation de la juste valeur à la date d'attribution reflète ces conditions et les

écarts entre l'estimation et la réalisation ne donnent lieu à aucun ajustement ultérieur.

Les programmes de paiements fondés sur des actions comprennent à la fois les programmes autorisant les employés du Groupe à acquérir des actions de l'entreprise, sous réserve de certaines conditions, et les programmes d'attribution d'actions gratuites en faveur des employés du Groupe. Les programmes existants sont détaillés en Note 24.

2.5.18 AVANTAGES AU PERSONNEL

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 « Avantages du personnel ».

À la suite de l'adoption d'IAS 19 révisée, le Groupe a changé ses méthodes comptables relativement aux bases servant à déterminer les produits ou charges liés aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestation définie.

Selon IAS 19-r, le Groupe détermine la charge (le produit) d'intérêts net de la période sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies, en appliquant le taux d'actualisation utilisé pour évaluer les obligations au titre des prestations définies, au passif (à l'actif) net, tel que déterminé au début de l'exercice. Ce passif (actif) net est ajusté le cas échéant de toute variation résultant du paiement de cotisations et du règlement de prestations au cours de la période. En conséquence, les intérêts nets sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies comprennent : le coût financier relatif à l'obligation au titre des prestations définies, le produit financier calculé pour les actifs de régime et l'intérêt sur l'effet du plafonnement de l'actif.

Traitement des écarts actuariels

Les écarts actuariels en fonction de l'actif et du passif de cette partie du régime résultent des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour les évaluations d'un exercice à l'autre, ainsi que de tout écart constaté sur l'obligation ou sur la valeur des fonds par rapport aux hypothèses actuarielles retenues en début d'exercice.

Les écarts actuariels, profits ou pertes, sur les régimes de retraite sont constatés immédiatement en résultat global (et ne sont jamais recyclés en résultat).

Coût des services passés

Les variations des engagements, suite à une modification de régime, sont enregistrées immédiatement en résultat.

Liquidation et réduction

Les effets de la réduction de droits ou de liquidation de régimes sont constatés en résultat à la date où se produit la réduction ou la liquidation.

2.5.19 INSTRUMENTS FINANCIERS

Le Groupe applique les normes IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » et IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » relatives aux informations à fournir sur les actifs et passifs financiers.

Le Groupe pratique la comptabilité en date de règlement pour ce qui concerne ses opérations financières.

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.

A 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. 2.5.15).

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-value 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-value 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.

La définition de la trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie correspond à celle du bilan.

Passifs financiers non dérivés

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes liées à l'exploitation.

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.

Instruments dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés en couverture de l'exposition 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 « swaps » de taux d'intérêts, 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 des instruments financiers dérivés à des fins de transactions. Cependant, les instruments dérivés qui ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisés de façon similaire à des instruments spéculatifs.

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.

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 inefficace de la variation de la juste valeur d'un instrument de couverture qui est reconnu 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.

Lorsque les instruments dérivés ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, ils sont classés dans la catégorie instruments à des fins de transaction et les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat financier.

Enfin, la part efficace du gain ou de la perte de change relatif à un instrument de couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger est comptabilisée directement en capitaux propres. La partie inefficace est immédiatement comptabilisée en résultat.

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 termes de hiérarchie, 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 de tous les actifs et passifs financiers est déterminée à la date de clôture soit à des fins de comptabilisation soit à des fins d'informations données en annexes.

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. La juste valeur des contrats de change à terme est déterminée à partir de la valeur actuelle du prix forward coté.

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.

La juste valeur des emprunts non cotés est calculée en actualisant les flux contractuels au taux d'intérêt du marché, comprenant l'application de la prime de risque.

Pour les dettes et créances à moins d'un an et certaines dettes et créances à taux variable, la valeur comptable est considérée comme une approximation raisonnable de la juste valeur compte tenu des faibles délais de paiement et de règlement utilisés par le Groupe.

2.5.20 PROVISIONS

Les provisions et les passifs à long terme sont compris dans le passif lorsque le montant ou la durée sont incertains. Ils proviennent des risques environnementaux, 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. 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.

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.

2.5.21 FOURNISSEURS

Les fournisseurs et autres dettes sont comptabilisés à leur valeur de remboursement. Les dettes dont l'échéance est supérieure à un an sont ramenées à leur valeur nette actuelle.

Les dettes dont l'échéance ou le montant est incertain, sont comptabilisées en charges à payer.

2.5.22 IMPOTS DIFFERES

Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant l'approche bilancielle du report variable, 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 comptabilisé 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. Les actifs d'impôt différé sont réduits dans la mesure où il n'est plus désormais probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

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.

En 2014, compte tenu de la dévaluation du rouble russe et de la hryvnia ukrainienne, le Groupe a commencé à appliquer IAS 12 paragraphe 41. L'incidence dans les comptes est un impôt différé passif de 21.7 millions d'euros (et de 10.1 millions d'euros au 31 décembre 2013) dont (11.6) millions d'euros en contrepartie du résultat 2014, (1.4) million d'euros en contrepartie du résultat 2013 (Cf. Note 8 - Charge d'impôt) et (8.7) millions d'euros en report à nouveau en 2013. Les périodes comparatives ont été retraitées de façon rétrospective conformément à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ».

2.5.23 DETTE NETTE

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.

NOTE 3 - PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le périmètre de consolidation du Groupe Tarkett est le suivant : (Cf. note 30 donnant la liste des principales sociétés consolidées).

Nombre de sociétés	31 Déc 2013	Acquisition	Création	Fusion	31 Déc 2014
Sociétés consolidées en intégration globale	70	26	3	(4)	95
Sociétés consolidées par mise en équivalence	1	-	-	-	1
TOTAL	71	26	3	(4)	96

3.1 EVOLUTION DU PÉRIMÈTRE

Acquisitions

Le 30 avril 2014, le Groupe a acquis la société polonaise Gamrat Flooring afin de renforcer son activité sur les marchés de revêtements de sol vinyle en Europe Centrale sur des segments à forte valeur ajoutée et en croissance, tels que la santé et l'éducation. Gamrat Flooring intègre le Groupe en tant que nouvelle entité juridique : Tarkett Jaslo Sp.z.o.o.

Le 24 octobre 2014, le Groupe a acquis la société Renner, expert reconnu dans les pistes d'athlétisme et terrains de tennis dans la région des Rocheuses des États-Unis. Cette acquisition permet d'enrichir l'offre de produits du Groupe sur son activité sport et d'étendre son empreinte géographique, renforçant ainsi sa position de leader en Amérique du Nord.

Le 31 décembre 2014, le Groupe a acquis le groupe Desso, un des leaders de moquettes commerciales et de terrains sportifs en Europe, afin de renforcer sa présence sur la zone EMEA. Cette acquisition permet également d'offrir des solutions de moquettes à usage professionnel à travers le monde en complément de l'acquisition du groupe Tandus en Amérique du Nord réalisée en 2012. Ce Groupe est composé de 24 sociétés.

Ces trois acquisitions sont consolidées par intégration globale depuis la date de prise de contrôle par Tarkett.

Créations

En janvier 2014, la société Tarkett Belux a été créée.

En avril 2014, le Groupe a créé la société Tarkett Industrial (Beijing) Co, Ltd et acquis à travers cette entité un outil industriel dédié à la production de revêtements de sol vinyle, sur un site à proximité de Pékin.

En septembre 2014, la société Tarkett Flooring Mexico S. de R.L. de C.V a été créée.

Fusions

En février 2014, la société Tandus Centiva Inc. a absorbé la société Caf Extrusion Llc.

En février 2014, la société Tarkett USA Inc. a absorbé la société Johnsonite Inc.

En mars 2014, la société Tarkett Enterprises Inc. a absorbé la société Tarkett IFA Inc.

En septembre 2014, la société Tarkett Floor Covering Co. Ltd a absorbé la société Tarkett Asia Pacific Ltd.

3.2 DETERMINATION DES GOODWILL

3.2.1 DETERMINATION DU GOODWILL GAMRAT FLOORING

Le 30 avril 2014, Tarkett a acquis la société Gamrat Flooring, dénommée dorénavant Tarkett Jaslo Sp.z.o.o.

La contrepartie transférée pour l'acquisition de la société Gamrat Flooring s'élève à 22.1 millions d'euros (92.4 millions de PLN).

Le montant des frais d'acquisition constatés en "Frais généraux et administratifs" s'est élevé à 0.1 million d'euros.

L'impact de cette acquisition dans le tableau des flux de trésorerie consolidé est présenté sur la ligne "Acquisitions de filiales, nettes de trésorerie acquise" pour un montant de (20.7) millions d'euros.

Contrepartie transférée	(22.1)
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	1.4
Acquisition de filiales, nette de la trésorerie acquise	(20.7)

Ce regroupement a été comptabilisé selon IFRS3 révisée sur des bases provisoires et peut être révisé dans la limite de 12 mois prévus par IFRS 3 révisée.

Tarkett a procédé, en 2014, à l'identification et l'évaluation des immobilisations corporelles acquises telles que les machines et équipements.

Au 31 décembre 2014, l'écart d'acquisition calculé sur la société Gamrat atteint (9.2) millions d'euros.

Contrepartie transférée	(22.1)
Actifs nets acquis	13.0
Juste valeur sur actifs nets identifiés	(0.1)
Total écart d'acquisition comptabilisé	(9.2)

Ce goodwill s'explique principalement par :

- La présence industrielle et l'expertise de la société Gamrat en Pologne,
- L'excellent service et l'offre reconnue de Gamrat Flooring sur ses marchés,
- Le renforcement du leadership de Tarkett dans la fabrication et la commercialisation des revêtements de sol en vinyle de haute performance en Europe Centrale,
- La part de marché actuellement détenue par Gamrat Flooring.

Les principaux ajustements de juste valeur ont porté sur :

- Les charges à payer relatives aux employés,
- Le calcul des dépréciations sur les produits finis et les créances clients selon les normes Tarkett,
- Les impôts différés actifs et passifs qui résultent de ces ajustements.

3.2.2 DETERMINATION DU GOODWILL RENNER

Le 1er novembre 2014, Tarkett a acquis la société Renner Sports Surfaces. Cette société, basée aux États-Unis, est spécialisée dans les pistes d'athlétisme et terrains de tennis. Cette acquisition permet à Tarkett d'enrichir son offre de produits et d'étendre son empreinte géographique, renforçant ainsi sa position de leader en Amérique du Nord.

La contrepartie transférée pour l'acquisition de la société Renner Sports Surfaces s'élève à 4.7 millions d'euros (5.9 millions de dollars américains).

L'impact de cette acquisition dans le tableau des flux de trésorerie consolidé est présenté sur la ligne "Acquisitions de filiales, nettes de trésorerie acquise" pour un montant de (4.6) millions d'euros.

Contrepartie transférée	(4.7)
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	0.1
Acquisition de filiales, nette de la trésorerie acquise	(4.6)

Ce regroupement a été comptabilisé selon IFRS 3 révisée sur des bases provisoires et peut être révisé dans la limite de 12 mois prévus par IFRS 3 révisée.

Tarkett doit notamment procéder en 2015 à l'identification et l'évaluation des actifs acquis et des passifs repris ou encourus.

Au 31 décembre 2014, l'écart d'acquisition calculé sur l'entité Renner Sports Surfaces atteint (3.5) millions d'euros.

Contrepartie transférée	(4.7)
Actifs nets acquis	1.5
Ajustement du prix	(0.3)
Total écart d'acquisition comptabilisé	(3.5)

Ce goodwill s'explique principalement par :

- L'expertise de la société Renner Sports Surfaces dans le domaine des terrains de tennis et de la technologie PTC,
- L'excellent service et l'offre reconnue de la société Renner Sports Surfaces,
- Le renforcement de l'avantage concurrentiel de Tarkett par sa capacité à offrir des solutions complètes d'installations sportives,
- La part de marché actuellement détenue par la société Renner Sports Surfaces.

3.2.3 DETERMINATION DU GOODWILL DESSO

Le 31 décembre 2014, Tarkett a acquis le groupe Desso, l'un des leaders sur le marché de la moquette commerciale et des terrains sportifs en Europe afin d'élargir le portefeuille produits en ajoutant la catégorie de moquettes à forte valeur ajoutée pour les clients européens. Cette opération permet de renforcer la présence du groupe Tarkett dans la zone EMEA mais également d'offrir des solutions de moquettes à usage professionnel à tous nos clients à travers le monde.

Le groupe Desso, grâce à ses solutions de moquettes de haute qualité et sa capacité d'innovation, sert principalement les segments professionnels (bureaux, éducation, hôtellerie, transport maritime et aérien), et est aussi présent sur le segment résidentiel en Europe. L'entreprise commercialise également pour le marché des surfaces sportives, du gazon artificiel ainsi qu'un système unique de pelouse semi-naturelle renforcée (GrassMaster®).

Basé aux Pays-Bas, le groupe Desso a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 208 millions d'euros, emploie environ 820 personnes et dispose de trois sites de production en Europe.

Le groupe Desso comprend 24 entités juridiques, dont 2 entités de production, situées en Belgique et aux Pays-Bas et des entités de distribution principalement en Europe.

La contrepartie transférée s'élève à 154.3 millions d'euros et comprend le remboursement de la dette du groupe Desso d'une valeur de 52.4 millions d'euros.

Le montant des frais d'acquisition constatés en «Frais généraux et administratifs» s'est élevé à 0.5 million d'euros.

L'impact de cette acquisition est présenté sur la ligne «Acquisitions de filiales, nettes de trésorerie acquise» dans le tableau des flux de trésorerie consolidé et se décompose comme suit :

Contrepartie transférée	(154.3)
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	4.1
Acquisition de filiales, nette de la trésorerie acquise	(150.2)

Ce regroupement a été comptabilisé selon IFRS 3 révisée sur des bases provisoires et peut être révisé dans la limite de 12 mois prévus par IFRS 3 révisée.

Tarkett doit notamment procéder, en 2015, à l'identification et l'évaluation des actifs acquis et des passifs repris ou encourus.

Au 31 décembre 2014, l'écart d'acquisition calculé du groupe Desso atteint (60.0) millions d'euros.

Contrepartie transférée	(154.3)
Remboursement de la dette Desso	52.4
Achat et vente d'actifs	10.8
Actifs nets acquis	31.0
Total écart d'acquisition comptabilisé	(60.0)

Ce goodwill s'explique principalement par :

- o Des technologies et du savoir-faire spécifiques,
- o Des synergies commerciales attendues s'appuyant sur des ventes croisées des produits Desso et Tarkett,
- o Des parts de marché déjà acquises par le groupe Desso.

3.3 ENTITES CONTROLEES CONJOINTEMENT

La société Laminate Park GmbH & Co KG est détenue conjointement avec le groupe Sonae en Allemagne et est la seule entité détenue conjointement dans le Groupe.

La société Laminate Park GmbH & Co KG produit du laminé et des panneaux à destination du marché EMEA.

Les tableaux suivants résument l'information relative à cette co-entreprise (les chiffres sont présentés à 50 %) :

État de la situation financière

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
ACTIFS		
Immobilisations incorporelles	0.2	0.1
Immobilisations corporelles	0.5	0.7
Impôts différés actifs	0.3	0.3
Actifs non courants	1.0	1.2
Stocks	4.1	5.5
Clients et comptes rattachés	1.7	2.2
Autres créances	0.4	0.2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0.3	0.2
Actifs courants	6.6	8.0
TOTAL DES ACTIFS	7.6	9.2
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Capital social	-	-
Primes et réserves consolidées	-	-
Report à nouveau	(11.3)	(13.0)
Résultat de la période (part du groupe)	(1.6)	1.6
Capitaux propres (part du groupe)	(13.0)	(11.3)
Participations ne donnant pas le contrôle	-	-
Total des capitaux propres	(13.0)	(11.3)
Dettes financières	14.2	14.2
Total des passifs non courants	14.2	14.2
Fournisseurs et comptes rattachés	2.2	2.6
Autres dettes	0.6	0.5
Dettes financières et découverts bancaires	3.5	3.1
Autres dettes financières	0.1	0.1
Total des passifs courants	6.3	6.3
TOTAL DES PASSIFS	7.6	9.2

Compte de résultat

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
% de participation	50 %	50 %
Chiffre d'affaires net	22.7	22.7
Coût de revient des ventes	(22.0)	(21.4)
Marge brute	0.8	1.4
Autres produits opérationnels	0.2	1.1
Frais commerciaux	(0.5)	(0.2)
Frais de recherche et développement	-	-
Frais généraux et administratifs	(0.5)	(0.5)
Autres charges opérationnelles	(0.9)	(2.2)
Résultat d'exploitation	(1.0)	(0.4)
Produits financiers	-	3.7
Charges financières	(0.7)	(1.4)
Résultat financier	(0.7)	2.3
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)	-	-
Résultat avant impôt	(1.6)	1.9
Impôt sur le résultat	-	(0.3)
Résultat net	(1.6)	1.6

NOTE 4 - 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 retraçant 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.

L'*EBITDA ajusté* réalisé sur la période s'analyse comme suit :

	31 Déc 2014	Dont ajustements:					31 Déc 2014 ajusté
		Restructuration	Résultat sur cession d'actifs / perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Paiements en actions	Autres	
Chiffre d'affaires net	2,414.4	-	-	-	-	-	2,414.4
Coût de revient des ventes	(1,842.8)	(26.1)	-	-	-	-	(1,816.7)
Marge brute	571.6	(26.1)	-	-	-	-	597.7
Autres produits opérationnels	7.2	1.1	-	-	-	-	6.1
Frais commerciaux	(249.4)	(0.6)	-	-	-	(0.3)	(248.5)
Frais de recherche et de développement	(26.0)	-	-	-	-	-	(26.0)
Frais généraux et administratifs	(151.9)	(0.5)	(1.3)	(0.9)	(2.7)	(3.7)	(142.8)
Autres charges opérationnelles	(14.9)	(0.3)	-	(3.0)	-	(0.6)	(11.0)
Résultat d'exploitation	136.6	(26.4)	(1.3)	(3.9)	(2.7)	(4.6)	175.5
Dépréciation et amortissements	100.8	-	1.3	-	-	-	99.5
EBITDA	237.4	(26.4)	-	(3.9)	(2.7)	(4.6)	275.0

	31 Déc 2013	Dont ajustements:				31 Déc 2013 ajusté
		Restructuration	Résultat sur cession d'actifs / perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Paiements en actions	
Chiffre d'affaires net	2,516.4	-	-	-	-	2,516.4
Coût de revient des ventes	(1,892.8)	(1.8)	(4.8)	-	(0.6)	(1,885.5)
Marge brute	623.7	(1.8)	(4.8)	-	(0.6)	631.0
Autres produits opérationnels	8.9	-	-	-	0.1	8.8
Frais commerciaux	(248.8)	(2.3)	-	-	(0.8)	(245.8)
Frais de recherche et de développement	(25.8)	-	-	-	-	(25.8)
Frais généraux et administratifs	(162.3)	(1.1)	(1.3)	(0.5)	(6.1)	(144.5)
Autres charges opérationnelles	(14.8)	-	-	-	(1.9)	(12.9)
Résultat d'exploitation	180.9	(5.3)	(6.1)	(0.5)	(6.1)	210.9
Dépréciation et amortissements	105.5	-	6.4	-	-	99.1
EBITDA	286.4	(5.3)	0.2	(0.5)	(6.1)	310.0

NOTE 5 - INFORMATION SECTORIELLE

Par segment opérationnel

31 Déc 2014	Revêtements de sol				Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine	Revêtements sportifs		
Chiffre d'affaires net	681.3	658.0	771.1	304.0	-	2,414.4
Activité (*)	757.4	660.9	787.0	306.4	-	-
Marge brute	172.3	168.7	172.7	58.7	(0.8)	571.6
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	25.3 %	25.6 %	22.4 %	19.3 %		23.7 %
EBITDA ajusté	77.0	63.8	146.0	26.7	(38.5)	275.0
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	11.3 %	9.7 %	18.9 %	8.8 %		11.4 %
Ajustements	(20.9)	(7.5)	(1.6)	(1.0)	(6.7)	(37.7)
EBITDA	56.1	56.2	144.6	25.7	(45.2)	237.4
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	8.2 %	8.5 %	18.8 %	8.5 %		9.8 %
EBIT	29.9	22.8	97.5	11.8	(25.4)	136.6
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	4.4 %	3.5 %	12.6 %	3.9 %		5.7 %
Investissements courants	19.3	27.5	20.6	4.6	5.6	77.6

(*) incluant le chiffre d'affaires inter-segment

31 Déc 2013	Revêtements de sol				Frais centraux	Groupe
	EMEA	Amérique du Nord	CEI, APAC et Amérique latine	Revêtements sportifs		
Chiffre d'affaires net	669.6	673.6	887.5	285.8	-	2,516.4
Activité (*)	746.5	674.0	900.7	288.1	-	-
Marge brute	181.7	180.7	215.6	45.7	-	623.7
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	27.1 %	26.8 %	24.3 %	16.0 %		24.8 %
EBITDA ajusté	71.3	74.0	190.1	15.0	(40.3)	310.0
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	10.6 %	11.0 %	21.4 %	5.2 %		12.3 %
Ajustements	(1.9)	(5.3)	(1.2)	(0.4)	(14.8)	(23.6)
EBITDA	69.4	68.6	188.9	14.6	(55.1)	286.4
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	10.4 %	10.2 %	21.3 %	5.1 %		11.4 %
EBIT	34.6	38.9	143.2	(1.2)	(34.7)	180.9
<i>% du chiffre d'affaires net</i>	5.2 %	5.8 %	16.1 %	(0.4) %		7.2 %
Investissements courants	19.2	20.9	37.3	4.4	5.9	87.8

(*) incluant le chiffre d'affaires inter-segment

Informations sur l'activité en France et autres pays significatifs

L'activité du Groupe en France est inférieure à 10 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014 et du chiffre d'affaires du Groupe en 2013.

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 2014 et en 2013.

Tarkett considère un seuil de 25 % du chiffre d'affaires comme significatif. Un pays est concerné : les États-Unis.

Ce pays représente en effet 32.6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014 et 30.8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013.

Concernant les actifs non courants, les États-Unis représentent 40.5 % du total des actifs non courants du Groupe au 31 décembre 2014 (42.2% au 31 décembre 2013).

Tarkett n'a pas de client qui représente plus de 10 % de son chiffre d'affaires. Le plus gros client sur 2014 et 2013 représente environ 5 % du chiffre d'affaires, situation similaire aux exercices précédents.

NOTE 6 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Résultat de la cession d'actifs immobilisés	1.1	0.3
Autres produits opérationnels	6.1	8.6
Autres produits opérationnels	7.2	8.9
Résultat de la cession d'actifs immobilisés	(0.3)	-
Autres charges opérationnelles	(14.6)	(14.8)
Autres charges opérationnelles	(14.9)	(14.8)
Total autres produits et charges opérationnels	(7.7)	(5.9)

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.

NOTE 7 - RÉSULTAT FINANCIER

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Intérêts sur les prêts et sur les équivalents de trésorerie	1.5	1.3
Autres produits financiers	0.3	0.3
Total produits financiers	1.8	1.6
Intérêts sur dettes financières	(14.0)	(16.2)
Crédit-bail	(0.1)	(0.2)
Frais de commissions sur dettes financières	(5.6)	(5.0)
Charges financières d'actualisation sur retraites et assimilés	(5.4)	(6.4)
Pertes de change	(7.5)	(4.1)
Pertes de valeur sur actifs financiers	(0.1)	(0.1)
Variation de valeur des instruments dérivés de taux en couverture de la dette	1.2	(0.8)
Autres charges financières	(1.3)	(0.3)
Total charges financières	(32.8)	(33.0)
RESULTAT FINANCIER	(31.0)	(31.4)

NOTE 8 - CHARGE D'IMPÔT

La charge d'impôt (courant et différé) peut être analysée comme suit :

	31 Déc 2014	31 Déc 2013 retraité *
Impôt courant	(38.9)	(51.9)
Impôt différé	(1.8)	2.6
Impôt sur le résultat	(40.7)	(49.3)

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon rétrospective suivant l'application d'IAS 12.41 (Cf. Note 2.5.22)

La charge d'impôt théorique, déterminée en fonction du taux d'impôt sur les sociétés français de 34.43 % pour 2014 et 2013, est rapprochée de la charge d'impôt comptabilisée comme suit :

	31 Déc 2014	31 Déc 2013 retraité *
Impôt théorique au taux français	(35.8)	(51.0)
Impact de:		
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français	18.7	31.3
Effet de change sur bases fiscales **	(11.6)	(1.4)
Reconnaissance d'impôts différés actifs précédemment non reconnus	22.4	19.6
Impact des reports déficitaires non activés ou désactivation de certains actifs précédemment reconnus	(14.0)	(21.5)
Différences permanentes - éléments non déductibles	(7.1)	(4.6)
Taxes relatives aux dividendes (Retenues à la source, contribution de 3 %)	(14.4)	(17.8)
Autres éléments	1.1	(3.9)
Impôt sur le résultat comptabilisé	(40.7)	(49.3)
Taux effectif	39.2 %	33.3 %

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon rétrospective suivant l'application d'IAS 12.41 (Cf. Note 2.5.22)

(**) Le Groupe a appliqué pour la première année la norme IAS 12 paragraphe 41 visant à reconnaître des impôts différés sur les différences temporelles entre la base fiscale des actifs (évaluée au taux de clôture) et leur valeur comptable dans les états financiers (évaluée au taux historique). Le Groupe a ainsi reconnu en 2014 une charge d'impôt différé de (11.6) millions d'euros dus 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.

NOTE 9 - GOODWILL

L'évolution du goodwill peut être analysée comme suit :

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Valeur nette comptable en début de période	425.6	449.1
Goodwill sur acquisitions de la période	72.5	-
Ajustement à la comptabilisation initiale du goodwill de Gamrat Flooring	0.1	-
Ajustement à la comptabilisation initiale du goodwill de Tandus	-	(12.5)
Impact des écarts de conversion ou effets de change	34.4	(10.9)
Pertes de valeur	-	-
Autres	-	-
Valeur nette comptable en fin de période	532.6	425.6

Les variations les plus importantes sont dues à la comptabilisation des goodwill sur l'acquisition du groupe Desso et se traduit par une augmentation de la valeur de +60.0 millions d'euros (Cf. Note 3.2 Détermination des goodwill pour plus de détails).

Les tests de dépréciation d'actifs ont été réalisés selon la méthode expliquée en note 2.5.15. Sur cette base, aucune perte de valeur n'a été reconnue en 2014 (comme en 2013).

La répartition du goodwill entre les différentes UGT est la suivante :

	31 Déc 2014		31 Déc 2013	
	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
Résilient & divers	71.2	70.7	62.5	61.9
Moquette	60.0	60.0	-	-
Bois	-	-	-	-
Laminé	-	-	-	-
EMEA	131.2	130.7	62.5	61.9
Commercial	69.9	52.9	64.0	46.8
Tandus & Centiva	173.5	173.5	152.2	152.2
Résidentiel	-	-	-	-
Amérique du Nord	243.4	226.4	216.2	199.1
CEI	96.5	95.5	96.5	95.5
APAC	-	-	-	-
Amérique latine	0.2	0.2	-	-
CEI, APAC et Amérique latine	96.7	95.7	96.5	95.5
Pistes d'athlétisme	35.2	29.4	28.4	23.0
Gazon synthétique & autres	50.6	50.3	46.4	46.1
Revêtements sportifs	85.8	79.8	74.8	69.1
TOTAL GOODWILL	557.1	532.6	449.9	425.6

NOTE 10 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET FINANCIÈRES

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Frais de recherche et développement	4.8	4.3
Brevets	39.7	44.0
Marques	18.5	17.8
Licences informatiques	30.6	31.0
Autres immobilisations incorporelles	5.9	6.6
Acomptes sur immobilisations	16.3	7.1
Immobilisations incorporelles	115.8	110.9
Matériel et équipements	233.8	191.6
Équipements loués	2.0	4.9
Acomptes sur immobilisations	31.4	33.1
Immobilisations corporelles (*)	502.1	415.4
Placements à long terme	1.1	2.7
Actifs financiers et créances clients à long terme (**)	23.7	22.1
Crédit clients à long terme	0.3	0.3
Dépôts de garantie à long terme	3.7	2.4
Autres actifs financiers	28.8	27.5

(*) Les équipements en cours de fabrication ont été répartis par nature

(**) Les actifs financiers et créances clients à long terme incluent les titres mis en équivalence

Au 31 décembre 2014, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie s'élevaient à 7.4 millions d'euros en valeur brute et nette (7.4 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Test de dépréciation

Les pertes de valeur comptabilisées au cours des exercices 2014 et 2013 peuvent être réparties comme suit :

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
UGT EMEA - Bois	-	(5.1)
Total	-	(5.1)

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coûts d'acquisition	Au 31 Déc 2014	Acquisition	Cession	Changement de périmètre	Transfert	Changement de méthode comptable *	Variation des taux de change	Au 31 Déc 2013
Frais de recherche et développement	11.1	1.5	(0.2)	-	0.1	-	0.4	9.3
Brevets	133.1	0.1	(0.1)	-	-	-	15.3	117.8
Marques	31.8	-	-	-	-	-	3.1	28.7
Crédit-bail	-	-	-	-	-	-	-	-
Licences informatiques	92.5	5.9	(0.4)	10.7	5.3	-	4.2	66.8
Autres immobilisations incorporelles	7.5	-	(0.5)	-	-	-	1.2	6.9
Acomptes sur immobilisations	16.3	12.8	-	-	(4.5)	-	0.8	7.1
Immobilisations incorporelles	292.3	20.4	(1.2)	10.7	0.9	-	25.1	236.6
Biens et immeubles	503.7	16.6	(4.5)	68.7	25.9	0.3	7.6	389.2
Immeubles loués	2.8	-	(4.6)	-	(12.2)	-	0.2	19.5
Matériel et équipements	1,247.8	16.9	(37.7)	108.2	56.7	0.3	22.6	1,080.8
Équipements loués	2.7	-	-	0.3	(12.6)	0.2	(0.1)	15.0
Acomptes sur immobilisations	31.4	49.7	(0.1)	3.3	(56.5)	-	1.9	33.1
Immobilisations corporelles	1,788.4	83.2	(47.0)	180.3	1.4	0.7	32.2	1,537.5
Placements à long terme	1.1	(1.6)	-	0.1	-	-	-	2.7
Actifs financiers et créances clients à long terme	23.6	(1.1)	(0.1)	-	-	-	2.8	22.1
Crédit clients à long terme	0.3	-	-	-	-	-	-	0.3
Dépôts de garantie à long terme	6.5	1.3	-	-	-	-	0.1	5.1
Autres actifs financiers	31.6	(1.4)	(0.1)	0.1	-	-	2.9	30.2

Amortissements et pertes de valeur cumulés	Au 31 Déc 2014	Dotation	Cession	Reprise	Perte de valeur	Changement de périmètre	Transfert	Changement de méthode comptable *	Variation des taux de change	Au 31 Déc 2013
Frais de recherche et développement	(6.4)	(1.2)	0.2	-	-	-	-	-	(0.4)	(5.0)
Brevets	(93.3)	(9.3)	0.1	-	-	-	-	-	(10.3)	(73.8)
Marques	(13.3)	(1.6)	-	-	-	-	-	-	(0.8)	(10.9)
Crédit-bail	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Licences informatiques	(61.9)	(13.6)	0.4	-	-	(10.4)	(0.6)	-	(1.9)	(35.8)
Autres immobilisations incorporelles	(1.7)	(1.5)	0.5	-	-	-	0.1	-	(0.5)	(0.3)
Immobilisations incorporelles	(176.5)	(27.2)	1.2	-	-	(10.4)	(0.5)	-	(13.9)	(125.7)
Biens et immeubles	(268.8)	(16.7)	2.2	0.1	-	(34.0)	(8.3)	-	(3.9)	(208.2)
Immeubles loués	(2.8)	0.3	4.2	(0.6)	-	-	8.0	-	-	(14.7)
Matériel et équipements	(1,014.0)	(58.4)	37.2	1.9	-	(80.0)	(10.3)	(0.2)	(15.0)	(889.2)
Équipements loués	(0.7)	(0.2)	-	-	-	-	9.5	-	-	(10.0)
Immobilisations corporelles	(1,286.4)	(75.1)	43.6	1.4	-	(114.0)	(1.1)	(0.2)	(18.9)	(1,122.1)
Dépôts de garantie à long terme	(2.8)	-	-	-	(0.1)	-	-	-	-	(2.7)
Autres actifs financiers	(2.8)	-	-	-	(0.1)	-	-	-	-	(2.7)

NOTE 11 - STOCKS

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Matières premières et fournitures	107.6	88.3
Produits en cours	60.0	48.7
Produits finis	212.0	201.5
Échantillons	3.2	6.1
Pièces de rechange et consommables	22.0	21.4
Total Valeur Brute	404.8	366.0
Provision pour dépréciation de stock	(56.6)	(47.5)
Total Stocks Nets	348.2	318.6

Détail de la provision pour dépréciation sur stocks

	31 Déc 2013	Dotation	Reprise	Périmètre	Impact de change	31 Déc 2014
Matières premières et fournitures	(7.9)	(2.7)	1.7	(1.2)	(0.6)	(10.7)
Produits en cours	(6.5)	(6.0)	2.8	(0.5)	(0.5)	(10.7)
Produits finis	(25.3)	(10.8)	10.9	(2.3)	(1.4)	(28.9)
Échantillons	(1.9)	1.0	-	-	(0.1)	(1.0)
Pièces de rechange et consommables	(5.8)	0.3	0.2	-	-	(5.3)
Total provision pour dépréciation de stock	(47.5)	(18.2)	15.6	(4.0)	(2.6)	(56.6)

Les taux de provision sur stocks sont appliqués de manière similaire sur les différentes périodes.

Le coût des matières premières en 2014 s'élève à 1,105.9 millions d'euros (contre 1,162.1 millions d'euros en 2013).

NOTE 12 - CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Créances sur des parties liées	7.8	7.6
Créances sur clients et comptes rattachés	328.6	294.0
Total Valeur Brute	336.4	301.6
Provisions pour créances douteuses	(24.5)	(21.9)
Total Créances Nettes	312.0	279.7

La variation de la provision pour créances douteuses s'élève à 2.6 millions d'euros et s'explique principalement de la façon suivante :

- (2.9) millions d'euros de dotation ;
- 5.8 millions d'euros de reprise ;
- (0.2) million d'euros d'effet change.

Détail des créances échues non dépréciées

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Créances échues 0-180 jours	34.0	24.3
Créances échues 181-270 jours	0.3	-
Créances échues 271-360 jours	0.2	0.1
Créances échues >360 jours	1.7	(3.2)
Créances, procédures de faillite, affaires juridiques	1.4	3.8
Total créances échues non dépréciées	37.6	25.0

NOTE 13 - AUTRES CRÉANCES

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Charges constatées d'avance	19.6	18.1
Créances d'impôt courant	19.4	13.4
TVA et autres taxes	17.3	17.4
Autres créances et actifs courants	16.5	10.3

NOTE 14 - CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2014, le capital social de la Société s'élève à 318 613 480 euros, identique à celui au 31 décembre 2013 et est divisé en 63 722 696 actions d'une valeur nominale de 5 euros chacune, identique à celle du 31 décembre 2013.

NOTE 15 - RÉSULTAT PAR ACTION ET DIVIDENDES**Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (résultat de base)**

En milliers d'actions	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Nombre d'actions sur la période	63,723	63,276
Nombre d'actions propres détenues par Tarkett sur la période	(216)	(1,335)
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période (résultat de base)	63,506	61,941

Résultat de base par action

Le résultat de base par action au 31 décembre 2014 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 Déc 2014	31 Déc 2013 retraité *
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de Tarkett (en millions d'euros)	61.2	97.6
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période (résultat de base)	63,506	61,941
Résultat de base par action (en euros)	0.96	1.58

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon rétrospective suivant l'application d'IAS 12.41 (Cf. Note 2.5.22)

Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (résultat dilué)

En milliers d'actions	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Nombre d'actions sur la période	63,723	63,276
Nombre d'actions propres détenues par Tarkett sur la période	(216)	(1,335)
Impact des plans d'attribution d'actions gratuites	518**	624
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période (résultat dilué)	64,025	62,565

** les plans d'attribution d'actions gratuites ont été amendés au moment de l'introduction en bourse du Groupe fin 2013 et prévoient désormais l'attribution uniquement d'actions existantes, sans émission d'actions nouvelles.

Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action au 31 décembre 2014 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 Déc 2014	31 Déc 2013 retraité *
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de Tarkett (en millions d'euros)	61.2	97.6
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période (résultat dilué)	64,025	62,565
Résultat dilué par action (en euros)	0.96	1.56

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon rétrospective suivant l'application d'IAS 12.41 (Voir. Note 2.5.22)

Dividendes

Tarkett a versé un dividende de 0.62 euro par action à ses actionnaires à la date du 7 juillet 2014 conformément à la décision de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 13 mai 2014.

NOTE 16 - ENDETTEMENT NET – EMPRUNTS ET DETTES PORTANT INTÉRÊTS**16.1 Endettement Net**

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Dettes financières non courantes	690.4	501.3
Dettes financières courantes	40.2	24.4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(135.1)	(96.7)
Dettes nettes	595.4	429.0

16.2 Emprunts et dettes portant intérêts

	31 Déc 2014		31 Déc 2013	
	À long terme	À court terme	À long terme	À court terme
Emprunts bancaires non garantis	689.0	36.9	498.7	22.8
Autres emprunts non garantis	0.1	0.2	0.6	-
Découverts bancaires non garantis	-	2.8	-	1.1
Obligations de crédit-bail	1.3	0.3	2.0	0.6
Emprunts et dettes portant intérêts	690.4	40.2	501.3	24.4

Les emprunts bancaires non garantis comprennent principalement :

- Un emprunt à terme syndiqué de 450.0 millions d'euros tiré en deux tranches en octobre 2013 et en janvier 2014 et arrivant à échéance en octobre 2018.
- 55.0 millions d'euros et 123.0 millions de dollars américains tirés sur un crédit syndiqué renouvelable multidevises souscrit par Tarkett en juin 2011, pour une capacité de tirage maximum de 450.0 millions d'euros et arrivant à échéance en juin 2016.
- Un prêt amortissable composé d'une tranche de 85.0 millions d'euros et d'une tranche de 34.0 millions de dollars américains et arrivant à échéance en mai 2016 après un amortissement en mai 2015 de 25.0 millions

d'euros et 10.0 millions de dollars américains. Cet emprunt comporte certaines clauses de remboursement anticipé dans le cas où Tarkett émettrait une augmentation de capital ou des obligations sur le marché des titres de créance.

16.3 Détails des prêts et emprunts

31 Déc 2014	Devise	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2015	2 ans jusqu'au 31/12/2016	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2019	Plus de 5 ans
Emprunts non garantis							
Emprunt à Terme Europe	EUR	0.6%-2.0%	538.8	26.3	61.2	451.3	-
Emprunt à Terme Europe	USD	2.6 %	28.0	8.2	19.8	-	-
Lignes de Crédit renouvelable Europe	EUR	0.9 %	55.0	-	55.0	-	-
Lignes de Crédit renouvelable Europe	USD	0.9 %	101.3	-	101.3	-	-
Autres emprunts bancaires		3.6 %-18 %	2.8	2.4	0.2	0.2	-
Sous total Emprunts bancaires			725.9	36.9	237.5	451.5	-
Autres emprunts	EUR	0.5 %	0.3	0.2	0.1	-	-
Découverts bancaires		0.6%-5.3%	2.8	2.8	-	-	-
Obligations de crédit-bail			1.6	0.3	0.3	0.9	0.1
Emprunts portant intérêts			730.6	40.2	237.9	452.4	0.1
31 Déc 2013	Devise	Taux d'intérêt	Total	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2014	2 ans jusqu'au 31/12/2015	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2018	Plus de 5 ans
Emprunts non garantis							
Emprunt à Terme Europe	EUR	0.7%-2.1%	465.0	16.3	26.2	422.5	-
Emprunt à Terme Europe	USD	2.6 %	29.0	4.4	7.3	17.3	-
Lignes de Crédit renouvelable Europe	EUR	1.1 %	25.0	-	-	25.0	-
Autres emprunts bancaires		3.7%-5.3%	2.6	2.0	0.3	0.3	-
Sous total Emprunts bancaires			521.6	22.7	33.8	465.1	-
Autres emprunts	EUR	0.7%-4.5%	0.4	0.1	0.1	0.2	-
Découverts bancaires			1.1	1.1	-	-	-
Obligations de crédit-bail			2.6	0.6	0.6	1.2	0.2
Emprunts portant intérêts			525.7	24.5	34.5	466.5	0.2

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 2014, ainsi que les engagements sur ratios financiers comme détaillé ci-dessous :

16.4 Engagements sur ratios financiers

Dette nette / EBITDA ajusté	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Dette nette	595.4	429.0
EBITDA ajusté	275.0	310.0
Ratio (1)	2.2	1.4

(1) doit être inférieur à 3

La dette nette inclut la dette liée à l'acquisition du Groupe Desso pour 154 millions d'euros alors que l'EBITDA ajusté de Desso n'est pas compris dans l'EBITDA ajusté du Groupe (acquisition au 31 décembre 2014).

EBIT / Intérêts nets	31 Déc 2014	31 Déc 2013
EBIT	175.5	210.9
Intérêts nets	12.6	15.0
Ratio (2)	13.9	14.1

(2) doit être supérieur à 2.5

Trésorerie et équivalents de trésorerie par nature

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Trésorerie courante	28.4	35.6
Comptes rémunérés	69.0	35.5
Certificats de dépôt, ou placements monétaires à court terme	37.8	25.5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	135.1	96.7

NOTE 17 - AUTRES DETTES FINANCIÈRES

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Juste valeur des dérivés non courants	(0.3)	2.0
Autres passifs financiers non courants	3.8	4.7
Autres passifs financiers non courants	3.5	6.7
Intérêts courus à court terme	2.7	1.6
Juste valeur des dérivés courants	1.4	0.3
Autres passifs financiers courants	1.5	1.1
Autres passifs financiers courants	5.6	3.0

NOTE 18 - FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Fournisseurs et comptes rattachés	221.3	216.3
Effets à payer	3.1	3.5
Fournisseurs et comptes rattachés	224.4	219.8

NOTE 19 - AUTRES DETTES

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Dettes liées au personnel	83.0	80.1
Impôt courant	15.9	18.6
TVA et autres taxes	16.4	13.8
Remises clients	39.8	27.9
Autres dettes	25.4	26.6
Autres dettes	180.5	167.0

Options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle

Engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle

Au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2014, le montant de la dette enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe au titre des options d'achat représente respectivement 2.1 millions d'euros et 3.1 millions d'euros.

Cette dette se compose au 31 décembre 2014 de deux options, accordées aux minoritaires des entités :

- Morton Extrusionstechnik (MET) pour 3.1 millions d'euros, correspondant aux 49 % d'actions résiduelles, détenues par les minoritaires ;
- Fieldturf Benelux BV pour 0.04 million d'euros, correspondant aux 49 % d'actions résiduelles, détenues par les minoritaires.

NOTE 20 - IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts différés figurent au bilan séparément des impôts courants actifs et passifs et sont classés parmi les éléments non courants.

	31 Déc 2014	31 Déc 2013 retraité *
Pertes reportables	219.6	184.9
Provision pour pertes reportables	(148.6)	(130.4)
Impôts différés actifs relatifs aux avantages au personnel	44.8	32.6
Autres éléments non déductibles temporairement	60.1	54.6
Provision sur autres impôts différés	(15.6)	(18.1)
Élimination des profits internes	4.4	3.1
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(55.3)	(44.1)
Impôt différé actif	109.3	82.6
Écart d'acquisition affecté à des immobilisations	57.3	39.8
Autres impôts différés passifs	34.5	15.1
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(55.3)	(44.1)
Impôt différé passif	36.5	10.8

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon rétrospective suivant l'application d'IAS 12.41 (Cf. Note 2.5.22)

Les actifs nets d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et aux crédits d'impôt non utilisés sont reconnus pour un montant total de 71.0 millions d'euros dont 44.7 millions d'euros concernent les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain, 2.0 millions d'euros les filiales du groupe d'intégration fiscale français, et 5.2 millions d'euros concernent la filiale canadienne.

Ce montant de 71.0 millions d'euros se divise ainsi : 61.2 millions d'euros d'actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et 9.8 millions d'euros de crédits d'impôts non utilisés.

Les autres impôts différés passifs incluent l'incidence de l'application d'IAS 12.41 pour 21.7 millions d'euros en 2014 et 10.1 millions d'euros en 2013 relatifs aux écarts de change sur les actifs et passifs non monétaires des entités dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie locale (Voir Note 2.5.22). Ce passif est requis par les normes IFRS, même si la base fiscale réévaluée ne générera pas d'obligation fiscale dans le futur.

NOTE 21 - PROVISIONS

	Au 31 Déc 2014	Dotations	Reprise	Variation de périmètre	Transfert	Impact de change	Au 31 Déc 2013
Provisions pour garanties	2.7	0.1	(0.3)	0.1	-	-	2.8
Provisions pour restructuration	-	-	-	-	(0.6)	-	0.6
Provisions pour réclamations & litiges	1.1	0.8	(1.8)	-	-	-	2.1
Autres provisions	4.3	0.8	(0.1)	-	-	-	3.6
Provisions pour impôt complémentaire	2.1	0.6	(0.8)	-	-	-	2.4
Provisions financières	34.3	0.6	-	-	-	4.1	29.7
Total Long Terme	44.5	2.9	(3.1)	0.1	(0.6)	4.1	41.2
Provisions pour garanties	27.9	11.0	(7.6)	1.6	11.3	2.1	9.4
Provisions pour restructuration	14.3	13.1	(2.6)	-	0.6	-	3.2
Provisions pour réclamations & litiges	8.2	3.1	(5.6)	-	(10.9)	0.6	20.9
Autres provisions	-	0.3	(0.3)	-	(0.1)	-	0.1
Total Court Terme	50.5	27.5	(16.0)	1.6	0.9	2.8	33.7
Total des Provisions	95.0	30.4	(19.2)	1.7	0.2	6.9	74.8

La reprise de (5.6) millions d'euros sur les provisions pour réclamations et litiges inclut (2.7) millions d'euros de reprise non utilisée.

	Au 31 Déc 2013	Dotation	Reprise	Variation de périmètre	Transfert	Impact de change	Au 31 Déc 2012
Provisions pour garanties	2.8	0.8	-	(0.3)	0.1	(0.1)	2.2
Provisions pour restructuration	0.6	0.6	-	-	-	-	-
Provisions pour réclamations & litiges	2.1	0.3	(0.4)	-	-	(0.1)	2.3
Autres provisions	3.6	0.3	(0.2)	0.7	(0.7)	-	3.6
Provisions pour impôt complémentaire	2.4	1.4	(0.3)	-	0.4	-	1.0
Provisions financières	29.7	2.0	-	-	-	(1.3)	29.0
Total Long Terme	41.2	5.3	(0.9)	0.4	(0.3)	(1.5)	38.1
Provisions pour garanties	9.4	1.7	(3.2)	-	0.7	(0.4)	10.6
Provisions pour restructuration	3.2	2.2	(2.4)	-	-	(0.1)	3.5
Provisions pour réclamations & litiges	20.9	9.0	(8.7)	-	(0.5)	(0.6)	21.7
Autres provisions	0.1	0.2	(0.1)	-	(0.3)	-	0.4
Total Court Terme	33.7	13.2	(14.5)	-	-	(1.1)	36.2
Total des Provisions	74.8	18.5	(15.4)	0.4	(0.3)	(2.6)	74.3

Au 31 décembre 2014, les variations du compte « Provisions financières » proviennent de la provision pour litiges relatifs à l'amiante comptabilisée par la société Tarkett Domco Products Texas Inc. (Cf. Note 27 - Autres Engagements).

NOTE 22 - ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

Provisions pour pensions, retraites et obligations similaires

Conformément aux lois et pratiques dans chaque pays où le Groupe opère, le Groupe participe à des régimes de retraite, de santé et autres plans à long terme (jubilés) et d'indemnités de retraite ou de fin de carrière pour les

employés éligibles, anciens employés, retraités et leurs bénéficiaires remplissant les conditions requises.

Ces régimes de retraite exposent Tarkett à des risques actuariels comme le risque de taux d'intérêt.

L'évaluation de ces engagements est effectuée annuellement par des actuaires indépendants.

Montants portés au bilan	31 Déc 2014			31 Déc 2013		
	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL
Obligations de prestations	247.9	6.3	254.2	201.9	3.3	205.2
Valeur actuelle des placements	(98.8)	-	(98.8)	(83.0)	-	(83.0)
Engagement net comptabilisé au bilan	149.1	6.3	155.4	118.9	3.3	122.2

Montants portés au compte de résultat	31 Déc 2014			31 Déc 2013		
	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL
Droits accumulés durant l'année	3.2	2.9	6.1	3.4	0.1	3.5
Droits accumulés dans le passé	-	-	-	(0.4)	-	(0.4)
Coût financier (effet de l'actualisation)	4.7	0.1	4.8	4.8	0.1	4.9
Mise à jour des autres engagements de retraite	(0.1)	-	(0.1)	0.7	-	0.7
Coûts administratifs et taxes	0.7	-	0.7	0.8	-	0.8
Total de la charge (produit) net figurant au compte de résultat	8.4	3.0	11.4	9.3	0.2	9.5

Montants constatés dans l'état du résultat global (avant impôt)	31 Déc 2014			31 Déc 2013		
	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL
Effet des changements dans les hypothèses démographiques	4.6	0.2	4.8	1.5	-	1.5
Effet des changements dans les hypothèses financières	29.7	(0.1)	29.6	(15.2)	(0.2)	(15.3)
Effet des changements d'expérience	0.6	(0.2)	0.4	1.0	(0.3)	0.8
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	(4.9)	-	(4.9)	(4.4)	-	(4.4)
Coût total des pensions reconnu dans le résultat global	30.0	(0.1)	29.9	(17.0)	(0.4)	(17.5)

Variation du passif net porté au bilan	31 Déc 2014			31 Déc 2013		
	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL
Passif (actif) net à l'ouverture	118.9	3.3	122.2	138.4	3.8	142.2
Charge (produit) net figurant au compte de résultat	8.4	3.0	11.4	9.3	0.2	9.5
Montants comptabilisés dans le résultat global pendant l'exercice	30.0	(0.1)	29.9	(17.0)	(0.4)	(17.5)
Effet des variations de périmètre	(0.1)	-	(0.1)	0.2	-	0.2
Cotisations employés	(5.6)	-	(5.6)	(5.0)	(0.2)	(5.2)
Prestations payées par la société	(4.8)	(0.3)	(5.1)	(4.6)	-	(4.6)
Variations de change	2.3	0.4	2.7	(2.3)	(0.2)	(2.4)
Passif (actif) net à la clôture	149.1	6.3	155.4	118.9	3.3	122.2

Variation des obligations de prestations	31 Déc 2014			31 Déc 2013		
	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL
Obligations de prestations à l'ouverture	201.9	3.3	205.2	224.7	3.8	228.5
Droits accumulés durant l'année	3.2	2.9	6.1	3.4	0.1	3.5
Droits accumulés dans le passé	-	-	-	(0.4)	-	(0.4)
Coût financier (effet de l'actualisation)	8.6	0.1	8.7	8.0	0.1	8.1
Prestations versées sur la base du plan	(7.3)	-	(7.3)	(6.4)	(0.2)	(6.5)
Prestations payées par la société	(4.8)	(0.3)	(5.1)	(4.6)	-	(4.6)
Mise en place de nouveau régime de retraite	-	-	-	(5.9)	-	(5.9)
Contribution des participants au régime des retraites	0.1	-	0.1	0.2	-	0.2
Dépenses payées	(0.3)	-	(0.3)	(0.2)	-	(0.2)
Effet des variations de périmètre	(0.1)	-	(0.1)	0.2	-	0.2
Effet des changements dans les hypothèses démographiques	4.6	0.2	4.8	1.5	-	1.5
Effet des changements dans les hypothèses financières	29.8	(0.1)	29.7	(15.2)	(0.2)	(15.3)
Effet des changements d'expérience	0.5	(0.2)	0.2	2.1	(0.3)	1.9
Variations de change	11.7	0.4	12.1	(5.5)	(0.2)	(5.6)
Obligations de prestations à la clôture	247.9	6.3	254.2	201.9	3.3	205.2

Variation des placements	31 Déc 2014			31 Déc 2013		
	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL
Valeur actuelle des placements au 1er janvier	83.0	-	83.0	86.7	-	86.7
Coût financier (effet de l'actualisation)	4.0	-	4.0	3.2	-	3.2
Cotisations employeurs	5.6	-	5.6	5.0	0.2	5.2
Cotisations employeurs incluant les paiements directs employeurs	4.8	0.3	5.1	4.6	-	4.6
Contribution des participants au régime des retraites	0.1	-	0.1	0.2	-	0.2
Prestations versées sur la base du plan	(7.3)	-	(7.3)	(6.4)	(0.2)	(6.5)
Prestations payées par la société	(4.8)	(0.3)	(5.1)	(4.6)	-	(4.6)
Mise en place de nouveau régime de retraite	-	-	-	(5.9)	-	(5.9)
Dépenses payées	(1.0)	-	(1.0)	(1.1)	-	(1.1)
Effet des variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	4.9	-	4.9	4.4	-	4.4
Variations de change	9.4	-	9.4	(3.2)	-	(3.2)
Valeur actuelle des placements au 31 décembre	98.8	-	98.8	83.0	-	83.0

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'inflations. Les principales hypothèses sont présentées ci-dessous :

	31 Déc 2014		31 Déc 2013	
	Retraites	Autres engagements sociaux	Retraites	Autres engagements sociaux
Taux d'actualisation	3.30 %		4.30 %	
Incluant:				
États-Unis	4.25 %	4.50 %	5.00 %	5.00 %
Allemagne	1.50 %		3.10 %	
Suède	2.75 %		4.00 %	
Royaume-Uni	3.50 %		4.40 %	
Taux d'augmentation des salaires	2.55 %		3.03 %	
Inflation	2.02 %		2.21 %	

- 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

Allocation des actifs du régime par nature de placement :

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Actions	49.6 %	48.5 %
Obligations	29.5 %	28.4 %
Immobilier	3.3 %	3.2 %
Autres	17.6 %	19.8 %

Toutes les actions sont cotées sur des marchés actifs. Les actifs de la catégorie « Autres » sont principalement portés par des contrats d'assurance en Allemagne, soit 8.9 %. Le reste correspond à des équivalents de trésorerie liés aux plans de retraite aux États-Unis et au Canada.

La contribution employeurs attendue en 2015 s'élève à 10.0 millions d'euros.

Sensibilité sur le taux d'actualisation

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Augmentation de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(16.9)	(12.5)
Diminution de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	18.0	14.2

NOTE 23 - CHARGES DE PERSONNEL ET RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Rémunérations et salaires	(510.0)	(507.5)
Charges de retraites	(11.7)	(9.5)
Coût de personnel total	(521.7)	(517.0)
Nombre moyen d'employés	11,660	11,134

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 :

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Avantages du personnel à court terme	7.2	7.1
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paielements fondés sur des actions	1.5	2.3
Total	8.7	9.4

Les montants des rémunérations allouées comprennent leurs salaires et des avantages en nature.

NOTE 24 - PAIEMENT EN ACTIONS

PLAN D'INTERESSEMENT A LONG TERME

Pour plus de détails, voir Section 2.5 « Actions gratuites (LTIP) ».

Le 22 décembre 2011, un plan d'actions gratuites, appelé « LTIP 2011 », a été mis en place pour certains salariés du Groupe considérés comme clés.

Les actions ordinaires ont été attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période dite d'acquisition de deux ans s'achevant le 30 juin 2014. 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'au 30 juin 2014. Ce plan a été comptabilisé selon la norme IFRS 2, "Paielement fondé sur des actions" (plan réglé en instrument de capitaux propres).

La juste valeur des actions attribuées à la date de mise en place du plan avait été calculée comme suit : 7 fois l'EBITDA ajusté réduit de la dette nette. Cette valeur calculée sur la base des résultats à fin décembre 2011 a été estimée à 15 euros par action.

Un produit de 0.5 million d'euros a été comptabilisé en frais de personnel en 2014 au titre de ce plan (charge de 1.9 million d'euros au 31 décembre 2013), avec une contrepartie dans les capitaux propres.

En juillet 2014, le nombre définitif d'actions attribuées est de 158 302. Ces actions sont également soumises à une période dite de « conservation » de deux ans. Les bénéficiaires en auront la libre disposition à compter de juillet 2016 (à noter que le Groupe ne s'est pas engagé à racheter ces actions après 2016).

Le 17 décembre 2012, un deuxième plan d'actions gratuites, appelé « LTIP 2012 », a été mis en place pour certains salariés du Groupe considérés comme clés.

Les actions ordinaires seront attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période dite d'acquisition de deux ans s'achevant le 30 juin 2015. 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'au 30 juin 2015. Ce plan a été comptabilisé selon la norme IFRS 2, « Paielement fondé sur des actions » (plans réglés en instruments de capitaux propres). Le montant définitif des actions à attribuer sera déterminé courant 2015 et les actions ne sont pas soumises à une période de « conservation » et seront immédiatement disponibles.

En 2015, le Groupe peut décider d'accorder, en lieu et place d'actions, la contre-valeur en numéraire, calculée à la valeur du marché, le Groupe étant dorénavant cotée.

Le nombre d'actions à attribuer a été estimé à 185 790 actions au total au 31 décembre 2014 (374 532 au 31

5.2 - Annexes aux comptes consolidés

décembre 2013). La juste valeur au moment de l'émission du plan est calculée comme suit: 7 fois l'EBITDA réduit de la dette nette. Elle a été estimée à 23.5 euros par action sur la base des chiffres du 31 décembre 2012.

Un produit de 0.1 million d'euros avant impôt a été comptabilisé en frais de personnel en 2014 au titre de ce plan (charge de 3.5 millions d'euros au 31 décembre 2013), avec contrepartie dans les capitaux propres.

Le 9 octobre 2013, un nouveau plan d'actions gratuites a été mis en place pour certains salariés du Groupe considérés comme clés, appelé « LTIP 2013 ».

Ce plan d'actions gratuites est soumis de manière générale aux mêmes conditions que le LTIP 2012.

Les actions ordinaires seront attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période dite d'acquisition de deux ans s'achevant le 30 juin 2016. 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'au 30 juin 2016. Ce plan a été comptabilisé selon la norme IFRS2, « Paiement fondé sur des actions » (plans réglés en instruments de capitaux propres). Le montant définitif des actions à distribuer sera déterminé courant 2016 et les actions ne sont pas soumises à une période de « conservation » et seront immédiatement disponibles.

En 2016, le Groupe peut décider d'accorder, en lieu et place d'actions, la contre-valeur en numéraire calculée à la valeur du marché.

Le nombre d'actions à attribuer a été estimé à 254 670 actions au total au 31 décembre 2014 (406 112 au 31 décembre 2013). La valeur de marché lors de la mise en place de ce plan a été fixée au prix d'introduction en Bourse de Paris de la Société le 22 novembre 2013, soit 29.0 euros par action.

Une charge de 2.4 millions d'euros a été comptabilisée en frais de personnel en 2014 au titre de ce plan (1.0 million d'euros en 2013), avec contrepartie dans les capitaux propres.

NOTE 25 - RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS FINANCIERS

De par son activité, le Groupe est exposé à des risques liés à la variation des taux de change, des taux d'intérêts, au risque 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.

25.1 RISQUES DE MARCHÉS

Juste valeur des instruments financiers

Les instruments financiers sont utilisés par le Groupe uniquement comme couverture de risques et sont comptabilisés suivant les règles de la comptabilité de couverture. La juste valeur des instruments financiers est inscrite en autres dettes financières pour les couvertures liées à des transactions futures, et dans les comptes concernés pour les couvertures sur les transactions enregistrées à la clôture.

Elle s'établit comme suit :

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Swaps de change	0.2	(0.2)
Contrat de change à terme	(0.5)	-
Options	0.1	(0.1)
Total dérivés de change	(0.2)	(0.3)
Options de couverture de flux de trésorerie	(0.9)	(2.0)
Total dérivés de taux d'intérêt	(0.9)	(2.0)

25.1.1 RISQUE DE TAUX D'INTERET

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. Les instruments financiers utilisés à cette fin sont des produits dérivés de taux, en général des contrats de couverture optionnels garantissant un taux plafond contre le paiement d'une prime ou d'un taux plancher (caps ou tunnels). Dans certains cas néanmoins, des contrats d'échange ferme de taux d'intérêt (swaps) ont été conclus. Les dérivés sur taux d'intérêt non réglés au terme de l'exercice sont destinés uniquement à la couverture des flux de trésorerie mais 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. La dette nette est définie comme le montant des dettes et emprunts portant intérêt après déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Avant couverture du risque de taux :

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Dettes à taux fixe	1.5	2.0
Dettes à taux variable	729.0	523.7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(135.1)	(96.7)
Dettes nettes	595.4	429.0

Après couverture du risque de taux la structure est la suivante :

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Dettes à taux fixe	1.5	2.0
Dettes à taux variable plafonnée	178.8	167.0
Dettes à taux variable	550.2	356.7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(135.1)	(96.7)
Dettes nettes	595.4	429.0

Produits dérivés de taux d'intérêts

Les instruments dérivés couvrant une dette à taux variable sont classés dans la catégorie des couvertures de flux de trésorerie et enregistrés à leur juste valeur. A la date de clôture, ces contrats portent sur une valeur notionnelle totale de 178.8 millions d'euros, arrivant à échéance dans les quatre prochaines années. Leur juste valeur est déterminée en utilisant les taux de marché du jour de clôture du bilan, tels que fournis par des prestataires ou établissements financiers, et elle représente le montant estimatif que le Groupe aurait payé ou reçu s'il avait été mis fin au contrat le jour de clôture du bilan. La juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie représente à la date du bilan un passif latent de 1.0 million d'euros (contre un passif de 2.0 millions d'euros en 2013). Le montant des variations de valeur de ces instruments ayant été portées au résultat de l'année représente un gain de 1.0 million d'euros (contre une charge de 0.4 million d'euros en 2013).

Analyse de sensibilité

Le résultat du Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt sur ses instruments financiers portant intérêts. Par ailleurs, les instruments dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie ont aussi un effet sur les capitaux propres.

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 2014.

Sur ces bases, une augmentation instantanée de tous les taux d'intérêt de 1 % engendrerait une augmentation de 5.2 millions d'euros des charges financières avant impôt (contre une charge de 3.5 millions d'euros en 2013), et une baisse de 1 %, ou jusqu'à 0 % lorsqu'applicable, engendrerait une baisse de 0.8 million d'euros des charges financières avant impôt (contre des charges de 0.7 million d'euros en 2013).

25.1.2 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, le dollar australien, la couronne norvégienne, le zloty polonais, le rouble russe et l'euro en tant que devise étrangère pour certaines filiales, notamment suédoises, 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 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 environ 75 % de son exposition résiduelle nette estimée. 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 mois.

Exposition au risque de change et dérivés de change

L'exposition nette enregistrée au bilan dans les principales devises couvertes par des instruments dérivés, ainsi que les montants nominaux des instruments dérivés la couvrant se présente comme suit :

Devise d'exposition	31 Déc 2014				31 Déc 2013			
	USD	GBP	AUD	EUR	USD	GBP	AUD	EUR
Dettes et créances financières	66.3	(5.3)	1.0	(9.6)	134.4	(3.9)	-	13.0
Dettes et créances commerciales	0.2	1.2	2.6	3.7	3.5	2.4	2.1	3.4
Montants nominaux des dérivés financiers	(64.7)	4.5	(3.0)	9.6	(133.3)	1.4	(2.3)	(13.4)
Exposition nette sur les principales devises	1.9	0.4	0.6	3.8	4.6	(0.1)	(0.2)	3.0

Les instruments dérivés utilisés en couverture sont des contrats de change à terme ou diverses sortes d'options de change. Ces contrats sont mis en place pour couvrir jusqu'à leur échéance les créances et dettes fournisseurs enregistrés au bilan ainsi qu'une période pouvant représenter six mois de transactions futures au-delà. Si nécessaire, les contrats de change à terme arrivant à échéance sont prorogés jusqu'à extinction.

Le Groupe Tarkett classe ses contrats de couverture de change dans la catégorie des couvertures de flux de trésorerie et il les porte au bilan à leur juste valeur. A la date de clôture, celle-ci représente un passif latent de 0.5 million d'euros (contre un actif latent de 0.05 million d'euros en 2013). Le montant de juste valeur directement enregistré en capitaux propres est un passif latent de 0.6 million d'euros (contre un passif latent de 0.1 million d'euros en 2013). 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.

L'effet dans le compte de résultat de la variation de valeur de ces contrats représente un produit de 0.2 million d'euros (contre un produit de 0.5 million d'euros en 2013), et la 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, afin que leur variation de juste valeur compense, dans le compte de résultat financier, les écarts de conversion opposés constatés au titre des éléments monétaires couverts. Au 31 décembre 2014, les expositions couvertes sont principalement l'Euro contre le dollar américain pour 66.3 millions d'euros, contre le zloty polonais pour 21.4 millions d'euros, contre la livre sterling pour 5.3 millions d'euros et l'Euro contre la couronne suédoise pour 13.1 millions d'euros. La juste valeur de ces contrats au bilan s'élève à un gain latent de 0.2 million d'euros.

25.2 RISQUE DE LIQUIDITÉ

25.2.1 FLUX DE TRÉSORERIE FUTURS SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Le tableau suivant présente une estimation des flux futurs de trésorerie sur les instruments financiers figurant au passif du bilan.

L'estimation des flux futurs d'intérêts repose sur le tableau d'amortissement de la dette financière et sur un maintien des taux d'intérêt en vigueur à la date de clôture du bilan, sauf meilleure estimation.

Dettes financières	31 Déc 2014		Moins de 12 mois		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	725.8	762.6	36.9	12.0	237.5	9.8	451.4	15.0	-	-
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres emprunts	0.3	0.3	0.2	-	0.1	-	-	-	-	-
Découverts bancaires	2.8	2.8	2.8	-	-	-	-	-	-	-
Location financement	1.6	1.6	0.3	-	0.3	-	0.9	-	0.1	-
Total	730.5	767.3	40.2	12.0	237.9	9.8	452.3	15.0	0.1	-
Autres dettes financières										
Dettes fournisseurs	224.4	224.4	224.4	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courant	3.8	3.8	-	-	0.5	-	3.2	-	0.1	-
Autres dettes financières courant	5.3	5.3	5.3	-	-	-	-	-	-	-
Total	233.5	233.5	229.7	-	0.5	-	3.2	-	0.1	-
TOTAL DETTES FINANCIERES	964.0	1,000.8	269.9	12.0	238.4	9.8	455.5	15.0	0.2	-

Dettes financières	31 Déc 2013		Moins de 12 mois		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	521.6	562.0	22.7	10.2	33.8	9.4	465.1	20.8	-	-
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres emprunts	0.4	0.4	0.1	-	0.1	-	0.2	-	-	-
Découverts bancaires	1.1	1.1	1.1	-	-	-	-	-	-	-
Location financement	2.6	2.6	0.6	-	0.6	-	1.2	-	0.2	-
Total	525.7	566.1	24.5	10.2	34.5	9.4	466.5	20.8	0.2	-
Autres dettes financières										
Dettes fournisseurs	219.8	219.8	219.8	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courant	4.7	4.7	-	-	0.6	-	3.7	-	0.4	-
Autres dettes financières courant	5.0	5.0	5.0	-	-	-	-	-	-	-
Total	229.6	229.6	224.9	-	0.6	-	3.7	-	0.4	-
TOTAL DETTES FINANCIERES	755.3	795.7	249.4	10.2	35.1	9.4	470.2	20.8	0.6	-

25.2.2 POSITION DE LIQUIDITE

A la date de clôture du bilan, l'endettement financier net est de 595.4 millions d'euros. La capacité d'endettement est de 1,150.8 millions d'euros, utilisée à hauteur de 730.6 millions d'euros (Cf. Note 16). En incluant la trésorerie et équivalents de trésorerie, la position de liquidité du Groupe est en conséquence de 555.4 millions d'euros, ce qui est suffisant pour couvrir les engagements financiers relatifs à la dette nette actuelle.

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Montant disponible sur les lignes de crédit	420.3	642.3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	135.1	96.7
Total	555.4	739.0

5.2 - Annexes aux comptes consolidés

Les lignes de crédit syndiqués (450.0 millions d'euros) et les emprunts à terme (de 100.0 millions d'euros et 40.0 millions de dollars américains) sont soumis à un même ensemble d'obligations dont les principales sont les suivantes :

- le ratio Dette nette / EBITDA (tels que définis au contrat) doit être inférieur à 3.0,
- le ratio EBITDA / charge nette d'intérêts (tels que définis au contrat) doit être supérieur à 2.5,
- remboursement anticipé en cas de déchéance du terme prononcée sur d'autres crédits excédant certains seuils de matérialité, et clause de changement significatif défavorable.

Au 31 décembre 2014, ces obligations sont respectées (Cf. Note 16.4).

25.3 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.

25.3.1 GESTION DU RISQUE CLIENT

Le Groupe considère que l'exposition au risque client est limitée en raison du grand nombre de clients, de leur

dispersion par zones géographiques et de la politique de suivi. Le Groupe a établi une politique crédit qui inclut, entre autres, une limite de crédit pour chaque client, des processus de recouvrement et une notation des clients informatisée ainsi qu'un suivi des paiements effectués par les clients.

Le montant total des créances clients échues depuis plus de 60 jours représente environ 9.3 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2014 (8.3 % du montant total des créances clients au 31 décembre 2013).

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).

25.3.2 GESTION DU RISQUE DE CREDIT SUR LES PLACEMENTS ET DERIVES

Les contreparties des produits dérivés sont des banques de premier plan ou banques nationalisées, 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.

31 Déc 2014	Valeurs brutes présentées dans l'état de la situation financière	Impact des accords de compensation	Valeurs nettes
Juste valeur des dérivés actifs	1.1	(1.1)	-
Juste valeur des dérivés passifs	(2.3)	1.1	(1.2)
Total	(1.2)	-	(1.2)

31 Déc 2013	Valeurs brutes présentées dans l'état de la situation financière	Impact des accords de compensation	Valeurs nettes
Juste valeur des dérivés actifs	0.6	(0.6)	-
Juste valeur des dérivés passifs	(2.9)	0.6	(2.3)
Total	(2.3)	-	(2.3)

25.4 JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

31 Déc 2014	Catégorie juste valeur	Instruments dérivés de couverture	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	-	-	17.9	-	17.9	17.9
Actifs financiers non courants évalués à la juste valeur	Niveau 2	1.1	9.8	-	-	10.9	10.9
Créances clients		-	-	312.0	-	312.0	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	135.1	-	-	135.1	135.1
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	-	-	730.5	730.5	730.5
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	-	-	3.8	3.8	4.3
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	2.3	-	-	3.0	5.3	5.3
Fournisseurs		-	-	-	224.4	224.4	-
Passifs détenus en vue de la vente		-	-	-	-	-	-

31 Déc 2013	Catégorie juste valeur	Instruments dérivés de couverture	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	-	-	7.6	-	7.6	7.6
Actifs financiers non courants évalués à la juste valeur	Niveau 2	0.7	19.2	-	-	19.9	19.9
Créances clients		-	-	279.7	-	279.7	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 2	-	96.7	-	-	96.7	96.7
Prêts et emprunts	Niveau 2	-	-	-	525.7	525.7	525.7
Autres dettes financières non courantes	Niveau 2	-	-	-	4.7	4.7	4.7
Autres dettes financières courantes	Niveau 2	3.1	-	-	1.9	5.0	5.0
Fournisseurs		-	-	-	219.8	219.8	-

NOTE 26 - ENGAGEMENTS DE LOCATION

Les engagements de location du Groupe concernent principalement des immeubles, véhicules, du matériel informatique et des logiciels ainsi que des bureaux.

Les loyers minimaux futurs dus en vertu de contrats de location simple non résiliables avant un an, sont précisés ci-après :

Contrats de location simple	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Moins d'un an	20.9	13.6
Entre 1 et 5 ans	32.2	21.9
A plus de 5 ans	3.5	3.4
Total paiements minimaux futurs	56.5	38.9

NOTE 27 - AUTRES ENGAGEMENTS**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.

Garanties

Tarkett:

- a accordé une contre garantie « General Indemnity Agreement » à hauteur d'un montant maximum de \$75.0 millions 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 \$75.6 millions ;

- a accordé sa garantie sur 50 % d'une ligne de crédit d'un montant maximal de 10.0 millions d'euros accordé à sa co-entreprise Laminate Park GmbH & Co KG ;
- a octroyé une garantie à l'assureur retraites suédois Pri-Pensionsgaranti pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB pour un montant de 173.1 millions de SEK ;
- a fourni une garantie pour des matières premières fournies par un fournisseur de sa filiale Morton Extrusion Technik dans le but de sécuriser ses engagements jusqu'à un montant de 5.0 millions d'euros ;
- a donné une garantie à la société Tarkett Finance Inc. afin de lui permettre de devenir un emprunteur supplémentaire du crédit syndiqué renouvelable signé le 27 juin 2011 à hauteur d'un montant maximum de 100.0 millions de dollars américains ;
- a accordé sa garantie en tant que société mère à la banque prêteuse de la ligne de crédit par affacturage non tirée de 55.0 millions d'euros, dans la mesure où cette facilité, destinée au financement du Groupe, a été souscrite par des filiales pour des raisons

techniques. De même, Tarkett a accordé sa garantie en tant que société mère aux banques des sociétés Tarkett Limited (GB) et Poligras (Espagne) pour obtenir des facilités de découvert pour un montant total de 3.9 millions d'euros.

- 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. Ces garanties sont peu significatives à l'échelle individuelle et collective.

NOTE 28 - PARTIES LIÉES

En accord avec la norme IAS 24, le Groupe a identifié les parties liées suivantes :

- a. Les coentreprises ;
- b. Les principaux actionnaires du Groupe, la Société Investissement Deconinck (« SID ») et KKR International Flooring 2 SARL ;
- c. 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 :

28.1 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 co-entreprise : Laminate Park GmbH & Co KG en Allemagne détenue conjointement avec la société Sonae Industria.

Les opérations du Groupe avec ses co-entreprises se résument comme suit :

Autres

Fin mars 2013, l'Autorité de la Concurrence française a 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 sol en vinyle.

À ce jour, l'enquête reste en cours. Son terme n'est actuellement pas connu et il n'est pas encore possible d'évaluer les conséquences éventuelles.

	31 Déc 2014	31 Déc 2013
Coentreprises		
Vente de biens à Tarkett	29.7	32.9
Achat de services à Tarkett	(1.7)	(2.1)
Prêts de Tarkett	9.2	14.2

28.2 Les principaux actionnaires

La Société Investissement Deconinck détient 50.2 % du capital de Tarkett et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du Groupe. Tarkett est contractuellement liée à SID par un contrat de prestations de services sur la base des coûts réels engagés par SID.

Au 31 décembre 2014, SID a facturé un total de 0.5 million d'euros de redevances au titre de la convention d'assistance et d'animation (contre 0.6 million d'euros au 31 décembre 2013).

Au 31 décembre 2014, Tarkett a facturé un total de 0.1 million d'euros à SID au titre de prestations de service (aucun montant n'a été facturé par Tarkett à la SID en 2013).

KKR International Flooring 2 SARL (KKR) détient 21.5 % du capital de Tarkett et, à ce titre, a une influence notable. SID et KKR sont contractuellement liés par un pacte d'actionnaires.

En 2013, KKR International Flooring 2 SARL a facturé un total de 0.6 million d'euros de redevances au titre de la convention d'animation. Cette convention d'animation a pris fin en 2013.

NOTE 29 - ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Il n'y a à ce jour aucun évènement notable postérieur à la clôture à reporter.

NOTE 30 - PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2014	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2013
G: Intégration globale E: Mise en équivalence NC: Non consolidé				
Tarkett AB	Suède	G	100 %	100 %
Tarkett AS	Norvège	G	100 %	100 %
Tarkett OY	Finlande	G	100 %	100 %
Tarkett Belux	Belgique	G	100 %	0 %
Tarkett INC. (Delaware) (TKT)	États-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Australia Pty.Ltd.	Australie	G	100 %	100 %
Tarkett A/S	Danemark	G	100 %	100 %
Tarkett Polska Sp.z.o.o.	Pologne	G	100 %	100 %
Tarkett Jaslo	Pologne	G	100 %	0 %
Fadamac	Brésil	G	100 %	100 %
Tarkett Aspen Zemin AS	Turquie	G	70 %	70 %
Tarkett Flooring Mexico	Mexique	G	100 %	0 %
Laminate Park GmbH & Co KG	Allemagne	E	50 %	50 %
Tarkett Holding GmbH	Allemagne	G	100 %	100 %
Tarkett	France	Société mère	100 %	100 %
Tarkett Services	France	G	100 %	100 %
Tarkett GDL SA	Luxembourg	G	100 %	100 %
Tarkett Capital SA	Luxembourg	G	100 %	100 %
Tarkett SpA	Italie	G	100 %	100 %
Tarkett - Produtos Internacion	Portugal	G	100 %	100 %
Tarkett Monoprosopi Ltd.	Grèce	G	100 %	100 %
Tarkett Floors S.A. Spain	Espagne	G	100 %	100 %
Tarkett Asia Pacific Ltd.	Hong Kong	NC	0 %	100 %
Tarkett Hong Kong Ltd.	Hong Kong	G	100 %	70 %
Tarkett Floor Covering Co, Ltd	Chine	G	100 %	70 %
Tarkett Industrial Co, Ltd	Chine	G	100 %	0 %
Tarkett France	France	G	100 %	100 %
Tarkett Bois SAS	France	G	100 %	100 %
Fieldturf Tarkett SAS	France	G	100 %	0 %
Tarkett Inc.	Canada	G	100 %	100 %
ZAO Tarkett	Russie	G	100 %	100 %
ZAO 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 %
Tarkett UA	Ukraine	G	100 %	100 %
Tarkett Kazakhstan	Kazakhstan	G	100 %	100 %
Tarkett Kft	Hongrie	G	100 %	100 %
Tarkett Bel	Biélorussie	G	100 %	100 %
Fieldturf Poligras SA	Espagne	G	100 %	100 %
M.E.T GmbH	Allemagne	G	100 %	100 %
Fieldturf Benelux BV	Pays-Bas	G	100 %	0 %
Desso BV	Pays-Bas	G	100 %	0 %
Desso Holding BV	Pays-Bas	G	100 %	0 %
Desso NV	Belgique	G	100 %	0 %
Tarkett Ltd.	Grande Bretagne	G	100 %	100 %
Somalé	Luxembourg	G	100 %	100 %
Sintelon RS	Serbie	G	100 %	100 %
Sintelon doo	Serbie	G	100 %	100 %

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2014	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2013
Galerija Podova	Serbie	G	100 %	100 %
Galerija Podova - Sintelon	Bosnie	G	100 %	100 %
Sintelon UA	Ukraine	G	100 %	100 %
Vinisin	Ukraine	G	100 %	100 %
Tandus Centiva Inc	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Nova Scotia Ltd	Canada	G	100 %	100 %
Tarkett Flooring Singapore	Singapour	G	100 %	100 %
Tandus Centiva US LLC	Etats-Unis	G	100 %	100 %
CAF Extrusion LLC	Etats-Unis	NC	0 %	100 %
Tandus Centiva Limited	Canada	G	100 %	100 %
Tandus Flooring Suzhou Co. Ltd	Chine	G	100 %	100 %
Tandus Centiva GP	Canada	G	100 %	100 %
Tandus Flooring India	Inde	G	100 %	100 %
Tarkett Enterprises Inc.	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Domco Products Texas Inc. (AZR)	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Alabama Inc. (NAF)	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett Finance Inc.	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett USA Inc. (DUS)	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Texas Tile Manufacturing LLC	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Tarkett IFA Inc.	Etats-Unis	NC	0 %	100 %
Fieldturf Inc	Canada	G	100 %	100 %
L.E.R. Inc	Etats-Unis	G	100 %	0 %
Easy Turf	Etats-Unis	G	51 %	51 %
Beynon Sport Surfaces Inc	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Fieldturf Tarkett USA Holding	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Fieldturf USA Inc	Etats-Unis	G	100 %	100 %
Johnsonite Inc.	Etats-Unis	NC	0 %	100 %
Johnsonite Canada Inc.	Canada	G	100 %	100 %
Diamond W	Etats-Unis	G	100 %	100 %

Le pourcentage du capital détenu et les droits de votes pour chaque entité du Groupe sont identiques. Ils incluent, le cas échéant, les options d'achat.

5.3 COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2014

BILAN ACTIF - Présenté en euros

	Exercice clos le 31/12/2014		31/12/2013	Variation	
	Brut	Amort.prov.	Net	Net	
Frais d'établissement					
Recherche et développement					
Concessions, brevets, droits similaires	17 722 588	10 368 566	7 354 022	5 625 438	1 728 584
Fonds commercial	3 939 892		3 939 892	3 939 892	
Autres immobilisations incorporelles	63 586		63 586	2 001 389	-1 937 803
Avances et acomptes sur immobilisations					
Terrains					
Constructions	105 795	62 957	42 838	61 818	-18 980
Installations techniques, matériel et outillage					
Autres immobilisations corporelles	4 055 080	1 250 942	2 804 138	579 848	2 224 290
Immobilisations en cours	3 243 699		3 243 699	3 812 102	-568 403
Avances et acomptes					
Participations évaluées selon mise en équivalence					
Autres participations	1 231 363 755		1 231 363 755	1 226 521 160	4 842 595
Créances rattachées à des participations					
Autres titres immobilisés	1 324 858		1 324 858		1 324 858
Prêts	413 582 836		413 582 836	405 663 250	7 919 586
Autres immobilisations financières	895 547		895 547	69 115	826 432
TOTAL (I)	1 676 297 636	11 682 465	1 664 615 171	1 648 274 012	16 341 159
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	8 221		8 221	6 250	1 971
Clients et comptes rattachés	6 187 942		6 187 942	5 381 362	806 580
Autres créances					
. Fournisseurs débiteurs				94	-94
. Personnel	6 842		6 842	11 905	-5 063
. Organismes sociaux					
. État, impôts sur les bénéfices	3 482 509		3 482 509	2 389 783	1 092 726
. État, taxes sur le chiffre d'affaires	2 692 970		2 692 970	2 444 153	248 817
. Autres	488 791 194		488 791 194	296 331 228	192 459 966
Capital souscrit et appelé, non versé					
Valeurs mobilières de placement	2 439 600		2 439 600		2 439 600
Disponibilités	10 911 058		10 911 058	3 241 854	7 669 204
Instruments de trésorerie	26 430 295		26 430 295	3 954	26 426 341
Charges constatées d'avance	3 761 962		3 761 962	2 773 036	988 926
TOTAL (II)	544 712 593		544 712 593	312 583 618	232 128 974
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)					
Primes de remboursement des obligations (IV)					
Écart de conversion actif (V)	6 187 610		6 187 610	1 729 034	4 458 576
TOTAL ACTIF (0 à V)	2 227 197 839	11 682 465	2 215 515 374	1 962 586 664	252 928 709

Bilan PASSIF - Présenté en euros

	Exercice clos le 31/12/2014	31/12/2013	Variation
Capital social ou individuel (dont versé : 318 613 480)	318 613 480	318 613 480	0
Primes d'émission, de fusion, d'apport ...	113 982 295	113 982 295	0
Écarts de réévaluation			
Réserve légale	31 861 348	31 617 815	243 533
Réserves statutaires ou contractuelles			
Réserves réglementées			
Autres réserves			
Report à nouveau	636 179 695	438 395 592	197 784 103
Résultat de l'exercice	111 147 117	237 535 708	-126 388 591
Subventions d'investissement			
Provisions réglementées	704 336	1 020 772	-316 436
TOTAL (I)	1 212 488 271	1 141 165 661	71 322 610
Produits des émissions de titres participatifs			
Avances conditionnées			
TOTAL (II)			
Provisions pour risques	572 333	1 676 594	-1 104 261
Provisions pour charges	9 933 775	7 301 148	2 632 627
TOTAL (III)	10 506 108	8 977 741	1 528 366
Emprunts obligataires convertibles			
Autres Emprunts obligataires			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
. <i>Emprunts</i>	725 033 417	520 645 403	204 388 014
. <i>Découverts, concours bancaires</i>			
Emprunts et dettes financières diverses			
. <i>Divers</i>			
. <i>Associés</i>			
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9 781 887	9 940 934	-159 047
Dettes fiscales et sociales			
. <i>Personnel</i>	1 458 314	3 026 706	-1 568 392
. <i>Organismes sociaux</i>	854 690	1 243 037	-388 347
. <i>État, impôts sur les bénéficiaires</i>			
. <i>État, taxes sur le chiffre d'affaires</i>	41 506	200 111	-158 605
. <i>État, obligations cautionnées</i>			
. <i>Autres impôts, taxes et assimilés</i>	502 928	562 877	-59 949
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2 823 032	1 341 000	1 482 032
Autres dettes	246 164 950	273 822 365	-27 657 415
Instruments de trésorerie			
Produits constatés d'avance			
TOTAL (IV)	986 660 724	810 782 433	175 878 291
Écart de conversion passif (V)	5 860 274	1 660 829	4 199 445
TOTAL PASSIF (I à V)	2 215 515 374	1 962 586 664	252 928 709

Compte de résultat

Présenté en Euros

	Exercice clos le 31/12/2014		31/12/2013	Variation	%
	France	Exportations	Total	Total	
Ventes de marchandises					
Production vendue biens					
Production vendue services	6 743 290	24 178 285	30 921 575	28 191 508	2 730 067 9.68
Chiffres d'affaires Nets	6 743 290	24 178 285	30 921 575	28 191 508	2 730 067 9.68
Production stockée					
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation reçues					
Reprises sur amort. et prov., transfert de charges			574 580	36 466	538 114
Autres produits			25 314	0	25 314
Total des produits d'exploitation			31 521 469	28 227 974	3 293 495 12.87
Achats de marchandises (y compris droits de douane)					
Variation de stock (marchandises)					
Achats de matières premières et autres approvisionnements				144	-144 -100
Variation de stock matières premières et autres					
Autres achats et charges externes			23 410 874	33 406 103	-9 995 229 -29.92
Impôts, taxes et versements assimilés			1 203 051	1 085 176	117 875 10.86
Salaires et traitements			6 507 062	8 530 231	-2 023 169 -23.72
Charges sociales			3 038 464	3 434 336	-395 872 -11.53
Dotations aux amortissements sur immobilisations			4 598 623	3 483 639	1 114 984 32.01
Dotations aux provisions sur immobilisations					
Dotations aux provisions sur actif circulant					
Dotations aux provisions pour risques et charges			2 337 183	7 224 000	-4 886 817 -67.65
Autres charges			280 898	198	280 700
Total des charges d'exploitation			41 376 155	57 163 828	-15 787 673 -27.62
RESULTAT EXPLOITATION			-9 854 686	-28 935 854	19 081 168 65.94
Bénéfice attribué ou perte transférée					
Perte supportée ou bénéfice transféré					
Produits financiers de participations			115 944 088	268 171 128	-152 227 040 -56.76
Produits des autres valeurs mobilières			18 969 644	17 830 474	1 139 170 6.39
Autres intérêts et produits assimilés			251 146	234 528	16 618 7.09
Reprises sur provisions et transferts de charges					
Différences positives de change					
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement					
Total des produits financiers			135 164 878	286 236 130	-151 071 252 -52.78
Dotations financières aux amortissements et provisions					
Intérêts et charges assimilées			15 478 680	18 677 059	-3 198 379 -17.12
Différences négatives de change			341 431	1 070 608	-729 177 -68.11
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement					
Total des charges financières			15 820 111	19 747 667	-3 927 556 -19.88
RESULTAT FINANCIER			119 344 767	266 488 462	-147 143 695 -55.22
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT			109 490 081	237 552 608	-128 062 527 -53.91
Produits exceptionnels sur opérations de gestion			7 000	47 229	-40 229 -85.18
Produits exceptionnels sur opérations en capital					
Reprises sur provisions et transferts de charges			740 786	1 116 378	-375 592 -33.64
Produits de cession des éléments d'actif			500		500
Autres produits exceptionnels			42 444		42 444

Compte de résultat

Présenté en Euros

	Exercice clos le 31/12/2014		31/12/2013		Variation	%
	France	Exportations	Total	Total		
Total des produits exceptionnels			790 730	1 163 607	-372 877	-32.04
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			12 501	26 000	-13 499	-51.92
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			1 358 976		1 358 976	
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			484 792	242 646	242 146	99.79
Autres charges exceptionnelles			73 296		73 296	
Total des charges exceptionnelles			1 929 565	268 646	1 660 919	618.26
RESULTAT EXCEPTIONNEL			-1 138 835	894 961	-2 033 796	-227.25
Participation des salariés						
Impôts sur les bénéfices			2 795 870	-911 862	3 707 732	406.61
Total des Produits			170 272 947	315 627 711	-145 354 764	-46.05
Total des charges			59 125 831	78 092 003	-18 966 172	-24.29
RESULTAT NET			111 147 117	237 535 708	-126 388 591	-53.21
Dont Crédit-bail mobilier						
Dont Crédit-bail immobilier						

5.4 ANNEXE COMPTABLE**5.4.1 REGLES ET METHODES 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 détaillées ci-après.

5.4.2 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 :

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 licences de logiciels sont amorties de façon linéaire sur une durée de 1 à 5 ans.

Fiscalement, ces licences sont amorties sur une durée de 1 an. Un amortissement dérogatoire est constaté à ce titre.

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 :

Logiciels informatiques	de 1 à 5 ans
Licences	
Matériel de bureau et informatique	3 ans
Autres immobilisations corporelles	3 ans

5.4.3 IMMOBILISATIONS FINANCIERES ET VALEURS MOBILIERES 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'usage est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée pour la différence. Cette valeur d'usage est appréciée en fonction de critères tels que la situation nette, l'évolution de la rentabilité et la valeur d'utilité de la filiale. Les éléments suivants peuvent également être pris en considération pour cette valorisation : expertise, rentabilité, capitaux propres.

5.4.4 CREANCES 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.

5.4.5 OPERATIONS EN DEVICES

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.

5.4.6 PROVISIONS

1 - Provisions pour pensions et obligations similaires

Les provisions ont été calculées par un actuaire externe sur la base de données au 31 décembre 2014, selon les principales hypothèses décrites ci-dessous :

- taux d'inflation : 2 %
- taux d'actualisation : 2.4 %
- taux d'indexation des salaires : 3 %
- âge de départ à la retraite : 65 ans.

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.

5.4.7 PROVISION POUR PLANS D'INTERESSEMENT A LONG TERME DES SALARIES (LTI)

Le Groupe Tarkett, dont la société Tarkett est la holding, a mis en place, en 2011, 2012 et 2013 des plans d'intéressement donnant droit à l'attribution d'actions gratuites le plan d'association à long terme des salariés et dirigeants du groupe Tarkett à la performance du groupe désigné LTIP.

Au titre de ces plans, certains salariés et dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites sous la double condition de (i) présence, pendant la période d'acquisition des droits et de (ii) critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées pourra varier entre 0 et 1,5 fois le nombre d'actions initialement attribuées, en fonction du niveau d'atteinte d'objectifs de performance de la Société qui sera mesuré en fonction de l'évolution de l'EBITDA et de la dette nette du Groupe sur la période des plans concernés.

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 7 825 835 euros au 31 décembre 2014 (6 863 000 au 31 décembre 2013), 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 dans le cadre du LTIP2011 est évaluée au cours de 24 euros, cours de rachat de ces actions en juillet 2014.

La provision passée pour les plans LTIP2012 et LTIP2013 est le produit entre le nombre d'actions évaluées à la clôture et le cours de l'action Tarkett au 31 décembre 2014, soit 17.90.

5.4.8 FAITS MARQUANTS

Augmentation du capital de Fieldturf Tarkett SAS

Conformément aux résolutions adoptées le 19 décembre 2014, la société Fieldturf Tarkett SAS a procédé le 31 décembre 2014 à une réduction de son capital social par imputation des pertes de ses exercices antérieurs (report à nouveau) pour un montant de 4,843 milliers d'euros. Le même jour et pour le même montant, la société Tarkett a procédé à une augmentation du capital social de sa filiale Fieldturf Tarkett SAS par émission d'actions nouvelles, libérées en numéraire exclusivement par compensation de créances.

Ainsi, le capital social de la société Fieldturf Tarkett SAS en demeure inchangé pour 8 639 milliers d'euros et la société Tarkett demeure actionnaire unique à l'issue de cette opération.

Au 31 décembre 2014, la valeur des titres de la société Fieldturf Tarkett SAS ressort dans le bilan de Tarkett pour un montant de 25,451 milliers d'euros (précédemment à 20,602 milliers d'euros).

Tarkett devient l'actionnaire direct de Tarkett Finance Inc

Le 23 décembre 2014, dans le cadre d'une réorganisation de l'organigramme du Groupe, la société Tarkett est devenue actionnaire unique et direct de la société Tarkett Finance Inc. (USA), société holding des filiales opérationnelles du groupe aux États-Unis, antérieurement détenue par Tarkett Inc. (Canada). Cette opération de réorganisation s'est traduite dans les comptes de la société Tarkett par :

- la comptabilisation des titres de la société Tarkett Finance Inc. au bilan pour un montant de 287,952 milliers d'euros, correspondant à la valorisation externe de 353,000 milliers de dollars américains obtenue dans le cadre de l'opération,
- la réduction de la valeur des titres Tarkett Inc (Canada) à due concurrence, soit une diminution de 287,952 milliers d'euros. La valeur des titres de la société Tarkett Inc (Canada) ressort désormais au bilan pour un montant de 33,224 milliers d'euros

(antérieurement à 321,176 milliers d'euros).

Changement d'adresse du siège social

À compter du 1^{er} mars 2015, la société Tarkett déménage son siège social au 1 Terrasse Bellini – Tour Initiale – 92919 Paris La Défense.

Mise en place d'un contrat de liquidité

En août 2014, un contrat de liquidité a été mis en place pour un montant initial de 2 800 000 euros.

5.4.9 ÉVÉNEMENTS POST-CLOTURE

Aucun événement post-clôture n'est constaté au moment de la finalisation des comptes annuels 2014.

État des immobilisations

	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			
Autres immobilisations incorporelles	18 086 940		5 640 515
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	1 099 491		2 955 588
Emballages récupérables et divers			
Immobilisations corporelles en cours	3 812 102		3 243 698
Avances et acomptes			
TOTAL	23 104 328		11 839 801
Participations évaluées par équivalence			
Autres participations	1 226 521 160		4 842 595
Autres titres immobilisés			1 324 858
Prêts et autres immobilisations financières	405 732 365		7 850 471
TOTAL	1 632 253 525		14 017 924
TOTAL GENERAL	1 655 357 853		25 857 725

	Diminutions		Valeur brute immob. à fin exercice	Réév. Lég. Val. Origine à fin exercice
	Par virement de pst à pst	Par cession ou mise HS		
Frais d'établissement, recherche et développement				
Autres immobilisations incorporelles	2 001 389		21 726 066	
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			4 055 080	
Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours	3 812 102		3 243 699	
Avances et acomptes				
TOTAL	5 813 491		29 130 640	
Participations évaluées par équivalence				
Autres participations			1 231 363 755	
Autres titres immobilisés			1 324 858	
Prêts et autres immobilisations financières			414 478 383	
TOTAL			1 647 166 996	
TOTAL GENERAL	5 813 491		1 676 297 636	

État des amortissements

	Situations et mouvements de l'exercice			
	Début exercice	Dotations exercice	Éléments sortis reprises	Fin exercice
Frais d'établissement, recherche				
Autres immobilisations incorporelles	6 520 221	3 848 345		10 368 566
Terrains				
Constructions sur sol propre				
Constructions sur sol d'autrui				
Installations générales, agencements constructions	43 977	18 980		62 957
Installations techniques, matériel et outillages industriels				
Installations générales, agencements divers				
Matériel de transport				
Matériel de bureau, informatique, mobilier	519 643	731 299		1 250 942
Emballages récupérables et divers				
TOTAL	563 620	750 279		1 313 899
TOTAL GENERAL	7 083 841	4 598 624		11 682 465

	Ventilation des dotations aux amortissements de l'exercice			Mouvements affectant la provision pour amort. dérog.	
	Linéaire	Dégressif	Exception.	Dotations	Reprises
Frais d'établissement, recherche					
Autres immobilisations incorporelles	3 848 345				
Terrains					
Constructions sur sol propre					
Constructions sur sol d'autrui					
Installations générales, agencements constructions	18 980				
Installations techniques, matériel et outillage industriels					
Installations générales, agencements divers					
Matériel de transport					
Matériel de bureau, informatique, mobilier	731 299				
Emballages récupérables et divers					
TOTAL	750 279				
TOTAL GENERAL	4 598 624				

État des provisions

PROVISIONS	Début exercice	Augmentations dotations	Diminutions Reprises	Fin exercice
Pour reconstitution gisements				
Pour investissement				
Pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	1 020 772	165 178	481 614	704 336
Dont majorations exceptionnelles de 30 %				
Pour implantations à l'étranger avant le 1.1.92				
Pour implantations à l'étranger après le 1.1.92				
Pour prêts d'installation				
Autres provisions réglementées				
TOTAL	1 020 772	165 178	481 614	704 336
Pour litiges				
Pour garanties données clients				
Pour pertes sur marchés à terme				
Pour amendes et pénalités				
Pour pertes de change				
Pour pensions et obligations	438 148	60 442		498 590
Pour impôts				
Pour renouvellement immobilisations				
Pour grosses réparations				
Pour charges sur congés payés				
Autres provisions	8 539 594	2 337 183	869 258	10 007 518
TOTAL	8 977 741	2 397 625	869 258	10 506 108
Sur immobilisations incorporelles				
Sur immobilisations corporelles				
Sur titres mis en équivalence				
Sur titres de participation				
Sur autres immobilisations financières				
Sur stocks et en-cours				
Sur comptes clients				
Autres dépréciations				
TOTAL Dépréciations				
TOTAL GENERAL	9 998 513	2 562 803	1 350 872	11 210 444
o Dont dotations et reprises :				
o d'exploitation				
o financières		2 337 183	611 790	
o exceptionnelles				
o exceptionnelles		225 620	739 082	

Le poste « Autres provisions » varie essentiellement en raison des mouvements 2014 sur les plans LTIP ainsi qu'en raison d'une provision pour charge dotée dans le cadre du déménagement du siège social de Nanterre vers La Défense.

État des échéances des créances et des dettes

ETAT DES CREANCES	Montant brut	Un an au plus	Plus d'un an
Créances rattachées à des participations			
Prêts	413 582 836		413 582 836
Autres immobilisations financières	895 547	85 132	810 415
Clients douteux ou litigieux			
Avances et acomptes versés sur commandes	8 221	8 221	
Autres créances clients	6 187 942	6 187 942	
Créances représentatives de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés	6 842	6 842	
Sécurité sociale, autres organismes sociaux			
État et autres collectivités publiques :			
o Impôts sur les bénéfices	3 482 509	3 482 509	
o T.V.A	2 692 970	2 692 970	
o Autres impôts, taxes, versements et assimilés			
o Divers			
Groupe et associés	488 787 898	488 787 898	
Débiteurs divers	3 296	3 296	
Charges constatées d'avance	3 761 962	3 761 962	
TOTAL GENERAL	919 410 023	505 016 772	414 393 251
Montant des prêts accordés dans l'exercice			
Remboursements des prêts dans l'exercice			
Prêts et avances consentis aux associés			

ETAT DES DETTES	Montant brut	A un an au plus	Plus 1 an 5 ans au plus	A plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles				
Autres emprunts obligataires				
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits :				
o à 1 an maximum	36 456 076	36 456 076		
o plus d'un an	688 577 341		688 577 341	
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	9 781 887	9 781 887		
Personnel et comptes rattachés	1 458 314	1 458 314		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	854 690	854 690		
État et autres collectivités publiques :				
o Impôts sur les bénéfices				
o T.V.A	41 506	41 506		
o Obligations cautionnées				
o Autres impôts et taxes	502 928	502 928		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2 823 032	2 823 032		
Groupe et associés				
Autres dettes	246 164 950	246 164 950		
Dettes représentatives de titres empruntés				
Produits constatés d'avance				
TOTAL GENERAL	986 660 724	298 083 383	688 577 341	
Emprunts souscrits en cours d'exercice				
Emprunts remboursés en cours d'exercice				
Emprunts et dettes contractés auprès des associés				

Tableau des délais de paiements fournisseurs

Dettes fournisseurs	Total	Non Échu	Échu depuis moins de 30 jours	Échu de 30 à 60 jours	Échu de 60 à 90 jours
Au 31/12/2014	2 348 395	306 442	1 340 032	354 785	347 136
Au 31/12/2013	574 809	166 197	-42 879	107 912	343 579

Éléments relevant de plusieurs postes du bilan

(Entreprises liées ou avec lesquelles la Société a un lien de participation)

	Montant concernant les entreprises		Montant des dettes et créances représentées par des effets de commerce
	Liées	avec lesquelles la Société a un lien de participation	
Capital souscrit non appelé			
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles			
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles			
Participations	1 231 363 755		
Créances rattachées à des participations			
Prêts	420 315 167		
Autres titres immobilisés			
Autres immobilisations financières			
Avances et acomptes versés sur commandes			
Créances clients et comptes rattachés			
Autres créances	355 324 326		
Capital souscrit et appelé non versé			
Valeurs mobilières de placement			
Disponibilités			
Emprunts obligataires convertibles			
Autres emprunts obligataires			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
Emprunts et dettes financières divers			
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés			
Dettes fiscales et sociales			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Autres dettes	114 996 910		
Produits de participation	115 917 350		
Autres produits financiers	18 996 382		
Charges financières	1 175 823		

Fonds commercial

DESIGNATION	Achetés	Réévalués	Reçus en apport	Montant
Mali de fusion - Partholdi			3 939 892	3 939 892

Produits et avoirs à recevoir

Montant des produits et avoirs à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan	Montant TTC
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	
○ Créances rattachées à des participations	
○ Autres immobilisations financières	
CREANCES	
○ Créances clients et comptes rattachés	
○ Autres créances (dont avoirs à recevoir)	608 626
VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT	
DISPONIBILITES	
TOTAL	608 626

Charges à payer et avoirs à établir

Montant des charges à payer et avoirs à établir inclus dans les postes suivants du bilan	Montant TTC
Emprunts obligataires convertibles	
Autres emprunts obligataires	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 955 654
Emprunts et dettes financières divers	19 473
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7 049 911
Dettes fiscales et sociales	1 801 509
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Autres dettes (dont avoirs à établir :)	3 254
TOTAL	10 829 801

Charges et produits constatés d'avance

	Charges	Produits
Charges / Produits d'exploitation	3 205 592	
Charges / Produits financiers	556 370	
Charges / Produits exceptionnels		
TOTAL	3 761 962	

Ventilation du chiffre d'affaires net

Répartition par secteur d'activité	Montant
Ventes de marchandises	
Ventes de produits finis	
Prestations de services	30 921 575
TOTAL	30 921 575

Répartition par marché géographique	Montant
France	6 743 290
Étranger	24 178 285
TOTAL	30 921 575

Engagements financiers

1 - Effets escomptés non échus

NEANT

2 - Avals et Cautions

	Engagements donnés	Engagements limites		
Barclays Madrid	EUR 836 000	EUR 2 000 000	Ligne de Crédit	Poligras
Barclays Londres	GBP 0	GBP 1 500 000	Ligne de Crédit	Tarkett Ltd
Petrofina	EUR 2 500 000	EUR 5 000 000	Commandes de B&S	Morton Extrusion Technik
BECM	EUR 0	EUR 55 000 000	Ligne de Crédit	Tarkett France

3 - Autres engagements donnés

Bénéficiaire	Engagements donnés	Engagements limites	Objet	Faveur
	Montant			
Federal Insurance Company	USD 75 000 000	USD 75 000 000	Garanties bonne fin chantier	Fieldturf Inc.
Syndicat de banques	USD 0	USD 100 000 000	Ligne de Crédit syndiquée	Tarkett Finance Inc.
Pri-Pensionsgaranti	SEK 173 104 100	SEK 173 104 100	Engagements de retraite	Tarkett AB
Banque Générale du Lux.	EUR 1 766 500	EUR 2 500 000	Ligne de Crédit	Laminate Park GmbH
Fortis GmbH	EUR 1 766 500	EUR 2 500 000	Ligne de Crédit	Laminate Park GmbH
SETEPP	EUR 482 100	EUR 482 100	Loyer	

4 - Instruments financiers dérivés de change

Contrepartie	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	HKD 1 000 000	Swap de change	mars-15
Bancaire	GBP 4 100 000	Swap de change	mars-15
Bancaire	AUD 1 500 000	Swap de change	mars-15
Bancaire	SEK 43 000 000	Swap de change	janv.-15
Bancaire	USD 80 520 000	Swap de change	janv.-15 & mars-15
Bancaire	PLN 91 600 000	Swap de change	janv.-15

Ces instruments financiers ont été pris dans une optique de couverture

5 - Instruments financiers dérivés de taux

Contrepartie	Montant en €	Nature	Date d'échéance
Bancaire	80 000 000	Options gar. tx d'i.	juin-15
Bancaire	98 838 646	Options gar. tx d'i.	sept.-16 & sept.-17

6 - Autres engagements reçus

Tarkett bénéficie au 31 décembre 2014 de droits de tirage non utilisés à hauteur de 293.7 millions d'euros sur des lignes de crédit revolving confirmées et à hauteur de 55 millions d'euros sur des lignes de crédit revolving ou de découvert non confirmées.

7 - Engagements liés au droit individuel à la formation

Le volume d'heures de formation cumulé correspondant aux droits acquis au titre du droit individuel à la formation s'élève au 31 décembre 2014 à 3 120 heures. Parmi ce solde, 164 heures ont donné lieu à demande.

Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

	Résultat avant impôts	Impôts
Résultat courant	109 490 081	2 795 870
Résultat exceptionnel (et participation)	-1 138 835	
Résultat comptable	111 147 117	

Décomposition de l'impôt sur les bénéfices

Nature de l'impôt sur les bénéfices	Impôt 2014	Impôt 2013
Contribution de 3 % sur dividendes	-1 185 241	-3 715 806
Produit d'intégration fiscale	3 972 117	2 864 442
Crédits d'impôt	8 994	1 600
Autres		-62 098
Total	2 795 870	-911 862

Intégration fiscale

La société Tarkett a opté pour le régime de l'intégration fiscale à partir du 1er janvier 2009 pour le calcul de l'impôt sur les sociétés ainsi que pour la contribution supplémentaire sur cet impôt.

Tarkett a mis en place en 2009 une intégration fiscale avec ses filiales françaises : Fieldturf Tarkett SAS et Tarkett France SAS. En 2012, la société Tarkett Bois est entrée

dans le périmètre de l'intégration fiscale.

Les charges d'impôt sont supportées par chacune des sociétés intégrées comme en l'absence d'option pour le régime de l'intégration fiscale.

L'économie d'impôt éventuelle, résultant de l'intégration, est comptabilisée dans les comptes de Tarkett.

Situation fiscale différée et latente

	BASES (K EUR)			TAXES* (K EUR)		
	Début d'exercice 01/01/2014	Variations de l'année	Fin d'exercice 31/12/2014	Début d'exercice 01/01/2014	Variations de l'année	Fin d'exercice 31/12/2014
Charges non déductibles:						
Gain/Perte de change latent	263	-271	-8	91	-93	-3
Organic	49	0	49	17	0	17
Provisions	1 345	-37	1 308	463	-13	450
Pension provisions	438	76	514	151	26	177
Total des impôts différés/latents	2095	-232	1863	722	-80	641
Déficit propre	33 214	2 683	35 897 458	11 435 580	924	12 359
Déficit lié à l'intégration fiscale	-23 051	-9 730	-32 781 053	-7 936 471	-3 350	-11 287
Total du déficit reportable fiscalement	10 163	-7 047	3 116 405	3 499 109	2 426	1 073

*Taux d'imposition = 34.43 %

Rémunérations des dirigeants

	Montant
REMUNERATIONS ALLOUEES AUX MEMBRES :	
- des organes de direction	2 523 388
- des organes de surveillance	482 677

Effectif moyen

	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise
Cadres	45	
Agents de maîtrise et techniciens	4	
Employés	0	
Ouvriers	0	
TOTAL	49	

Parties liées

Les transactions réalisées par la Société avec ses parties liées sont conclues à des conditions normales de marché.

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.

Capitaux propres

Variation des capitaux propres	Montant début d'exercice	Résultat de l'exercice	Opérations en capital	Affectation du résultat	Dividende 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
Ecart de réévaluation						
Réserve légale	31 617 815			243 533		31 861 348
Réserve statutaires ou contractuelles						
Réserves réglementées						
Autres réserves						
Report à nouveau	438 395 592			237 292 175	39 508 072	636 179 695
Résultat de l'exercice	237 535 708	111 147 117		237 535 708		111 147 117
Total situation nette	1 140 144 890	111 147 117			39 508 072	1 211 783 935
Subventions d'investissement						
Provisions réglementées	1 020 772	316 436				704 336
Capitaux propres	1 141 165 662	111 463 553				1 212 488 271

Composition du capital social

	Nombre	Valeur nominale
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

Tableau des filiales et participations

Filiales et participations	Capital social	Réserves et report à nouveau	Quote-part du capital détenu en %	Valeur brute des titres détenus	Valeur nette des titres détenus	Prêts et avances consenties par la Sté	Cautions et avals donnés par la Sté	C.A. H.T. du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Sté dans l'ex
----------------------------	----------------	------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--	-------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	---

A – Renseignements détaillés concernant les filiales & participations

- Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

Tarkett GDL (en KEUR)	274 123	114 847	100	498 050	498 050			202 972	21 621	
Fieldturf Tarkett (en KEUR)	8 639	3 729	100	25 451	25 451			41 034	-1 687	
Tarkett Inc. (en KCAD)	144 300	-2 569	100	33 224K€	33 224K€			89 776	-121 203	
Tarkett Finance Inc. (en KUSD)	424 863	20 622	100	287 952K€	287 952K€			-	-17 503	
Tarkett Doo (en KEUR)	64 264	9 662	100	252 605	252 605			112 322	70 280	68 400
Tarkett Services (en KEUR)	50	-	100	50	50					

Participations (10 à 50 % du capital détenu)

Zao Tarkett (en KEUR)	15 254	72 149	50	134 030	134 030			348 809	59 233	47 517

B – Renseignements globaux concernant les autres filiales & participations

- Filiales non reprises en A:

a) Françaises										
b) Étrangères										

- Participations non reprises en A:

a) Françaises										
b) Étrangères										

Observations complémentaires

Concernant les opérations sur les titres, il convient de se référer à la partie « Faits marquants ».

5.5 RESULTATS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices (et autres éléments caractéristiques)

nature des indications (en eur)	exercice 31.12.2014	exercice 31.12.2013	exercice 31.12.2012	exercice 31.12.2011	exercice 31.12.2010
Capital en fin d'exercice :					
Capital social	318 613 480	318 613 480	316 108 260	316 108 260	316 108 260
Nombre des actions ordinaires existantes	63 722,696	63 722 696	15 144 176	15 144 176	15 144 176
Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	-	-	661 237	661 237	661 237
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	30 921 575	28 191 508	29 323 169	20 843 277	17 864 603
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	114 456 478	248 281 477	160 634 147	127 344 097	281 395 323
Impôts sur les bénéfices	2 795 870	(911,862)	5 088 731	2 794 375	3 039 463
Dotations aux amortissements et provisions	(6 105 232)	(24 595 907)	(3 466 539)	(2 462 170)	(92 702)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	111 147 117	222 773 708	162 256 340	127 676 302	284 342 083
Résultat distribué au titre de l'exercice considéré	39 508 072	125 430 592	-	104 789 888	-
Résultat par action :					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	1.84	3.88	10.49	8.23	18.00
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1.74	3.50	10.27	8.08	17.99
Dividende attribué à chaque action net hors avoir fiscal (1)	0.62	2.00	-	7.00	-
Effectif :					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	50	48	50	50	47
Montant de la masse salariale de l'exercice	6 507 062	8 530 231	6 085 840	4 989 011	5 193 884
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	3 038 464	3 434 336	2 558 859	2 275 486	2 226 442

(1) 2013: dividende de 8 euros versé sur la base des actions anciennes, dont le nominal a été divisé par 4

5.6 TABLEAUX 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 à depuis le 1^{er} janvier 2009.

Les principales filiales directes ou indirectes de Tarkett au 31 décembre 2014 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 92.165. 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.

ZAO 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, Promishlennaya 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 de ZAO Tarkett. L'activité principale de ZAO Tarkett est la fabrication de revêtements de sol en vinyle, essentiellement à destination de la région CEI et pour des clients résidentiels.

ZAO 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 de ZAO Tarkett RUS. L'activité principale de ZAO 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 30 de la Section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés » pour la liste des filiales consolidées. Le détail du chiffre d'affaires net consolidé 2014 du Groupe par zone géographique est présenté à la Section 4.1.2 « Comparaison des résultats annuels ».

5.6.2 ACQUISITIONS ET CESSIENS RECENTES

Acquisitions

Les acquisitions réalisées par le Groupe en 2014 sont décrites à la Section 4.1.1.7 « Acquisitions ».

Opérations de simplification de l'organigramme

Les Installations Sportives Defargo Inc. a fusionné avec Tarkett Inc. en janvier 2013.

Au 1^{er} juillet 2013, Tandus Group Inc a été fusionnée avec Tandus Flooring, Inc et Tarkett Texas Holding Inc a été fusionnée avec Texas Tile Manufacturing LLC.

Au 1^{er} janvier 2014, CAF Extrusion a été fusionnée avec Tandus Flooring, Inc devenue Tandus Centiva Inc à cette même date. Au 1^{er} janvier 2014, Tarkett IFA Inc a été fusionnée avec Tarkett Enterprises Inc et Johnsonite Inc a été fusionnée avec Tarkett USA Inc.

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		
	2014	2013 ⁽³⁾	2012
Dividende total (en millions d'euros).....	39,5 ⁽¹⁾	124,80 ^{(1) (2)}	0 ^{(1) (2)}
Dividende net par action (en euros).....	0,62	2,00	0

⁽¹⁾ Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions d'autocontrôle détenues par Tarkett GDL et d'autodétention détenues par la Société.

⁽²⁾ Le montant total de dividendes s'est élevé à 130,0 millions d'euros. Le montant présenté dans le tableau représente le montant total après déduction de la part de dividendes versés à Partholdi, société fusionnée dans la société Tarkett en novembre 2013.

⁽³⁾ Le dividende net par action prend en considération la division par quatre (4) du nominal dans le cadre de la réorganisation préalable à l'introduction en bourse de la Société survenue le 21 novembre 2013, qui a eu pour effet de multiplier par quatre le nombre d'actions ordinaires existantes de la Société.

Conformément à la loi et aux statuts de la Société adoptés le 21 novembre 2013, 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 2014, le Directoire proposera à l'Assemblée générale un dividende de 0,38 euro par action, correspondant à 40 % du résultat net consolidé part du Groupe.

5.8 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En milliers d'euros hors taxes	2014			2013		
	KPMG S.A.	MAZARS	PRAXOR AUDIT S.A.	KPMG S.A.	MAZARS	PRAXOR AUDIT S.A.
Audit						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1 375	608	91	2 317	-	239
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	51	-	-	107	-	10
<i>Sous-total</i>	<i>1 427</i>	<i>608</i>	<i>91</i>	<i>2 424</i>	<i>-</i>	<i>249</i>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement						
Juridique, fiscal, social	70	-	-	19	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
<i>Sous-total</i>	<i>70</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>19</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Total	1 497	608	91	2 443	-	249

5.9 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Tarkett, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes « 2. Principales méthodes comptables », « 8. Charges d'impôt » et « 20. Impôts différés » de l'annexe qui exposent l'incidence de l'application au 1^{er} janvier 2014 du paragraphe 41 d'IAS12, antérieurement non appliqué par Tarkett, sur les comptes consolidés ainsi que sur l'information financière comparative.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Philippe Grandclerc
Associé

Les commissaires aux comptes,

Mazars
Juliette Decoux
Associée

Eric Schwaller
Associé

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Estimations comptables :

Les notes « 2.2.2 Estimations » et « 27 Autres engagements » aux états financiers mentionnent les jugements et estimations significatifs retenus par la direction.

Nous avons considéré, dans le cadre de notre audit, que ces jugements et estimations concernent principalement les immobilisations incorporelles et corporelles (notes 2.5.10, 2.5.11, 2.5.15, 9 et 10), les impôts différés actifs (notes 2.5.22, 8 et 20), les provisions (notes 2.5.20 et 21) et les engagements de retraite et assimilés (notes 2.5.18 et 22).

Sur ces comptes, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces jugements et estimations, à revoir, par sondages, les calculs effectués par la société, à comparer les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes, à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction et à vérifier que les différentes notes aux états financiers fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

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.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense, le 18 février 2015

5.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX

Mesdames, Messieurs les Actionnaires

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Tarkett, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Valeur d'inventaire des titres de participation

Votre société évalue annuellement la valeur d'inventaire des titres de participation comme décrit dans le paragraphe « Immobilisations financières » de la note « Règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nous avons revu l'approche utilisée par la société et, sur la base des éléments disponibles lors de nos travaux, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues par la société au 31 décembre 2014.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 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.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense, le 18 février 2015

Les commissaires aux comptes,

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Philippe Grandclerc
Associé

Mazars
Juliette Decoux
Associée

Eric Schwaller
Associé



CHAPITRE 6

FACTEURS DE RISQUES ET CONTROLES INTERNES

6.1	PRINCIPAUX RISQUES	186	6.2.5	Élaboration et traitement de l'information comptable et financière.....	194
6.1.1	Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité	186	6.3	POLITIQUE EN MATIERE D'ASSURANCES	196
6.1.2	Risques industriels	189	6.4	RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	197
6.1.3	Risques de marché	189	6.4.1	Le gouvernement d'entreprise.....	197
6.1.4	Risques juridiques	190	6.4.2	Gestion des risques et contrôle interne	197
6.2	GESTION DES RISQUES.....	191	6.5	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE.....	198
6.2.1	Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques	191			
6.2.2	Gestion des risques importants	191			
6.2.3	Procédures de conformité	192			
6.2.4	Dispositif de contrôle interne et/ou gestion des risques	193			



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 A SON SECTEUR D'ACTIVITE

6.1.1.1 Risques liés aux cycles économiques

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 Etats Indépendants (CEI). Ces pays représentent environ 26.6 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe. Les prévisions économiques de cette région ont été récemment dégradées (en janvier 2015, le FMI prévoyait une contraction du PIB de la Russie de 3.5 %).

6.1.1.2 Risques liés au niveau des dépenses publiques

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.

6.1.1.3 Risques liés au programme d'optimisation des coûts et des processus mis en place par le Groupe

Dans le cadre de sa stratégie d'optimisation opérationnelle, le Groupe a mis en place un programme, dénommé World Class Manufacturing (« WCM »), qui a notamment pour objectif d'augmenter la productivité du Groupe et de réduire les coûts de production. Bien que le programme WCM ait permis au Groupe de réaliser des économies significatives ces dernières années, le Groupe ne peut pas garantir que les efforts de productivité qui ont donné lieu à ces économies seront durables. En outre, le Groupe vise des économies additionnelles à l'avenir, mais il pourrait rencontrer des difficultés et, par conséquent, ne pas atteindre ces objectifs.

6.1.1.4 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 1.6.1.2 « Matières premières et fournisseurs »).

Une part significative des coûts des matières premières, dont principalement les produits issus de la pétrochimie correspondant à environ 54% des matières premières (polychlorure de vinyle (« PVC ») et plastifiants), mais aussi le transport et la consommation de ressources énergétiques, est liée indirectement au cours du pétrole brut et subit les conséquences de sa volatilité. Le Groupe est également exposé aux variations de prix d'autres matières premières essentielles à son activité, telles que le bois.

En cas d'augmentation future des prix des matières premières, si le Groupe ne parvient pas à répercuter immédiatement ou entièrement les coûts supplémentaires liés à l'augmentation du prix des matières premières sur 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, cela pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

6.1.1.5 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 Etats-Unis. Il est notamment présent en Russie et dans les autres pays de la Communauté des Etats 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 environ 26.6 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2014 (environ 83.1 % du chiffre d'affaires net consolidé du segment CEI & Autres en 2014). 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. Le Groupe est aussi présent en Ukraine. Ce pays représente 2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014. Les usines du Groupe en Ukraine sont situées dans la partie Ouest du pays et n'ont donc pas été directement affectées par les conflits.

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 avoir, en conséquence, un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

6.1.1.6 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 3 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.

6.1.1.7 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

6.1 - Principaux risques

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.

6.1.1.8 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 1.5.1 « Marché des revêtements de sol ») 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.

6.1.1.9 Risques liés à la dépendance du Groupe vis-à-vis de certains fournisseurs

Pour certaines matières premières essentielles à son activité, le Groupe dépend d'un nombre limité de fournisseurs (Voir la Section 1.6.2.1 « Matières premières et fournisseurs »). Ceci est particulièrement le cas pour la fabrication de ses sols souples, pour lesquels le Groupe utilise principalement du PVC et des plastifiants, matières premières dérivées du pétrole brut et 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 renégociations périodiques. Un changement défavorable dans la relation avec l'un de ses fournisseurs, l'éventuelle défaillance de l'un d'entre eux ou une éventuelle concentration accrue des fournisseurs pourraient avoir un impact défavorable 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, s'il n'était pas en mesure de trouver rapidement des fournisseurs de substitution à des conditions satisfaisantes, qui serait susceptible d'avoir un impact défavorable sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

6.1.1.10 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.

6.1.1.11 Risques liés aux engagements du Groupe en matière de retraite et autres obligations assimilées

Le Groupe comptabilise des engagements significatifs au titre des régimes de retraite et de santé et autres obligations assimilées principalement en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest (notamment en Allemagne, au Royaume-Uni et en Suède). Au 31 décembre 2014, ces engagements de retraite et de santé s'élevaient à 254.2 millions d'euros, dont 98.8 millions d'euros étaient couverts par des actifs dédiés.

Les obligations de financement de ces engagements par le Groupe dépendent de la performance future de ses actifs, du niveau des taux d'actualisation utilisés pour mesurer les engagements futurs, des prévisions actuarielles, des changements susceptibles d'affecter les régimes de retraite et de la réglementation applicable. Du fait du grand nombre de paramètres qui déterminent les obligations de financement des engagements de retraite et assimilés et de leur difficile prévisibilité, les obligations futures du Groupe de financer les engagements de régimes de retraite et de santé et autres obligations assimilées du Groupe pourraient être plus importantes que les montants estimés au 31 décembre 2014. Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière du Groupe et ses résultats. Pour plus de détails, il convient de se référer à la note 22 « Engagements de retraite et assimilés », aux états financiers figurant à la Section 5.2 et à la Section 4.1.1.8 « Estimations et hypothèses utilisées dans la préparation des états financiers ».

6.1.1.12 Risques liés aux écarts d'acquisition (goodwill)

Au 31 décembre 2014, les écarts d'acquisition (*goodwill*) s'élevaient à 532.6 millions d'euros. Le Groupe ne peut exclure que la survenance d'événements futurs soit susceptible d'entraîner une dépréciation de certaines immobilisations incorporelles et/ou des écarts d'acquisition (*goodwill*). En raison du montant important des

immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition (*goodwill*) figurant dans son bilan, d'éventuelles dépréciations significatives pourraient avoir un effet défavorable sur la situation financière et les résultats du Groupe pour l'exercice au cours duquel de telles charges viendraient à être enregistrées.

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 3.2 « Environnement et développement durable ».

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 pourraient 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, 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, le Groupe ne peut exclure que sa responsabilité soit alors recherchée, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur la situation financière du Groupe et ses résultats.

Si la responsabilité du Groupe devait être mise en jeu dans le cadre de ces procédures ou d'autres procédures futures, les conséquences de cette mise en jeu pourraient avoir 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 une 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 « Procédure judiciaire et arbitrage »).

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 2014, une partie importante du chiffre d'affaires brut a été réalisée en devises autres que l'euro, notamment le dollar américain (34.2 % du chiffre d'affaires net consolidé en 2014), le rouble russe (19.5 %), la couronne suédoise (7.5 %), la livre sterling (2.2 %), le tenge kazakh (2.3 %), le hryvnia ukrainien (2 %) et le dollar australien (1.2 %). Le Groupe s'efforce de réduire l'impact des variations de change à court terme sur son résultat par le développement de ses capacités de production dans les zones monétaires où il vend ses produits, par la facturation

6.1 - Principaux risques

de certaines prestations internes en devises et par une politique de gestion centralisée de ce risque par l'usage d'instruments dérivés de change sur son exposition enregistrée au bilan et sur son exposition future au titre des flux de trésorerie en devises devant être générés par les achats et les ventes dans les six prochains mois. 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 ce qui concerne le rouble russe et les autres devises des 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, le Groupe est significativement exposé au risque de change sur les monnaies locales, étant précisé que 60% des coûts des pays de la CEI sont libellés en euros. Dans cette région, le Groupe ne recourt pas à des instruments financiers de couverture, mais a toujours eu comme politique 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 ce 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 1.2 de la note 25 « Risques financiers et instruments financiers » aux états financiers figurant à la Section 5.2 et à la Section 4.1.1.4 « Les variations des taux de change ».

6.1.3.2 Risque de taux

Les fluctuations des taux d'intérêt ont un impact direct sur le résultat financier du Groupe. Au 31 décembre 2014, 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 595.4 millions d'euros et la dette brute à 730.6 millions d'euros, dont 729 millions d'euros à taux variable et 1.5 millions d'euros à taux fixe ou plafonné après opérations de couverture. 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. Toutefois, au 31 décembre 2014, après opérations de couverture, une augmentation simultanée de 1 % des taux d'intérêt se traduirait par une hausse du coût de la dette nette de 3.5 millions 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 0.7 million d'euros.

Pour plus de détails, il convient de se référer au paragraphe 1.1 de la note 25 « Risques financiers 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 2014, la dette brute consolidée du Groupe s'élevait à 730.6 millions d'euros, soit une dette nette consolidée s'élevant à 595.4 millions d'euros. Par ailleurs,

le Groupe disposait également de lignes de crédit non-tirées à hauteur de 420.3 millions d'euros au 31 décembre 2014. L'échéancier de la dette du Groupe figure à la Section 4.3.3 « Détail de la dette financière brute ». La prochaine échéance importante du Groupe est le second trimestre 2016, où viendront à échéance la ligne de crédit syndiquée de 450.0 millions d'euros ainsi que le dernier amortissement, pour 77.0 millions d'euros, de l'emprunt à terme de 129.0 millions d'euros.

Les contrats de crédit du Groupe (à savoir principalement les lignes de crédits syndiquées d'un montant maximum de 450.0 millions d'euros et les emprunts à terme de 129.0 et 360.0 millions d'euros) 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 sur les 12 derniers mois inférieur à 3.0. Ces clauses sont décrites à la Section 4.3.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable », où les ratios 2013 et 2014 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 2 de la note 25 « Risques financiers et instruments financiers » aux états financiers figurant à la Section 5.2 et à la Section 4.3.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable ».

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 une protection de cette innovation afin d'assurer une liberté d'exploitation et de disposer des instruments juridiques nécessaires pour faire face aux phénomènes de contrefaçon et de concurrence déloyale.

Ainsi, pour faire respecter ses droits de propriété intellectuelle, le Groupe pourrait engager des procédures judiciaires dont les frais s'avèreraient significatifs.

A l'inverse, le Groupe ne peut garantir de manière absolue qu'il ne portera pas atteinte à des droits de tiers et 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. 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.

6.1.4.2 Risques liés aux procédures judiciaires et administratives

Les sociétés composant le Groupe sont soumises à des législations et réglementations nationales et régionales, différentes selon chaque pays d'implantation. Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est exposé ou susceptible d'être exposé à des procédures judiciaires, arbitrales ou administratives.

Le Groupe fait l'objet de différentes procédures judiciaires décrites à la Section 4.5 « Procédure judiciaire et arbitrage ».

En outre, en mars 2013, l'Autorité de la concurrence française a lancé une enquête à l'égard de plusieurs fabricants de revêtements de sol, incluant Tarkett, en relation avec de potentielles pratiques anticoncurrentielles sur le marché français des revêtements de sol en vinyle. De tels contentieux ou enquêtes pourraient avoir un impact significatif défavorable sur l'activité du Groupe, son résultat d'exploitation, sa situation financière et ses perspectives.

6.1.4.3 Risque fiscal

En tant que groupe international exerçant ses activités dans de nombreux États, le Groupe est soumis à de

nombreuses 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 GESTION DES RISQUES

6.2.1 ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

6.2.1.1 Objectifs

Les dispositifs de gestion des risques et contrôle interne, sous la responsabilité du directeur 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 a déployé un référentiel de contrôle interne s'appuyant sur les principes du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), décrit ci-après et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs du Groupe et à la fiabilité de l'information financière.

6.2.2 GESTION DES RISQUES IMPORTANTS

Le tableau ci-dessous présente les risques les plus importants auxquels est exposé le Groupe ainsi que leur gestion. Pour une information détaillée sur les risques auxquels est exposé le Groupe, voir les Sections 6.1.1 « Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité » à 6.1.4 « Risques juridiques ».

Risques	Gestion du risque
Risque lié à l'instabilité économique	<p>La politique du Groupe est d'être diversifiée afin d'obtenir un équilibre entre les différents marchés sur lesquels il intervient.</p> <p>Les activités du Groupe sont présentes sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ plusieurs zones géographiques ; ▪ plusieurs catégories de produits ; ▪ le marché commercial et le marché résidentiel ; et ▪ le secteur de la rénovation qui est moins sensible aux cycles économiques que celui de la construction neuve.
Risque lié à l'instabilité politique	<p>Les éléments de gestion du risque politique décrits ci-après visent à couvrir les diverses conséquences de celui-ci :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation des prix de ventes et travail continu sur la diminution des coûts de production ; ▪ Accélération du processus de substituabilité des matières premières ; ▪ Analyse de scénarios de crise et préparation de plans adaptés ; ▪ 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 ».
Risque lié aux matières premières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Groupe développe des relations privilégiées et durables avec son panel de fournisseurs. ▪ Le Groupe développe des processus de production lui permettant de gagner en flexibilité et de réduire sa dépendance à certains types de fournisseurs de PVC ; ▪ Le Groupe s'efforce de répercuter les hausses du coût de la matière première dans les prix de ses produits dans les meilleurs délais.
Risque de change	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 l'euro ; ▪ Lorsque cela est possible, le Groupe a mis en place des instruments de couverture à court terme sur certaines devises.
Risque sur les produits défectueux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Groupe a mis en place un processus de test et validation dans le cadre du développement de nouveaux produits et pour les changements effectués dans les formulations des produits existants, ainsi qu'un processus d'homologation des nouveaux composants ; ▪ Ce risque fait l'objet d'une couverture d'assurance adaptée.

6.2.3 PROCEDURES DE CONFORMITE

Afin de respecter l'ensemble des lois et des réglementations en vigueur à ce sujet, le Groupe a mis en place des procédures de conformité concernant le risque de concurrence et le risque de corruption.

6.2.3.1 La conformité au droit de la concurrence

Le Groupe est soucieux de préserver une concurrence dynamique, saine et loyale.

À cet effet, le Groupe a développé en 2011 un programme de conformité aux règles de la concurrence, piloté par la direction juridique et des experts externes. Ce programme, sous la responsabilité des directions juridiques, est destiné à assurer le strict respect par les collaborateurs du Groupe des règles, lois et règlements en matière de droit de la concurrence.

Ce programme est déployé de manière régulière et continue, sur une base mondiale, au travers de la diffusion de la politique concurrence et de nombreuses actions de sensibilisation aux problématiques de concurrence en personnes ou par voie électronique. Il 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 d'entreprises communes.

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.

6.2.3.2 La lutte contre la corruption et la fraude

La prévention et la lutte contre la corruption sous la responsabilité de la direction juridique et de la fraude, sous la responsabilité de la direction du contrôle et de l'audit interne, constituent 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 aux risques de corruption et de fraude. 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 pas à l'abri d'un éventuel incident de corruption.

À cet effet, en 2012, le Groupe a défini 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 des politiques et lignes directrices anti-corruption, de remise et réception de cadeaux, de relation avec les

intermédiaires et des formations anti-corruption en personne et par voie électronique.

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 lignes directrices de sensibilisation à la prévention et de détection de la fraude ont été diffusées à cet effet.

6.2.4 DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ET/OU GESTION DES RISQUES

6.2.4.1 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 et rappels récurrents. Ces principes se matérialisent notamment par un Code d'éthique, une politique concurrence et une politique anti-corruption sous la responsabilité de la Direction juridique ;
- 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 And Controls Evaluation), des procédures internes par fonction, partagées avec toutes les filiales du Groupe, ainsi que 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 est rattachée à la Direction Financière et reporte 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.

6.2.4.2 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 :

- 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.
- Qualification et quantification des risques selon les axes suivants : définition précise, causes possibles, fréquence estimée de survenance, évaluation des impacts (financiers, humains, juridiques ou de réputation) et degré de maîtrise par l'organisation.
- Revue et validation de la cartographie des risques par le Comité exécutif et présentation au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

En 2013, la cartographie Groupe a été déclinée par Division opérationnelle (zone géographique), afin de prendre en compte les spécificités régionales ou sectorielles, et partager plus largement la vision des risques au sein du Groupe.

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.

■ Suivi continu

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

6.2 - Gestion des risques

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.

6.2.4.3 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, Enablon).

Toutes les filiales du Groupe sont soumises au dispositif ; en 2014, la société Gamrat Flooring a été intégrée au dispositif de contrôle interne Tarkett.

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 directeur financier du Groupe, le directeur financier et le contrôleur interne de la Division concernée et la Direction du contrôle et de l'audit interne.

Une revue par processus est également effectuée avec les différentes directions du Groupe concernées.

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 et missions d'audit interne

L'approche par auto-évaluation est complétée par des tests sur les contrôles clés du référentiel TRACE réalisés par les contrôleurs internes division, ainsi que par des missions d'audit internes réalisées par la Direction du Contrôle et de l'Audit Interne.

6.2.4.4 Pilotage

Sur la base d'un plan d'audit préalablement approuvé par le Comité d'audit, l'équipe d'audit interne, composée de 4 personnes, a réalisé 27 missions en 2014. 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.

Chaque mission fait l'objet d'un rapport qui inclut un plan d'action préparé par les entités concernées pour corriger les éventuelles faiblesses détectées. Un processus de suivi des plans d'actions permet de s'assurer de la correction des faiblesses identifiées et s'appuie sur :

- un reporting trimestriel de l'avancement des plans d'actions par les entités,
- la réalisation, depuis début 2013, de missions de suivi par les contrôleurs internes Division dans les 6 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.

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 trimestriels de performance du contrôle interne, en particulier, le taux de conformité sur 50 contrôles clés du référentiel, les risques de ségrégation des tâches, l'avancement des plans d'actions et la couvertures des tests effectués par les contrôleurs internes.

6.2.5 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 progiciel de reporting et consolidation unifié : la remontée et 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.
- 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 2014, la couverture a été de 91 % du chiffre d'affaires et de l'EBITDA.
- 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 ;
 - Des processus prévisionnels au nombre de trois par an : ces prévisions se focalisent sur les mêmes agrégats financiers que le budget annuel et suivent donc les mêmes méthodes de consolidation dans B.O.F.C., avec le même niveau de granularité. Ces prévisions sont habituellement effectuées en mars, juin et septembre, 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 MATIERE 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 assurance, Tarkett s'inscrit dans une démarche active de prévention des risques industriels en s'appuyant sur FM Global, son assureur dommage, réputé pour son expertise en matière d'ingénierie et de prévention incendie.

Chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à 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 juridique 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. 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 des captives 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 ; et
- transport – stocks et transits.

6.4 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne, établi conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce, a été approuvé par le Conseil de surveillance le 18 février 2015.

6.4.1 LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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.225-37 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 « <i>Conseil de surveillance</i> »
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Section 2.2.2 « <i>Fonctionnement et évaluation du Conseil de surveillance</i> »
Limitation de pouvoir du Directoire	Section 7.6.2.1 « <i>Directoire</i> »
Disposition du Code Afep-Medef qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été	Section 2.2.2.2 « <i>Déclaration relative au gouvernement d'entreprise</i> »
Lieu où le Code Afep-Medef peut être consulté	Section 2.2.2.2 « <i>Déclaration relative au gouvernement d'entreprise</i> »
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale	Section 7.6.5 « <i>Assemblées générales</i> »
Les principes et les règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	Section 2.3 « <i>Rémunération et avantages alloués aux organes de direction et de contrôle</i> »
Éléments susceptibles d'avoir un impact sur une offre publique	Section 7.8 « <i>éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre au public</i> »

6.4.2 GESTION DES RISQUES ET CONTROLE INTERNE

La description de la gestion des risques et du contrôle interne est détaillée à la section 6.2 « *Gestion des risques* » ci-dessus.

6.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Tarkett et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle

interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Fait à Paris-La Défense, le 2 mars 2015

Les commissaires aux comptes,

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Philippe Grandclerc
Associé

Mazars
Juliette Decoux
Associée

Eric Schwaller
Associé



CHAPITRE 7

INFORMATIONS SUR LA SOCIETE, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL

7.1	INFORMATIONS SUR LA SOCIETE	200	7.5	PACTE D'ACTIONNAIRES	207
7.1.1	Dénomination sociale, immatriculation et forme juridique.....	200	7.6	STATUTS DE LA SOCIETE.....	208
7.1.2	Date de constitution et durée.....	200	7.6.1	Objet social (article 3 des statuts)	208
7.2	INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL .	200	7.6.2	Organes de direction et de surveillance (articles 11 à 23 des statuts)	208
7.2.1	Répartition du capital social et des droits de vote	200	7.6.3	Droits et obligations attachés aux actions (articles 6 à 9 des statuts)	213
7.2.2	Capital social souscrit	200	7.6.4	Modification des droits des actionnaires.....	213
7.2.3	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par Tarkett de ses propres actions.....	200	7.6.5	Assemblées générales (article 25 des statuts).	213
7.2.4	Programme de rachat d'actions	201	7.6.6	Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	214
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	203	7.6.7	Franchissements de seuils et identification des actionnaires	214
7.2.6	Nantissements, garanties et sûretés.....	203	7.6.8	Modification du capital social.....	214
7.2.7	Évolution du capital social sur les trois derniers exercices	204	7.6.9	Répartition des bénéfices (article 28 des statuts)	214
7.3	INFORMATION SUR L'ACTIONNARIAT.....	204	7.7	PRISE DE PARTICIPATION DE LA SOCIETE HORS DU GROUPE TARKETT.....	215
7.3.1	Organigramme simplifié de l'actionariat.....	204	7.8	ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE AU PUBLIC ..	215
7.3.2	Principaux actionnaires directs et indirects	205	7.9	INFORMATIONS BOURSIERES	215
7.3.3	Franchissement de seuils.....	205			
7.3.4	Droits de vote des actionnaires	205			
7.3.5	Contrôle de la Société.....	206			
7.4	AUTORISATIONS FINANCIERES	206			



7.1 - Informations sur le capital social

7.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ**7.1.1 DENOMINATION SOCIALE, IMMATRICULATION ET FORME JURIDIQUE**

Tarkett, société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 352 849 327, ayant son siège social au 1 Terrasse Bellini - Tour Initiale - 92919 Paris La Défense, France. Le numéro de téléphone du siège social est le 01 41 20 40 40.

La Société est une société anonyme de droit français, régie par les lois et règlements en vigueur en France (et notamment les dispositions du Livre II du Code de commerce) ainsi que par ses statuts.

7.1.2 DATE DE CONSTITUTION ET DUREE

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 REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE**

Le tableau ci-dessous présente l'actionnariat de la Société à la date du 31 décembre 2014 :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Société Investissement Deconinck (SID)	31 975 071	50,18 %	50,32 %
KKR International Flooring 2	13 703 462	21,50 %	21,57 %
Tarkett GDL SA	81 726	0,13 %	0,00 %
Tarkett	101 650	0,16 %*	0,00 %
Public	17 860 787	28,03 %	28,11 %
Total	63 722 696	100,00 %	100,00 %

* Le pourcentage d'autodétention de Tarkett ne tient pas compte des actions acquises 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 2014, 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.

A la date du 31 décembre 2014, 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).

7.2.3 AUTOCONTROLE, AUTO-DETENTION ET ACQUISITION PAR TARKETT DE SES PROPRES ACTIONS

Au 31 décembre 2014, la Société détient directement 101 650 actions, soit 0,16 % du capital social (Voir Section 7.2.4 pour le détail sur le rachat d'actions propres).

Tarkett GDL SA, détenue à 100 % par Tarkett, détient 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 OPERATIONS REALISEES DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS AU COURS DE L' EXERCICE 2014 (HORS CONTRAT DE LIQUIDITE)

■ Rappel du programme de rachat autorisé en 2014

L'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 13 mai 2014 a autorisé le Directoire pour une période de 18 mois, soit jusqu'au 13 novembre 2015, conformément aux articles L.225-209 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 2013, soit 6 372 269 actions ordinaires et dans la limite d'un montant global de 15 millions d'euros. Cette même assemblée 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.225-111 du Code de commerce, les opérations réalisées en 2014 dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société en vigueur au cours de l'exercice sont détaillées ci-après.

Le Directoire a, le 30 juillet 2014, usé de la délégation ainsi accordée par l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 13 mai 2014, afin de servir le LTIP 2011-2014 (Voir Section 2.5) qui arrivait à échéance.

A ce titre, la Société a acquis 158 274 actions de Tarkett auprès de Tarkett GDL SA au prix de 24 euros par action et a reçu 28 actions de Tarkett par retour de prêt d'actions antérieurement octroyés aux membres du Conseil de surveillance. Au 31 juillet 2014, la Société détenait donc 158 302 actions propres.

Conformément aux termes et conditions du règlement du plan LTIP 2011-2014, 56 652 actions de Tarkett ont immédiatement été transférées aux bénéficiaires résidents français du LTIP 2011-2014.

Le solde des actions acquises, soit 101 650 actions, sont auto-détenues par Tarkett jusqu'en juillet 2016, date à laquelle les bénéficiaires, résidant hors de France, pourront recevoir leurs actions résultant de l'attribution du LTIP 2011-2014. En conséquence, au 31 décembre 2014, la Société détenait 101 650 actions propres (soit 0,16 % de son capital social, hors contrat de liquidité), toutes affectées à la couverture du plan LTIP 2011-2014, dont la valeur de marché s'élève à 1 819 538 euros au 31 décembre 2014.

7.2.4.2 CONTRAT DE LIQUIDITE

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 2014, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 1 430 936 euros,
- 64 191 titres.

A l'entrée en vigueur du contrat de liquidité, soit le 11 août 2014, les moyens figurant au compte de liquidité étaient de 2 800 000 euros.

En 2014, dans le cadre de ce contrat de liquidité, 269 441 titres ont été traités pour un montant total de 5 825 683 euros. En 2014, la moins-value dégagée au titre du contrat de liquidité s'est élevée de 220 087 euros.

La commission de gestion de ce contrat de liquidité s'est élevée à 15 666.67 euros hors taxe en 2014.

7.2.4.3 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS SOUMIS A L' ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE DU 24 AVRIL 2015 (13EME RESOLUTION)

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 Ordinaire Annuelle et Extraordinaire des actionnaires convoquée le 24 avril 2015.

7.2 - Informations sur le capital social

■ **Répartition par objectifs des actions détenues par Tarkett**

Au 31 décembre 2014, la Société détient 101 650 actions propres, soit 0.16% du capital social hors contrat de liquidité, toutes affectées à la couverture du plan LTIP 2011-2014.

Au 31 décembre 2014, 64 191 actions sont inscrites sur le compte de liquidité tenue 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 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 Ordinaire Annuelle et Extraordinaire du 24 avril 2015, 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.

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 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.

■ **Durée du programme**

L'autorisation de rachat conférée par l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle et Extraordinaire des actionnaires le 24 avril 2015 serait consentie pour une durée de 18 mois à compter de cette assemblée, soit jusqu'au 24 octobre 2016.

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 le site internet de la Société (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 S.A.S. et Morton Holding GmbH (« MHG ») ont 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 S.A.S. 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. Elle fait l'objet d'une consolidation globale au sein des comptes consolidés du Groupe inclus à la Section 5.1 « Comptes consolidés ». Le pacte d'actionnaires prévoit des options d'achat et de vente sur les actions de la société MET.

Ces options d'achat et de vente ont été mises à jour sous acte notarié en date du 28 janvier 2014.

Ainsi, à compter du 31 décembre 2018 ou en cas de changement de contrôle de la société Fieldturf Tarkett S.A.S. (à l'exception d'un changement de contrôle de l'intégralité du segment Surfaces Sportives), MHG pourra exercer une option de vente auprès de FieldTurf Tarkett S.A.S. exerçable sur l'intégralité de sa participation de 49 % au sein de MET. Le prix d'exercice de l'option de vente a été fixé à un montant minimum de 3 340 000 euros, pouvant être porté à un montant total maximum de 7 000 000 d'euros en fonction de l'atteinte de critères de performance sur la période jusqu'au 31 décembre 2018.

En cas de changement de directeur général de MET survenant avant le 31 décembre 2018, FieldTurf Tarkett S.A.S. pourra exercer une option d'achat portant sur l'intégralité de la participation de MHG. Le prix d'exercice de l'option d'achat est défini selon les mêmes modalités que le prix d'exercice de l'option de vente décrit ci-dessus, l'atteinte des critères de performance étant évaluée, le cas échéant, à la date d'exercice de l'option.

7.2.5.2 EASYTURF, INC.

Les sociétés FieldTurf USA Inc. et DPH Holdings, Inc. (DPH) ont conclu le 19 mai 2010 un pacte d'actionnaires portant sur leur détention des titres de la société EasyTurf, Inc. Les participations de FieldTurf USA Inc. et DPH s'élevaient respectivement à 51 % et 49 % du capital de la société EasyTurf, Inc. La société EasyTurf, Inc. a pour objet la fabrication de gazon synthétique. Elle fait l'objet d'une consolidation globale au sein des comptes consolidés du Groupe inclus à la Section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent document de référence. Ce pacte

prévoit des options d'achat et de vente sur les actions de la société EasyTurf, Inc.

Ainsi, DPH pourra exercer jusqu'au 19 mai 2016 une option de vente auprès de FieldTurf USA Inc. portant sur l'intégralité de sa participation de 49 % au sein de EasyTurf, Inc. Après cette date, DPH bénéficiera de cette option en cas de changement de contrôle de FieldTurf USA Inc.

FieldTurf USA Inc. pourra exercer, au cours de la période allant du 19 mai 2014 au 19 mai 2016, une option d'achat portant sur l'intégralité de la participation de DPH.

Le prix d'exercice des options sera calculé en fonction de l'EBITDA, du chiffre d'affaires et de l'endettement de la société EasyTurf, Inc.

7.2.5.3 MARKNO BEHEER B.V.

Les sociétés Fieldturf Tarkett SAS et MarkNo Beheer B.V. (« MarkNo ») ont 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 SAS 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. Elle fait l'objet d'une consolidation globale au sein des comptes consolidés du Groupe inclus à la Section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe ». Le pacte d'actionnaires prévoit des options d'achat et de vente sur les actions de Fieldturf Benelux B. V.

A compter du 5 août 2016, MarkNo pourra exercer une option de vente auprès de Fieldturf Tarkett SAS et cette dernière pourra exercer une option d'achat auprès de MarkNo de l'intégralité de la participation de 48.89% de MarkNo au sein de Fieldturf Benelux B. V.. Le prix d'exercice de l'option sera calculé en fonction de l'EBITDA et de l'endettement net de Fieldturf Benelux B. V.

En cas de départ à titre de salarié de Fieldturf Benelux B. V. de l'un des actionnaires de MarkNo, et de non exercice par l'autre actionnaire de MarkNo de son option de rachat des actions détenus par l'actionnaire ayant quitté, Fieldturf Tarkett SAS pourra exercer une option d'achat auprès de MarkNo de la moitié de la participation de MarkNo au sein de Fieldturf Benelux B. V.. Le prix d'exercice de l'option sera calculé en fonction de l'EBITDA et de l'endettement net de Fieldturf Benelux B. V.

7.2.6 NANTISSEMENTS, GARANTIES ET SURETES

Néant

7.3 - Information sur l'actionariat

7.2.7 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

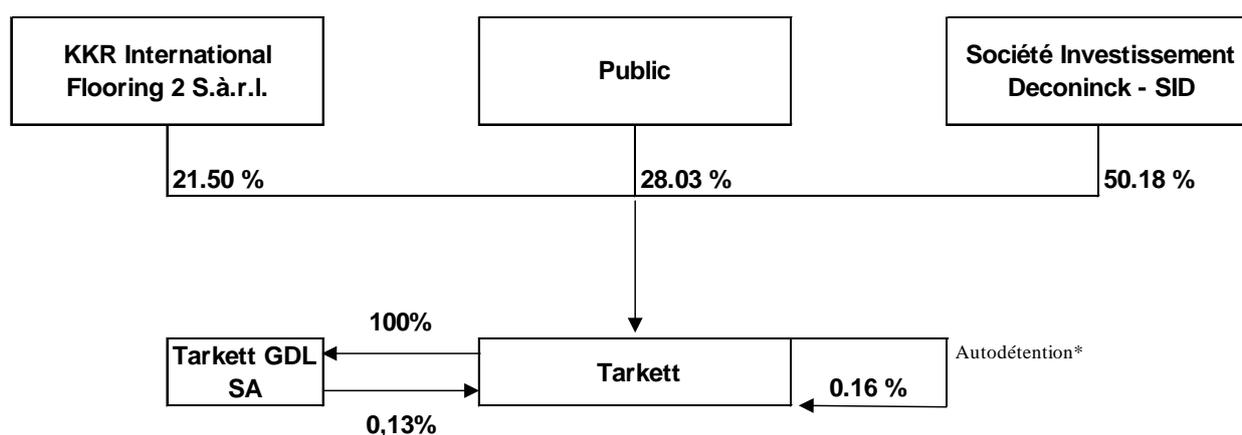
Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale après opération (en euros)	Capital après opération (en euros)
21/11/2013	Augmentation de capital (Fusion SIF-Tarkett)	316 108 260	383 641 536	15 805 413	31 066 703	20	621 334 060
21/11/2013	Réduction de capital (Fusion SIF-Tarkett)	621 334 060	(359 648 645)	31 066 073	16 253 564	20	325 071 280
21/11/2013	Augmentation de capital (Fusion Partholdi-Tarkett)	325 071 280	6 285 465	16 253 564	16 413 906	20	328 278 120
21/11/2013	Réduction de capital (Fusion Partholdi-Tarkett)	328 278 120	(23 512 500)	16 413 906	15 843 906	20	316 878 120
21/11/2013	Augmentation de capital	316 878 120	0	15 873 906	15 930 674	20	318 613 480
21/11/2013	Division du nominal	318 613 480	0	15 843 906	63 722 696	5	318 613 480

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 2014.

Les pourcentages de détention sont exprimés en pourcentage du capital social.



* Le pourcentage d'autodétention de Tarkett ne tient pas 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 2014, les principaux actionnaires détenant, directement ou indirectement, une participation représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société sont, à la connaissance de la Société, la Société Investissement Deconinck et KKR International Flooring 2 S.à.r.l., une entité affiliée au groupe KKR (« KKR »). Il est rappelé que Tarkett GDL SA et la Société elle-même détiennent une participation représentant moins de 0.4 % du capital ou des droits de vote 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 du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 421 199 274, est intégralement détenue, directement et indirectement, par les membres de la famille Deconinck. Son capital social s'élève à 42 333 415.07 euros, divisé en 277 689 actions de 152.45 euros de valeur nominale chacune.

Au 31 décembre 2014, la participation détenue par SID dans le capital de Tarkett représente 50.18 % du capital de la Société.

■ KKR International Flooring 2 S.à.r.l. (« KKR International Flooring »)

KKR International Flooring est une société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois affiliée à KKR.

Fondé en 1976 et dirigé par Henry Kravis et George Roberts, le groupe KKR est une société d'investissement internationale avec une longue expérience en France et 98.6 milliards de dollars d'actifs sous gestion au 31 décembre 2014. Avec des bureaux dans le monde entier, KKR gère des fonds d'investissement et des comptes couvrant de nombreuses classes d'actifs. KKR cherche à créer de la valeur en apportant son expertise opérationnelle aux sociétés qu'il détient en portefeuille et en mettant en place un suivi actif de ses investissements. KKR & Co. L.P. est cotée à la bourse de New-York (NYSE : KKR).

Au 31 décembre 2014, la participation détenue par KKR International Flooring dans le capital de Tarkett représente 21.50 % du capital de la Société.

■ 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.

En 2014, certains dirigeants et salariés, résidents français, se sont vu transférer des actions gratuites, en vertu du plan LTIP 2011-2014.

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 2014, 81 726 actions de la Société, représentant environ 0.13 % du capital de la Société.

■ Auto-détention : détention par Tarkett

Depuis le 1^{er} août 2014, Tarkett détient 101 650 actions de la Société, représentant environ 0.16 % du capital de la Société. Il est rappelé que le nombre d'actions ainsi détenu par Tarkett correspond au nombre d'actions gratuites qui seront attribuées en juillet 2016 aux bénéficiaires du plan LTIP 2011-2014, résidents hors de France.

7.3.3 FRANCHISEMENT DE SEUILS

À la connaissance de la Société et sur la base des déclarations de franchissement de seuils effectuées auprès de l'AMF, aucun actionnaire n'a déclaré détenir plus de 5 % de son capital social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

À la date du 31 décembre 2014, la Société n'a pas été informée d'autres actionnaires détenant, directement ou indirectement, une participation représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

7.3.4 DROITS DE VOTE DES ACTIONNAIRES

L'article 8 des statuts de la Société dispose qu'un droit de vote double est conféré à toutes les actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans 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 la date de son introduction en bourse. Le droit de vote double pourra être appliqué à compter du 22 novembre 2015.

Conformément à l'article L.225-123 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire en raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée.

7.4 - Autorisations financières

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.

7.3.5 CONTROLE DE LA SOCIETE

Au 31 décembre 2014, les actions de la Société sont détenues directement par SID à hauteur de 50,18% du capital de la Société et par KKR International Flooring, à hauteur de 21.50 % du capital de la Société.

SID et KKR International Flooring ont conclu un pacte d'actionnaires ayant vocation à régir leurs relations (voir la Section 7.5 « Pacte d'actionnaires » ci-dessous).

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 a prévu qu'un tiers des membres du Conseil de surveillance soit composé de membres indépendants et que chacun des deux (2) comités spécialisés du Conseil comprenne deux (2) membres indépendants et soit présidé par un membre indépendant du Conseil.

À la connaissance de la Société, il n'existe, au 31 décembre 2014, aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

7.4 AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Le tableau ci-après présente les autorisations financières en vigueur au 31 décembre 2014.

Tableau des autorisations financières en vigueur en 2014

Nature des autorisations	Echéance et durée de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé (en euros)	Utilisation en 2014
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves ou autres Assemblée Générale Mixte (« AGM ») 4 novembre 2013 (13 ^{ème} résolution)	22 janvier 2016 (26 mois)	160 millions	Néant
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société AGM 13 mai 2014 (16 ^{ème} résolution)	13 novembre 2015 (18 mois)	10% des actions existantes au 31 décembre 2013	158 302 actions acquises (décision du Directoire du 30 juillet 2014)

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle et Extraordinaire du 24 avril 2015 de renouveler les autorisations qui arrivent à échéance au cours de l'année 2015 et du premier semestre 2016.

Tableau des autorisations financières dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle et Extraordinaire du 24 avril 2015

Nature des autorisations	Echéance et durée de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé (en euros)
Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (13 ^{ème} résolution)	24 octobre 2016 (18 mois)	10% des actions existantes au 31 décembre 2014
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves ou autres (14 ^{ème} résolution)	24 juin 2017 (26 mois)	50 millions
Autorisation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues (15 ^{ème} résolution)	24 juin 2017 (26 mois)	10% des actions existantes

7.5 PACTE D'ACTIONNAIRES

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, SID et KKR International Flooring ont conclu le 26 novembre 2013 un pacte d'actionnaires (le « **Pacte** ») afin d'organiser leurs relations en qualité d'actionnaires de la Société.

Le Pacte est constitutif d'une action de concert et prévoit notamment :

- la composition du Conseil de surveillance à la date d'introduction en bourse : lequel est constitué de quatre (4) membres désignés sur proposition de SID, deux membres (2) désignés sur proposition de KKR International Flooring et trois (3) membres indépendants. Le Pacte ne prévoit pas de stipulations ou d'engagements de vote sur l'évolution de la composition de ce conseil ;
 - la désignation au sein de chacun des comités du Conseil de surveillance d'un membre désigné sur proposition de KKR International Flooring tant qu'un ou plusieurs membres désignés sur sa proposition siègeront au Conseil de surveillance. À l'exception de cette désignation au sein des comités du Conseil de surveillance, le Pacte ne prévoit aucun engagement de vote relatif à la composition des organes sociaux, les parties pouvant librement exercer leurs droits de vote lors des décisions relatives à la nomination, cooptation ou révocation des membres du Conseil de surveillance ;
 - une obligation de concertation entre les parties préalablement à toute décision soumise au Conseil de surveillance ou à l'assemblée générale en vue d'arrêter une position commune, étant toutefois précisé que les parties restent libres de leur vote au cas où une position commune n'aurait pu être arrêtée ; un vote en sens contraire sur une ou plusieurs Décisions Importantes (voir la Section 7.6.2.1 « Directoire (article 16 des statuts et article 3.2 du règlement intérieur du Conseil) »), entraînera cependant la fin du concert et la résiliation anticipée du Pacte comme décrit ci-dessous ;
 - une obligation d'information préalable de l'autre partie au Pacte en cas de projet de cession de titres de la Société à une ou plusieurs personnes déterminées (sauf cession à un ou plusieurs établissements financiers dans une perspective de placement) dans la mesure raisonnablement praticable ;
 - un engagement des fonds KKR et de leurs affiliés de détenir seuls à tout moment, directement et indirectement, 100 % du capital social et des droits de vote de KKR International Flooring et de céder leur participation détenue dans la Société uniquement par cession d'actions de la Société, ainsi qu'une obligation pour KKR International Flooring de convertir l'intégralité de ses actions de la Société au porteur dans l'hypothèse où les fonds KKR et leurs affiliés cesseraient de détenir l'intégralité du capital et des droits de vote de KKR International Flooring ;
 - un engagement de chacune des parties de ne pas agir de concert avec un tiers vis-à-vis de la Société sans avoir obtenu l'accord préalable de l'autre partie sans préjudice de la faculté de résiliation anticipée du Pacte décrite ci-dessous.
- Le Pacte a été conclu pour une durée de quatre (4) ans et prendra fin le 21 novembre 2017 ou automatiquement par anticipation, sauf accord contraire des parties, en cas de survenance de certains événements, notamment dans les hypothèses suivantes :
- l'une des parties viendrait à détenir seule moins de 5 % du capital et des droits de vote de la Société ;
 - les parties viendraient à détenir ensemble moins de 50 % du capital et des droits de vote de la Société ;
 - les parties, via le vote des membres désignés sur leur proposition au Conseil de surveillance ou leur propre vote en assemblée générale adopteraient une position opposée sur une ou plusieurs Décisions Importantes (voir la Section 7.6.2.1 « Directoire (article 16 des statuts et article 3.2 du règlement intérieur du Conseil) »), à savoir un vote en sens opposé, l'abstention n'étant pas considérée comme une position opposée ;
 - les membres du Conseil de surveillance désignés sur proposition de KKR International Flooring viendraient à cesser leurs fonctions avant l'expiration de leur mandat de quatre ans sans être remplacés par d'autres membres désignés sur proposition de KKR International Flooring ;
 - une partie conclurait un accord de concert avec un tiers malgré le désaccord notifié par l'autre partie ;
 - à la demande de SID, si KKR International Flooring cédait une participation supérieure à 5 % à un tiers (connu de KKR International Flooring au moment de la cession) ou permettant, à la connaissance de KKR International Flooring au moment de la cession, à un tiers de détenir (seul ou de concert, selon un concert déclaré publiquement préalablement à la cession) 10 % ou plus du capital social ou des droits de vote de la Société à l'issue de la cession, lorsque le ou les cessionnaires ont été raisonnablement indiqués comme hostiles par SID dans le cadre de l'information préalable de KKR International Flooring ;
 - sur demande de SID, dans l'hypothèse où les fonds KKR ne détiendraient plus, directement ou indirectement, l'intégralité du capital et des droits de vote de KKR International Flooring, sans préjudice de l'obligation qui s'impose à cette dernière dans une telle hypothèse de convertir l'intégralité de ses actions de la Société au porteur.

7.6 - Statuts de la Société

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 stipulations 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 sous condition suspensive de la ratification du transfert par la prochaine assemblée générale.

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 A 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 collégialement la direction de Tarkett.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Directoire qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances.

Toutefois, sans préjudice des cas dans lesquels l'autorisation préalable du Conseil de surveillance est requise en application de la loi, le Directoire devra solliciter l'autorisation préalable du Conseil de surveillance pour la réalisation des opérations suivantes (les « **Décisions Importantes** ») au sein de la Société et/ou de ses filiales contrôlées au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce (ensemble le « **Groupe Tarkett** ») :

- (a) l'octroi de cautions, avals et garanties par toute société du Groupe Tarkett au-delà d'un montant cumulé par an fixé par le Conseil de surveillance ; si des cautions, avals et garanties étaient donnés pour un montant total dépassant la limite fixée pour la période considérée, le dépassement ne serait pas opposable aux tiers qui n'en auraient pas eu connaissance ;
- (b) les opérations ayant pour conséquence un changement significatif des activités industrielles (revêtement de sol et surfaces sportives) exercées à titre principal par les sociétés du Groupe Tarkett ; il est précisé, en tant que de besoin, que la conduite de nouvelles activités à titre accessoire par les entités du Groupe Tarkett ne requiert pas l'autorisation préalable du Conseil de surveillance sauf si elle constitue par ailleurs une Décision Importante ;
- (c) l'acquisition ou la cession (et plus généralement tout transfert de propriété ou investissement) ou affectation à titre de sûreté d'un élément d'actif du Groupe Tarkett au sein d'un projet, tout apport d'actif, notamment apport partiel d'actif soumis à l'assemblée générale selon la procédure dite de scission, toute fusion ou réorganisation (que ce soit avec une tierce partie ou à l'intérieur du Groupe Tarkett), portant sur un montant supérieur aux seuils fixés par le Conseil de surveillance ou à défaut le règlement intérieur du Conseil de surveillance (soit globalement, soit par type d'opération) ;
- (d) l'introduction en bourse de toute société du Groupe Tarkett (autre que la Société) ;
- (e) la conclusion par une société du Groupe Tarkett de tout emprunt d'un montant en principal unitaire (i) supérieur au montant fixé par le Conseil de surveillance ou à défaut le règlement intérieur du Conseil de Surveillance ou (ii) entraînant une augmentation du montant global en principal des emprunts en cours du Groupe Tarkett au-delà du montant d'engagement global (en principal)

7.6 - Statuts de la Société

- d'emprunts autorisé par le Conseil de surveillance pour la période considérée ou à défaut par le règlement intérieur du Conseil de surveillance, et toute modification importante des modalités de ces emprunts ;
- (f) les décisions relatives aux modifications des statuts de la Société ou impliquant de telles modifications et les modifications des statuts de toute société du Groupe Tarkett (i) dont la valeur des actifs est supérieur à un montant fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ou (ii) ayant des actifs stratégiques pour le Groupe Tarkett, dans la mesure où ces modifications affectent les droits de la société du Groupe Tarkett qui contrôle cette filiale ;
- (g) l'approbation des accords de joint-venture ou de coopération significatifs, c'est-à-dire de ceux dans lesquels les actifs apportés par toute entité du Groupe Tarkett (y compris en numéraire) excèdent un seuil fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- (h) tout changement significatif dans les principes comptables appliquées par la Société pour la préparation de ses comptes consolidés (annuels ou semestriels), autrement qu'à raison de la modification des normes IAS / IFRS ;
- (i) l'adoption du budget annuel du Groupe Tarkett et tout changement significatif apporté à ce budget ;
- (j) l'adoption d'un plan stratégique à moyen ou long-terme et la mise à jour annuelle de ce plan (avec le budget annuel) ;
- (k) toute proposition de résolutions à l'assemblée générale et exercice de délégations consenties par l'assemblée générale, relatives à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, ainsi que toute émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital d'une société du Groupe Tarkett au profit d'une partie tierce au Groupe Tarkett ;
- (l) toute acquisition ou cession (et plus généralement tout transfert de propriété) de produits dérivés, contrats portant sur des devises, swaps, options ou autres instruments financiers de type spéculatif autres que (i) pour les besoins de couverture du Groupe Tarkett ou (ii) dans le cadre d'un programme de rachat d'actions de la Société ;
- (m) la mise en œuvre de toute procédure collective, de dissolution, de liquidation ou de démantèlement, de moratoire ou de suspension (ou toute procédure similaire dans chaque juridiction applicable) d'une société du Groupe Tarkett (i) dont le nombre d'employés est supérieur à un seuil fixé par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ou (ii) ayant des actifs stratégiques pour le Groupe Tarkett, dans la mesure où ces modifications affectent les droits de la société du Groupe Tarkett qui contrôle cette filiale ;
- (n) tout prêt accordé à un tiers par le Groupe Tarkett, à l'exception des avances clients, avances salariés et tout prêt conclu dans le cours normal des affaires ;
- (o) 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.

A 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.

■ **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.

7.6 - Statuts de la Société

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 alloué au Conseil est versée aux membres des Comités, en fonction notamment de la présence de ceux-ci aux réunions desdits Comités ; (ii) détermine le montant de la rémunération du Président et du Vice-Président ; (iii) peut, en outre, allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

Dans ce cas, ces rémunérations sont versées en dehors des jetons de présence et dans les conditions prévues par la loi.

■ **Collège des censeurs (article 26 des statuts et article 10 du règlement intérieur du Conseil)**

L'assemblée générale et le Conseil de surveillance peuvent chacun procéder à la nomination de censeurs (personnes physiques ou morales), dont le nombre total ne peut excéder deux. Les censeurs sont nommés pour une durée de quatre ans, étant précisé que l'organe qui les a désignés peut à tout moment les révoquer, et sont rééligibles.

Les censeurs sont appelés à assister comme observateurs aux réunions du Conseil de surveillance et peuvent être consultés par celui-ci ; ils peuvent, sur les propositions qui leur sont soumises, et s'ils le jugent à propos, présenter des observations aux assemblées générales. Ils doivent être convoqués à chaque réunion du Conseil de surveillance dans les mêmes conditions et modalités que les membres du Conseil de surveillance. Le Conseil de

surveillance peut confier des missions spécifiques aux censeurs.

Le Conseil de surveillance peut, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, autoriser le remboursement des dépenses engagées par les censeurs dans l'intérêt de la Société.

7.6.3 DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHES AUX ACTIONS (ARTICLES 6 A 9 DES STATUTS)

Le capital de la Société est composé exclusivement d'actions ordinaires.

Les actions ordinaires sont librement négociables. La transmission des actions ordinaires s'opère par virement de compte à compte. Elles sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions anciennes pour exercer un droit quelconque, ou encore en cas d'échange ou d'attribution de titres donnant droit à un titre nouveau contre remise de plusieurs actions anciennes, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donneront aucun droit à leurs porteurs contre la Société, les actionnaires ayant à faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre de titres nécessaires.

Il est institué un droit de vote double au profit des actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans au moins. Pour le calcul de cette durée de détention, il n'est pas tenu compte de la durée de détention des actions de la Société précédant le 22 novembre 2013.

Conformément à l'article L.225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée. Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action est convertie au porteur ou transférée en propriété.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

7.6.4 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 ASSEMBLEES GENERALES (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 de l'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.

7.6 - Statuts de la Société

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 CONTROLE

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 REPARTITION DES BENEFICES (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 SOCIETE 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 Note 3 « Périmètre de consolidations » et Note 30 « Principales entités consolidées » figurant à la Section 5.2 « Annexe aux comptes consolidés ».

7.8 ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE AU PUBLIC

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord pouvant entraîner un changement de contrôle.

Les informations requises par l'article L.225-100-3 du Code de commerce figurent dans le 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 et détaillées à la Section 7.2 « Informations sur le capital social ».

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant des indemnités, autres que celles décrites aux Sections 2.3 et 2.4 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

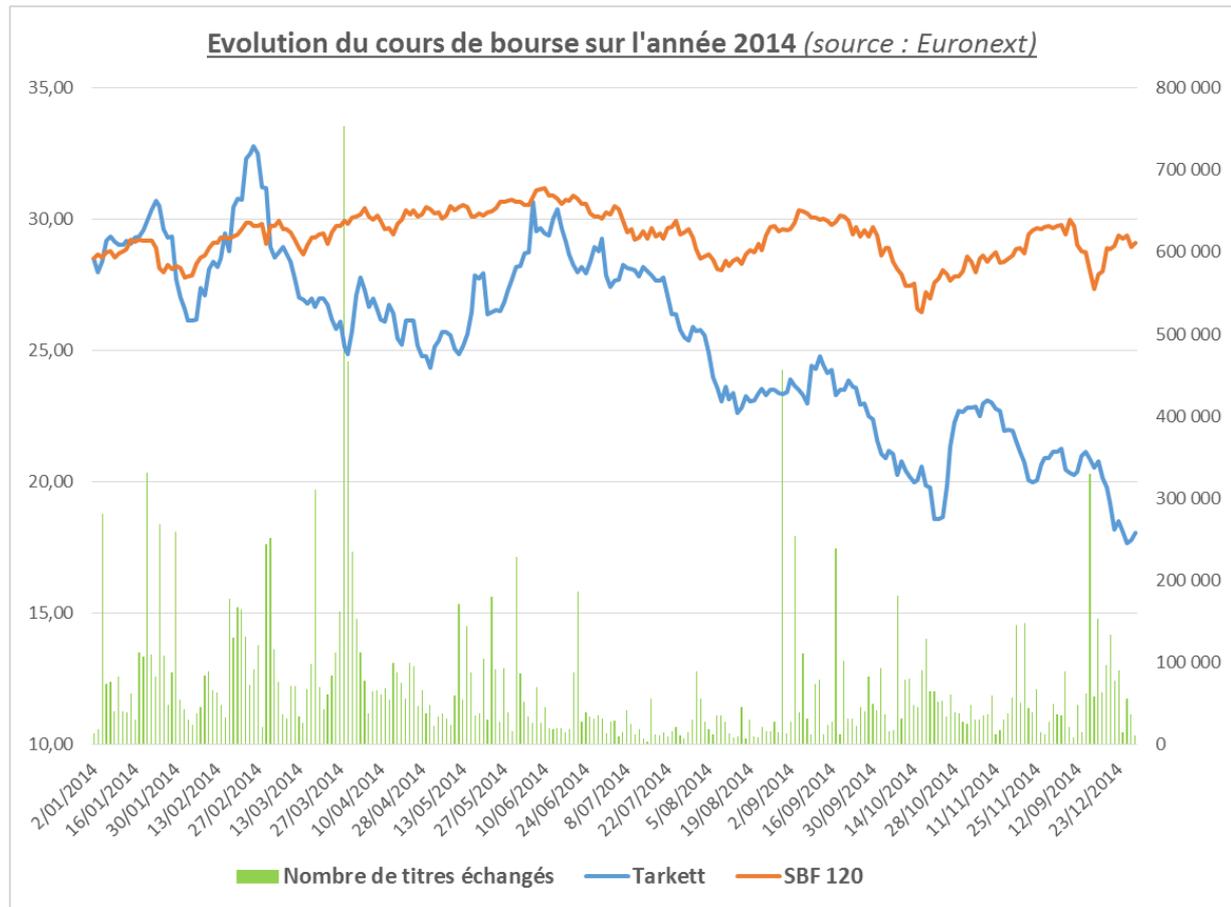
L'action Tarkett est cotée à la bourse de Paris (Euronext Paris – Compartiment A – Code ISIN : FR00004188670 – Code mnémonique : TKTT).

	2014	2013
Cours de clôture (en euros)		
Au plus haut	32.80€	29.00€
Au plus bas	17.67€	26.61€
Au 31 décembre	17.90€	28.52€
Nombre d'actions au 31 décembre	63 722 696	63 722 696
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	1 141	1 817

Source : Euronext

7.9 - Informations boursières

Evolution du cours de l'action





CHAPITRE 8

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1 PROJETS D'ORDRE DU JOUR ET DE RESOLUTIONS SOUMIS AU VOTE DE L'ASSEMBLEE GENERALE..... 218	8.3 OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET SUR LES COMPTES 2014 ... 226
8.2 RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR LES PROJETS DE RESOLUTIONS SOUMIS A L'ASSEMBLEE GENERALE..... 223	8.4 RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE SUR L'EXERCICE 2014..... 227
	8.5 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES 228



8.1 PROJETS D'ORDRE DU JOUR ET DE RESOLUTIONS SOUMIS AU VOTE DE L'ASSEMBLEE GENERALE

8.1.1 ORDRE DU JOUR

1^{ère} résolution :

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ;

2^{ème} résolution :

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ;

3^{ème} résolution :

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2014 et détermination du montant du dividende ;

4^{ème} résolution : Approbation de conventions et engagements visés aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce ;

5^{ème} résolution :

Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Michel Giannuzzi en sa qualité de Président du Directoire ;

6^{ème} résolution :

Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Fabrice Barthélemy en sa qualité de membre du Directoire ;

7^{ème} résolution :

Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Vincent Lecerf en sa qualité de membre du Directoire ;

8^{ème} résolution :

Renouvellement du mandat de Madame Françoise Leroy en sa qualité de membre du Conseil de surveillance ;

9^{ème} résolution :

Renouvellement du mandat de Monsieur Gérard Buffière en sa qualité de membre du Conseil de surveillance ;

10^{ème} résolution :

Nomination de Monsieur Eric La Bonnardière en qualité de membre du Conseil de surveillance en remplacement de Monsieur Jean-Philippe Delsol démissionnaire ;

11^{ème} résolution :

Nomination de Monsieur Nicolas Deconinck en qualité de censeur en remplacement de Monsieur Eric La Bonnardière démissionnaire ;

12^{ème} résolution :

Ratification du transfert du siège social de la Société ;

13^{ème} résolution :

Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;

14^{ème} résolution :

Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;

À titre extraordinaire

15^{ème} résolution :

Délégation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues ;

À titre ordinaire

16^{ème} résolution :

Pouvoirs pour les formalités.

8.1.2 RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2014)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Président du Conseil de surveillance, (ii) du rapport du Directoire, (iii) du rapport du Conseil de surveillance, et (iv) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014, **approuve** les comptes de l'exercice social clos au 31 décembre 2014 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 111 147 117 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 42 481 euros au cours de l'exercice écoulé.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014)

8.1 - Projets d'ordre du jour et de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise (i) du rapport du Président du Conseil de surveillance, (ii) du rapport du Directoire, (iii) du rapport du Conseil de surveillance, et (iv) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014, **approuve** les comptes

consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2014 tels qu'ils lui ont été présentés, comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe desquels il résulte un bénéfice net part du Groupe d'un montant de 61 175 000 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 2014 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 2014, présente un bénéfice net de 111.147.117 euros, **décide**, sur la proposition du Directoire, d'affecter et de répartir le bénéfice distribuable ainsi qu'il suit :

Montant distribuable au titre de 2014	
Bénéfice de l'exercice	111.147.117 euros
Report à nouveau antérieur	636.179.695 euros
Total	747.326.812 euros
Affectation du bénéfice distribuable	
Dividende par actions de 0,38 euro correspondant à un montant total de ⁽¹⁾	24.144.942 euros
Solde affecté en totalité au compte report à nouveau	723.181.870 euros

(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 2014, soit 63.539.320 actions et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2015 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 0,38 euro par action le dividende afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2014 et attaché à chacune des actions y ouvrant droit.

Directoire pour ajuster, le cas échéant, le montant définitif de la distribution effective et le montant définitif du report à nouveau.

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

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est précisé que ce dividende est éligible, lorsqu'il est versé à des actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, à l'abattement de 40 % prévu par le 2° du 3. de l'article 158 du même Code. Par ailleurs, il est rappelé que depuis le 1^{er} juillet 2012 le montant des prélèvements sociaux sur les distributions de dividendes est porté à 15,5%.

	Année de mise en distribution		
	2014	2013 ⁽³⁾	2012
Dividende total (en millions d'euros)	39,5 ⁽¹⁾	124,80 ⁽¹⁾⁽²⁾	0 ⁽¹⁾⁽²⁾
Dividende net par action (en euros)	0,62	2,00 ⁽³⁾	0

⁽¹⁾ Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions d'autocontrôle détenues par Tarkett GDL et d'autodétention détenues par la Société.

⁽²⁾ Le montant total de dividendes s'est élevé à 130,0 millions d'euros. Le montant présenté dans le tableau représente le montant total après déduction de la part de dividendes versés à Partholdi, société fusionnée dans la société Tarkett en novembre 2013.

⁽³⁾ Le dividende net par action prend en considération la division par quatre (4) du nominal dans le cadre de la réorganisation préalable à l'introduction en bourse de la Société survenue le 21 novembre 2013, qui a eu pour effet de multiplier par quatre le nombre d'actions ordinaires existantes de la Société.

Le dividende sera détaché de l'action à l'issue de la journée comptable du 3 juillet 2015. Le dividende sera mis en paiement à compter du 8 juillet 2015.

Quatrième résolution

(Approbation de conventions et engagements visés aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L.225-86 et suivants du Code de commerce, **approuve**, conformément à l'article L.225-88 du Code de commerce, ce rapport dans toutes ses dispositions ainsi que les conventions conclues ou qui se sont continuées au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2014 préalablement autorisées par le Conseil de surveillance de la Société.

Cinquième résolution

(Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Michel Giannuzzi en sa qualité de Président du Directoire)

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L.225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **émet un avis favorable** sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Michel Giannuzzi tels que figurant dans le document de référence 2014.

Sixième résolution

(Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Fabrice Barthélemy en sa qualité de membre du Directoire)

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L.225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **émet un avis favorable** sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Fabrice Barthélemy tels que figurant dans le document de référence 2014.

Septième résolution

(Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Vincent Lecerf en sa qualité de membres du Directoire)

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de

gouvernement d'entreprise Afep-Medef de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L.225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **émet un avis favorable** sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Vincent Lecerf tels que figurant dans le document de référence 2014.

Huitième résolution

(Renouvellement du mandat de Madame Françoise Leroy en sa 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 Madame Françoise Leroy arrive à échéance, **décide** de renouveler le mandat de Madame Françoise Leroy en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) années soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle appelée à statuer, en 2019, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Madame Françoise Leroy a fait savoir qu'elle accepterait, par avance, le renouvellement de son mandat au cas où il serait décidé par la présente Assemblée et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Neuvième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Gérard Buffière en sa 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 Monsieur Gérard Buffière arrive à échéance, **décide** de renouveler le mandat de Monsieur Gérard Buffière 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 2019, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Monsieur Gérard Buffière 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'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Dixième résolution

(Nomination de Monsieur Eric La Bonnardière en qualité de membre du Conseil de surveillance en remplacement de Monsieur Jean-Philippe Delsol démissionnaire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, de la lettre de démission de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance remise par Monsieur Jean-Philippe Delsol et de la lettre de démission de ses fonctions de censeur de Monsieur Eric La Bonnardière sous condition suspensive de sa nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance, **décide** de nommer Monsieur Eric La Bonnardière en qualité de membre du Conseil de surveillance pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle appelée à statuer, en 2018, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Monsieur Eric La Bonnardière a fait savoir par avance, dans la lettre de démission de ses fonctions de censeur remise à la Société, qu'il accepterait sa nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance au cas où il serait décidé par la présente Assemblée et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

L'Assemblée Générale remercie Monsieur Jean-Philippe Delsol pour les services rendus à la Société.

Onzième résolution

(Nomination de Monsieur Nicolas Deconinck en qualité de censeur en remplacement de Monsieur Eric La Bonnardière démissionnaire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, de la démission de ses fonctions de censeur de Monsieur Eric La Bonnardière sous condition suspensive de sa nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance et de l'adoption de la dixième résolution ci-dessus, **décide** de nommer Monsieur Nicolas Deconinck en qualité de Censeur pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle appelée à statuer, en 2017, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Monsieur Nicolas Deconinck a fait savoir qu'il accepterait, par avance, sa nomination en qualité de censeur au cas où il serait décidé par la présente Assemblée et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Douzième résolution

(Ratification du transfert du siège social 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, et de la décision du Conseil de surveillance en date du 18 février 2015, **ratifie** le transfert du siège social du 2 rue de

l'Égalité – 92000 Nanterre à la Tour Initiale – 1 Terrasse Bellini – 92919 Paris la Défense et la modification corrélatrice de l'article 4 des statuts.

Treizième 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 2014), 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 pourront 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.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution est fixé à un prix égal 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.

Quatorzième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce :

délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou de majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser cinquante millions (50.000.000) d'euros ou équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;

en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence, **délègue** à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet ;
- décider, en cas de distributions de titres de capital gratuits :
 - que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation ;
 - que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions ou de titres de capital, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas

8.2 - Rapport du Directoire sur les projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale

de changement de contrôle), et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

Cette délégation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

Quinzième résolution

(Délégation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes, **autorise** le Directoire à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et L. 225-213 du même Code.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société pendant une période de vingt-quatre mois en vertu de la présente autorisation est de dix pourcent (10%) des actions composant le capital de la Société à quel que moment que ce soit, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

Cette autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

L'Assemblée Générale **confère** tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de délégation, pour réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

Seizième 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 RESOLUTIONS SOUMIS A L'ASSEMBLEE GENERALE

1. Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2014 (1^{ère} et 2^{ème} résolutions)

Dans sa première et deuxième résolution, le Directoire propose à l'Assemblée d'approuver les comptes annuels et les comptes consolidés clos le 31 décembre 2014 desquels il ressort :

- Pour les comptes sociaux, un compte de résultat faisant ressortir un bénéfice net d'un montant de 111 147 117 euros en 2014 contre un montant de 237 535 708 euros en 2013 ;
- Pour les comptes consolidés, un bénéfice net d'un montant de 63 175 000 en 2014 contre un montant de 99 077 000 euros en 2013.

Le détail des comptes et les rapports des commissaires aux comptes correspondants figure aux Chapitres 4 et 5 du document de référence.

2. Affectation du résultat et fixation du montant du dividende (3^{ème} résolution)

La troisième résolution a pour objet de proposer à l'Assemblée :

- (i) l'affectation du résultat,
- (ii) de fixer le dividende à 0,38 euro par action payable en numéraire au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

La mise en paiement du dividende interviendrait le 8 juillet 2015.

4. Conventions et engagement réglementés (4^{ème} 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 2014 tels que présentés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes (figurant à la Section 8.5 du document de référence). Le Directoire précise qu'aucune nouvelle convention n'a été conclue. Les conventions mentionnées sont celles conclues lors d'exercices précédents et qui ont perduré pendant l'exercice clos le 31 décembre 2014.

5. Vote consultatif sur les éléments de rémunération due ou attribuée aux membres du Directoire sur l'exercice 2014 (5^{ème}, 6^{ème} et 7^{ème} résolutions)

En application de la recommandation de l'article 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef révisé en juin 2013, le Conseil propose de soumettre à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014, de Messieurs Michel Giannuzzi, Fabrice Barthélemy et Vincent Lecerf, membres du Directoire de la Société, et exposés à la Section 2.3 du document de référence.

Le Directoire vous propose d'émettre un vote favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Messieurs Michel Giannuzzi, Fabrice Barthélemy et Vincent Lecerf, membres du Directoire de la Société.

6. Renouvellement des mandats de deux membres du Conseil de surveillance (8^{ème} et 9^{ème} résolutions)

Les mandats de Madame Françoise Leroy et de Monsieur Gérard Buffière arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2015.

Le Conseil propose à l'Assemblée, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, de renouveler leur mandat pour une durée de quatre (4) ans.

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 directrice de la communication financière, puis en 2001, Directeur des Opérations filiales chimie à la direction financière de Total à la suite du rapprochement avec Elf Aquitaine. Secrétaire générale de la branche Chimie depuis 2004 et membre du Comité directeur de Total depuis 2006, Françoise Leroy est devenue Directeur des Acquisitions-Cessions le 9 janvier 2012, fonction qu'elle a cessé d'occuper en juin 2013. Françoise Leroy est diplômée de l'École Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises de Reims.

Gérard Buffière est administrateur d'Imerys, membre du Conseil de surveillance du Groupe Wendel et *senior advisor* des fonds Sagard et Ergon Capital Partners. Il dirige par ailleurs les sociétés Société Industrielle du Parc et GyB-Industries dont il est le fondateur. Il débute sa carrière en 1969 dans le département fusions/acquisitions du groupe Banexi, avant de rejoindre le groupe Otis Elevator en 1974. En 1979, il est nommé Directeur Général de la Division « Electricity Control » du groupe Schlumberger, puis, en 1989, président de la branche « Transactions Électroniques ». De 1996 à fin 1997, il a exercé les fonctions de Directeur Général de la Branche des Équipements Industriels du groupe Cegelec. En début d'année 1998, il rejoint le groupe Imetal, devenu Imerys, en tant que membre du Directoire en charge des Branches « Matériaux de Construction » et « Minéraux pour Céramiques », puis en 2000 de la Branche « Pigments et Additifs ». En 2002, il devient Président du Directoire d'Imerys, puis est nommé administrateur et Directeur Général lors du changement de gouvernance du groupe en 2005, fonction qu'il a exercée jusqu'en 2011. Gérard Buffière est diplômé de l'École Polytechnique et d'un Master of Science de l'Université Stanford (États-Unis).

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil a estimé, après examen, que Madame Françoise Leroy et Monsieur Gérard Buffière peuvent toujours être qualifiés de membres indépendants du Conseil de surveillance.

7. Nomination d'un nouveau membre du Conseil de surveillance en remplacement d'un membre démissionnaire (10^{ème} résolution)

Lors de sa réunion du 18 février 2015, le Conseil a pris acte de la démission de Monsieur Jean-Philippe Delsol en qualité de membre du Conseil à compter de la prochaine assemblée générale.

Le Conseil propose à l'Assemblée, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, de nommer Monsieur Eric La Bonnardière en qualité de membre du Conseil pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle appelée à statuer, en 2018, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Monsieur Eric La Bonnardière est actuellement censeur auprès du Conseil de surveillance et démissionnerait de ce mandat en cas d'approbation de sa nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance par l'Assemblée Générale.

Éric La Bonnardière, diplômé de Supélec et de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), a débuté sa carrière en 2006 en tant que consultant dans le cabinet de conseil en stratégie Advancy où il effectue des missions dans l'industrie et la distribution. En 2009, il co-fonde la société Evaneos.com dont il est actuellement Président Directeur Général.

8. Nomination d'un censeur en remplacement d'un censeur démissionnaire sous condition suspensive de l'approbation de la 10^{ème} résolution (11^{ème} résolution)

Sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations et du Conseil de surveillance et sous condition suspensive de l'approbation de la nomination de Monsieur Eric La Bonnardière en qualité de membre du Conseil de surveillance, le Directoire propose à l'Assemblée Générale de nommer Monsieur Nicolas Deconinck, en qualité de censeur pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle appelée à statuer, en 2017, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Nicolas Deconinck, diplômé de Sciences-Po et de l'université Paris Dauphine, a débuté sa carrière en 2003 en tant qu'analyste marketing chez Orange Mobile, puis est devenu consultant chez Bearing Point. En 2006, il a fondé sa propre société Attractive, devenue So-Active, spécialisée dans les boutiques de vêtements pour femme. Depuis la récente cession de sa société, il développe un projet relatif aux appareils de haute technologie.

9. Ratification du transfert du siège social de la Société (12^{ème} résolution)

Le Conseil de surveillance a, lors de sa réunion du 18 février 2015, décidé le transfert du siège social de la Société du 2 rue de l'Égalité – 92748 Nanterre à la Tour Initiale – 1 Terrasse Bellini – 92919 Paris la Défense et a décidé la modification corrélative de l'article 4 des statuts.

En conséquence, et conformément à l'article 4 des statuts de la Société, le Directoire soumet à l'Assemblée Générale la ratification du transfert du siège social de la Société.

10. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (13^{ème} 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 2014), 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

8.3 - Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes 2014

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.

11. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (14^{ème} résolution)

Le Directoire propose à l'Assemblée, en application des dispositions de l'article L.225-130 du Code de commerce, de déléguer au Directoire sa compétence aux fins d'augmenter le capital, en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourrait dépasser cinquante (50.000.000) millions d'euros.

Cette autorisation serait donnée pour une durée maximum de vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

12. Autorisation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions autodétenues (15^{ème} résolution)

Le Directoire propose à l'Assemblée, en application des dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, de renouveler pour une période de 26 mois l'autorisation donnée au Directoire le 4 novembre 2013 aux fins de réduire, en une ou plusieurs fois, le capital par annulation des actions autodétenues et/ou qu'elle acquerrait dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société pendant une période de vingt-quatre mois serait de 10% des actions composant le capital de la Société.

Il est rappelé qu'au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

Cette autorisation serait donnée pour une durée maximum de vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

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 2014

Mesdames, Messieurs,

Le Directoire de notre Société vous a convoqués à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle, conformément à la loi et aux statuts, afin de vous rendre compte de la situation et de l'activité de notre société et de notre Groupe durant l'exercice clos le 31 décembre 2014, 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.

Le Conseil de surveillance

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 du Directoire 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.

8.4 RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE SUR L'EXERCICE 2014

Le tableau ci-après identifie les Sections du document de référence 2014 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 2014	Section 1.2
3. Résultats du Groupe en 2014	Sections 5.1 et 5.4
4. Situation de l'endettement du Groupe	Sections 4.3.3 à 4.3.6
5. Gestion des risques financiers du Groupe	Section 6.2.2
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. Evènements importants survenus depuis la clôture	Section 4.6
9. Evolution prévisible et perspectives d'avenir	Section 4.6
10. Affectation du résultat	Section 8.1
11. Tableau des résultats des cinq derniers exercices	Section 5.5
12. Dividendes	Section 5.7
13. Dépenses non déductibles fiscalement	Section 8.1
14. Mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social	Section 2.1.1
15. Organisation de la direction générale de la Société	Section 2.1.1
16. Filiales et prises de participations	Section 5.6
17. Actionnariat	Section 7.3
18. Rémunération versée au mandataire social	Section 2.3
19. Plans d'option de souscription ou d'achat d'actions et d'attributions d'actions de performance	Sections 2.4 et 2.5
20. Délégations dans le domaine des augmentations de capital	Section 7.4
21. Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres (article L.621-18-2 du code monétaire et financier)	Section 2.7
22. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre au public	Section 7.8
23. Rachat d'actions	Section 7.2.4
24. Tableau des délais de paiement des fournisseurs ou clients	Section 5.4
25. Informations sociales, environnementales et sociétales	Sections 3.1, 3.2 et 3.3
26. Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	Section 6.4

8.5 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire 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 et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVES AU COURS D'EXERCICES ANTERIEURS DONT L'EXECUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE

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 Investissement Deconinck (« S.I.D. »)

Personnes concernées : Messieurs Bernard-André Deconinck, Didier Deconinck et Eric 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, prévoit que votre société fournisse à la S.I.D. des prestations juridiques, sociales et fiscales nécessaires à son activité.

Le contrat de prestation a été conclu pour un montant de 75 000 € HT au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

- Convention d'assistance et d'animation

Cette convention, autorisée par votre Conseil de surveillance du 9 octobre 2013, 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.

Le contrat de prestations a été conclu pour un montant de 500 000 € HT au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVES AU COURS D'EXERCICES ANTERIEURS SANS EXECUTION AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec Monsieur Michel Giannuzzi, Président du Directoire

- Prime de rétention

Lors de l'admission des actions de Tarkett aux négociations de NYSE Euronext Paris, le contrat de travail de Monsieur Michel Giannuzzi a été résilié pour ne conserver que son mandat social. Une prime de rétention d'un montant de 300 000 € lui sera versée au 1er novembre 2017 sous condition de présence à cette date. Cette convention a été autorisée par votre Conseil de surveillance du 27 septembre 2013.

- Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

Monsieur Michel Giannuzzi bénéficie 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 Monsieur Michel Giannuzzi au cours des 12 mois précédant son départ au titre de son mandat de Président du Directoire (y compris, 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 Monsieur Michel Giannuzzi à ce titre sera 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 (y compris, le cas échéant, au titre de son contrat de travail).

La performance est 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 Monsieur Michel Giannuzzi sur les trois années civiles précédant son départ. Dans l'hypothèse où le départ interviendrait au cours des trois prochaines années civiles, la performance sera 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 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 au moins égal à 100%, l'indemnité sera due dans son intégralité. Elle sera calculée strictement proportionnellement au montant du taux de performance.

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, sauf cas de faute grave ou faute lourde.

- Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Monsieur Michel Giannuzzi bénéficie d'une indemnité relative à une clause de non-concurrence dans le cadre de son mandat social.

Monsieur Michel Giannuzzi percevra 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'imputera sur l'indemnité de départ que Monsieur Michel Giannuzzi 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 12 derniers mois précédant le départ. La Société se réserve le droit de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014, aucun montant n'a été versé à Monsieur Michel Giannuzzi, au titre de l'une quelconque des trois conventions ci-dessus mentionnées.

Fait à Paris-La Défense, le 2 mars 2015

Les commissaires aux comptes,

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Philippe Grandclerc
Associé

Mazars
Juliette Decoux
Associée

Eric Schwaller
Associé



CHAPITRE 9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE	232	9.5	CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES ...	232
9.2	ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE.....	232	9.5.1	Commissaires aux comptes titulaires	232
9.3	NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIERE	232	9.5.2	Commissaires aux comptes suppléants	233
9.4	CALENDRIER INDICATIF DE L'INFORMATION FINANCIERE	232	9.6	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC....	233
			9.7	TABLEAUX DE CONCORDANCE	234
			9.7.1	Annexe 1 du règlement européen	234
			9.7.2	rapport financier annuel	235



9.1 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Monsieur Michel Giannuzzi, 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'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 de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Les comptes consolidés 2014 présentés dans le document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, qui contient une observation figurant à la Section 5.9 portant sur l'incidence de l'application au 1^{er} janvier 2014 du paragraphe 41 d'IAS12, antérieurement non appliqué par Tarkett, sur les comptes consolidés ainsi que sur l'information financière comparative. »

Le 2 avril 2015

Michel Giannuzzi

Président du Directoire

9.3 NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIERE

Fabrice Barthélemy
Directeur financier du Groupe
Tour Initiale – 1 Terrasse Bellini – 92919 Paris La Défense, France
Tel : +33 (0)1 41 20 40 40

9.4 CALENDRIER INDICATIF DE L'INFORMATION FINANCIERE

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 2015 devrait être le suivant :

	Calendrier 2015
Résultats du premier trimestre	21 avril 2015
Assemblée Générale	24 avril 2015
Résultats du premier semestre	29 juillet 2015
Résultats du troisième trimestre	21 octobre 2015

9.5 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

9.5.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

KPMG Audit, département de KPMG S.A.
Représenté par Monsieur Philippe Grandclerc
3 cours du Triangle
Immeuble Palatin
92939 Paris La Défense Cedex.

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 Madame Juliette Decoux et Monsieur Eric 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 SUPPLEANTS

KPMG AUDIT S.A.

Représenté par François Caubrière
3 cours du Triangle
Immeuble Palatin
92939 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.

Monsieur Jérôme de Pastors

61 rue Henri Regnault – Exaltis
92400 Courbevoie

Monsieur Jérôme de Pastors est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

Monsieur 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 REGLEMENT EUROPEEN

Annexe I du règlement (CE) n°809/2001 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
4. Facteurs de risques	6.1
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1 Histoire et évolution de la Société	7.1.1 – 7.1.2
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	1.5.1
7. Organigramme	
7.1 Description sommaire du Groupe	1.2
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	3.2 - 3.3
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	4.1
9.2 Résultat d'exploitation	1
10. Trésorerie et capitaux	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	2.8
16.3 Informations sur les Comités du Conseil	2.2.2
16.4 Conformité au régime du gouvernement d'entreprise	2.2.2
17. Salariés	
17.1 Nombre de salarié	3.1.1
17.2 Participations et stock-options	2.4 - 2.6
18. Principaux actionnaires	7.3
19. Opérations avec les apparentés	2.8
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	5.3 - 5.4
20.4 Vérifications des informations financières historiques annuelles	5.8 - 5.9
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 Procédure judiciaire et arbitrage	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. Honoraires des contrôleurs légaux des comptes.	5.8
6. Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.	6.4
7. Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.	6.5
8. Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel.	9.2