Tarkett

Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 318 613 480 euros

Siège social : 2, rue de l'Égalité, 92748 Nanterre Cedex

352 849 327 RCS Nanterre

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

En application de son règlement général, notamment de l'article 212-23, l'Autorité des marchés financiers (« l'AMF ») a enregistré le présent document de référence le 17 avril 2014 sous le numéro R.14-018. 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 des éléments comptables et financiers présentés par l'AMF.

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès de Tarkett, 2 rue de l'Égalité, 92748 Nanterre Cedex, France, ainsi que sur les sites Internet de Tarkett (www.tarkett.com) et de l'AMF (www.amf-france.org).

REMARQUES GENERALES

Dans le présent document de référence, les expressions la « Société » et « Tarkett » désignent la société Tarkett et le « Groupe » désigne Tarkett et ses filiales consolidées prises dans leur ensemble.

Informations prospectives

Le présent document de référence contient des indications sur les perspectives et les axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel ou de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaiter », « pouvoir », ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou expression similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Ces informations sont mentionnées dans différentes sections du présent document de référence et contiennent des données relatives aux intentions, aux estimations et aux objectifs du Groupe concernant, notamment, le marché, la stratégie, la croissance, les résultats, la situation financière et la trésorerie du Groupe. Les informations prospectives mentionnées dans le présent document de référence sont données uniquement à la date du présent document de référence. Sauf obligation légale ou réglementaire qui s'appliquerait, le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour des informations prospectives contenues dans le présent document de référence afin de refléter tout changement affectant ses objectifs ou les événements, conditions ou circonstances sur lesquels sont fondées les informations prospectives contenues dans le présent document de référence. Le Groupe opère dans un environnement concurrentiel et en constante évolution, il peut donc ne pas être en mesure d'anticiper tous les risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux mentionnés dans toute information prospective, étant rappelé qu'aucune de ces informations prospectives ne constitue une garantie de résultats réels.

Informations sur le marché et la concurrence

Le présent document de référence contient, notamment au Chapitre 6 « Aperçu des activités du Groupe », des informations relatives aux marchés du Groupe et à sa position concurrentielle, y compris des informations relatives aux volumes de produits vendus par les acteurs du marché dans les zones géographiques où le Groupe opère, aux parts de marché du Groupe, aux ventes des produits des différentes catégories et aux parts de catégories du Groupe. Sauf indication contraire, les informations figurant dans le présent document de référence relatives aux marchés et aux catégories de produits sont des estimations du Groupe et ne sont fournies qu'à titre indicatif. À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune source externe faisant autorité couvrant ou traitant, de manière exhaustive et globale, les marchés du Groupe, ou ses catégories de produits, dans les zones où il opère. Par conséquent, le Groupe a procédé à des estimations fondées sur un certain nombre de sources incluant 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 marchés et catégories d'une façon différente.

Facteurs de risques

Les investisseurs sont invités à lire attentivement les facteurs de risque décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risque » du présent document de référence avant de prendre toute décision d'investissement. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe. En outre, d'autres risques, non encore identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe à la date du présent document de référence, pourraient également avoir un effet défavorable.

TABLE DES MATIÈRES

01 – PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 10

1.1. Nom et fonction du responsable du document de référence 11
1.2. Attestation de la personne responsable du document de référence 11
1.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière 11
1.4. Calendrier indicatif de l'information financière 11

02 – RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES 12

2.1. Commissaires aux comptes titulaires 13
2.2. Commissaires aux comptes suppléants 13

03 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES 15

3.1. Informations financières sélectionnées pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 16
3.2. Informations financières sélectionnées au 1er trimestre 2014 18

04 – FACTEURS DE RISQUE 19

4.1. Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité 20
4.1.1. Risques liés aux cycles économiques 20
4.1.2. Risques liés au niveau des dépenses publiques 20
4.1.3. Risques liés au programme d'optimisation des coûts et des processus mis en place par le Groupe 20
4.1.4. Risques liés au prix des matières premières et de l'énergie 21
4.1.5. Risques liés au caractère international du Groupe et aux risques économiques et politiques dans les pays où il intervient 21
4.1.6. Risques liés à la croissance externe 22
4.1.7. Risques liés à la qualité des produits du Groupe 23
4.1.8. Risques liés à l'obtention de la certification des produits du Groupe 23
4.1.9. Risques liés à la forte concurrence existant sur les marchés du Groupe 23
4.1.10. Risques liés à la dépendance du Groupe vis-à-vis de certains fournisseurs 24
4.1.11. Risques liés aux volumes et à la capacité de l'outil industriel 24
4.1.12. Risques liés aux systèmes d'information 24
4.1.13. Risques liés aux engagements du Groupe en matière de retraite et autres obligations assimilées 25
4.1.14. Risques liés aux écarts d'acquisition (*goodwill*) et aux impôts différés actifs 25

4.2. Risques industriels 26
4.2.1. Risques liés au respect des réglementations environnementales et de sécurité 26
4.2.2. Risques liés aux accidents industriels 26
4.2.3. Risques liés à l'exposition à des substances toxiques ou dangereuses 26
4.2.4. Risques liés à l'exposition à l'amiante 27

4.3. Risques de marché 27
4.3.1. Risque de change 27
4.3.2. Risque de taux 28
4.3.3. Risque de liquidité 28

4.4. Risques juridiques 29
4.4.1. Risques liés à la protection des droits de propriété intellectuelle 29
4.4.2. Risques liés aux procédures judiciaires et administratives 29
4.4.3. Risque fiscal 29

4.5. Gestion des risques 30
4.5.1. Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques 30
4.5.2. Gestion des risques importants 30
4.5.3. Procédures de conformité 31

4.6. Assurances et couverture des risques 31

05 – INFORMATIONS RELATIVES À LA SOCIÉTÉ ET AU GROUPE 34

5.1. Histoire et évolution **35**
5.1.1. Dénomination sociale 35
5.1.2. Lieu et numéro d'immatriculation 35
5.1.3. Date de constitution et durée 35
5.1.4. Siège social, forme juridique et législation applicable 35
5.1.5. Historique du Groupe 35

5.2. Investissements **37**
5.2.1. Principaux investissements réalisés en 2013 et 2012 37
5.2.2. Principaux investissements en cours de réalisation 38
5.2.3. Principaux investissements futurs 39

06 – APERÇU DES ACTIVITÉS DU GROUPE 40

6.1. Principales activités **41**
6.1.1. Présentation générale des activités 41
6.1.2. Avantages concurrentiels 43
6.1.3. Stratégie 46
6.1.4. Présentation de l'industrie et de l'environnement concurrentiel du Groupe 49
6.1.5. Produits 58
6.1.6. La vente et la distribution des produits 69
6.1.7. Fabrication 73
6.1.8. Matières premières et fournisseurs 77
6.1.9. Recherche et développement, innovation, normes relatives aux produits du Groupe et propriété intellectuelle 80
6.1.10. Environnement et développement durable 86

6.2. Évènements exceptionnels qui ont eu une influence importante sur les activités et marchés décrits ci-dessus **88**

6.3. Information concernant la dépendance du Groupe par rapport aux brevets, licences et aux contrats industriels, commerciaux et financiers **88**

6.4. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de la Société concernant les marchés et la position concurrentielle du Groupe **89**

07 – ORGANIGRAMME 90

7.1. Organigramme simplifié du Groupe TARKETT **91**

7.2. Filiales importantes **91**
7.2.1. Principales filiales 91
7.2.2. Acquisitions et cessions récentes 93

08 – PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS 94

09 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE 96

9.1. Présentation générale **97**
9.1.1. Introduction 97
9.1.2. Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe 97
9.1.3. Information sectorielle 100
9.1.4. Les variations des taux de change 101
9.1.5. Saisonnalité 102
9.1.6. Redressement de certains secteurs d'activité 102
9.1.7. Acquisitions 103
9.1.8. Présentation des données comptables et financières 103

9.2. Comparaison des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012 **108**
9.2.1. Présentation générale 108
9.2.2. Chiffre d'affaires net 109

10 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE 116

10.1. Présentation générale 117

10.2. Flux de trésorerie 118
10.2.1. Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles 118
10.2.2. Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement 119
10.2.3. Flux de trésorerie liés aux activités de financement 120

10.3. Dette financière 120
10.3.1. Aperçu de l'endettement financier net 120
10.3.2. Trésorerie et équivalents 121
10.3.3. Détail de la dette financière brute 121

10.4. Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable 122

10.5. Nouveau crédit 124

10.6. Autres dettes 124

10.7. Capitaux propres 124

10.8. Rendement des capitaux employés 125

10.9. Engagements hors bilan 126

11 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES 129

12 – INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS 131

12.1. Tendances d'activités 132

12.2. Perspectives d'avenir à moyen terme 132
12.2.1. Contexte macro-économique 132
12.2.2. Perspectives du Groupe 132

13 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE 135

14 – ORGANES DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GÉNÉRALE 137

14.1. Directoire, Conseil de Surveillance et membres de la direction 138
14.1.1. Directoire 138
14.1.2. Conseil de Surveillance 141
14.1.3. Autres membres de la direction 150

14.2. Déclaration relative aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance 151

14.3. Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance et de direction générale 152

15 – RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS 153

15.1. Rémunération et avantages versés aux dirigeants et mandataires sociaux 154
15.1.1. Synthèse des rémunérations des membres du Directoire
au titre des exercices 2012 et 2013 154
15.1.2. Rémunérations de chaque membre du Directoire
au titre des exercices 2012 et 2013 155
15.1.3. Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres
du Conseil de Surveillance au cours des exercices 2012 et 2013 157
15.1.4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2013
à chaque membre du Directoire par la Société ou par toute société du Groupe 158
15.1.5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2013
par chaque membre du Directoire 158
15.1.6. Actions de performance attribuées durant l'exercice 2013 aux mandataires sociaux 159
15.1.7. Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2013

pour chaque mandataire social 159
15.1.8. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions 159
15.1.9. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés 160
15.1.10. Attributions gratuites d'actions 161
15.1.11. Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire 161

15.2. Montant des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages 163

16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE 164

16.1. Mandats des membres des organes de direction et de surveillance 165

16.2. Informations sur les contrats de service liant les membres du Directoire ou les membres du Conseil de Surveillance à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales 165

16.3. Fonctionnement du Directoire 165
16.3.1. Missions et attributions du Directoire 165
16.3.2. Répartition des responsabilités entre les membres du Directoire 166
16.3.3. Réunions du Directoire 166
16.3.4. Les travaux du Directoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 166

16.4. Fonctionnement du Conseil de Surveillance 167
16.4.1. Missions du Conseil de Surveillance 167
16.4.2. Organisation et le fonctionnement du Conseil de Surveillance 167
16.4.3. L'Évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance 169
16.4.4. Activités du Conseil de Surveillance pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 169

16.5. Comités spécialisés du Conseil de Surveillance 170
16.5.1. Comité d'audit 170
16.5.2. Comité des nominations et des rémunérations 172

16.6. Déclaration relative au gouvernement d'entreprise 173

16.7. Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques 174
16.7.1. Objectifs et cadre de référence 174
16.7.2. Dispositif de contrôle interne et/ou gestion des risques 174
16.7.3. Élaboration et traitement de l'information comptable et financière 177

17 – SALARIÉS 179

17.1. Présentation 180
17.1.1. Nombre et répartition des salariés 180
17.1.2. Emploi et conditions de travail 181
17.1.3. Formation 182
17.1.4. Relations sociales 183

17.2. Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les membres du Conseil de Surveillance, les membres du Directoire et de certains salariés du Groupe 184
17.2.1. Participations directe et indirecte des membres du Directoire et des membres du Conseil de Surveillance dans le capital de la Société 184
17.2.2. Options de souscription ou d'achat d'actions 184
17.2.3. Actions gratuites 184

17.3. Accords de participation et d'intéressement 186
17.3.1. Accords de participation 186
17.3.2. Accords d'intéressement 187
17.3.3. Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés 187

18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES 188

18.1. Organisation du Groupe TARKETT 189
18.1.1. Organigramme simplifié 189

18.1.2. Principaux actionnaires directs et indirects 189
18.1.3. Répartition du capital social et des droits de vote 191
18.1.4. Information sur les franchissements de seuils légaux 191
18.1.5. Description des opérations de réorganisation du 21 novembre 2013 191

18.2. Droits de vote des actionnaires 192

18.3. Contrôle de la Société 192

18.4. Pacte d'actionnaires 192

18.5. Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle 194

18.6. Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société 195

19 – OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS 196

19.1. Principales opérations avec les apparentés 197
19.1.1. Garanties 197
19.1.2. Contrat de prestation de services avec la Société Investissement Deconinck (SID) 197
19.1.3. Convention d'assistance conclue avec la Société Investissement Deconinck (SID) 197
19.1.4. Conventions de gestion de trésorerie 198
19.1.5. Contrats de prestations de services 198

19.2. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés pour l'exercice 2013 199

20 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE 204

20.1. Comptes consolidés du Groupe 205
20.1.1. Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 205
20.1.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 265

20.2. Honoraires des Commissaires aux comptes 267

20.3. Politique de distribution de dividendes 268

20.4. Procédures judiciaires et d'arbitrage 269

20.5. Changement significatif de la situation financière ou commerciale 271

21 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 272

21.1. Capital social 273
21.1.1. Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis 273
21.1.2. Titres non représentatifs de capital 273
21.1.3. Autocontrôle, auto-détention et acquisitions par TARKETT de ses propres actions 273
21.1.4. Autres titres donnant accès au capital 273
21.1.5. Conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré(e) 273
21.1.6. Capital social des sociétés du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option 274
21.1.7. Nantissements, garanties et sûretés 275
21.1.8. Évolution du capital social sur les trois derniers exercices 275

21.2. Actes constitutifs et statuts 277
21.2.1. Objet social (article 3 des statuts) 277
21.2.2. Organes de direction et de surveillance (articles 11 à 23 des statuts) 277
21.2.3. Droits et obligations attachés aux actions (articles 6 à 9 des statuts) 284
21.2.4. Modification des droits des actionnaires 285
21.2.5. Assemblées générales (article 25 des statuts) 285
21.2.6. Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance

d'un changement de contrôle 286
21.2.7. Franchissements de seuils et identification des actionnaires 286
21.2.8. Modification du capital social 287
21.2.9. Répartition des bénéfices (article 28 des statuts) 287

22 – CONTRATS IMPORTANTS 288

23 – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS 290

24 – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 292

25 – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS 294

ANNEXES

A.1. Comptes sociaux de Tarkett pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 296
A.1.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de Tarkett pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 319
A.2. Tables de concordance du rapport financier annuel et du rapport de gestion 324
A.3. Rapport du Président du Conseil de Surveillance et sa table de concordance 330
A.3.1. Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce 332
A.4.1. Rapport social et environnemental du Groupe 336
A.4.2. Rapport social et environnemental : tableau de bord développement durable 358
A.4.3. Rapport social et environnemental : note méthodologique 362
A.4.4. Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 369
A.5. Tableau des résultats des cinq derniers exercices 375
A.6. Projets des résolutions présentées à l'Assemblée Générale Ordinaire du 13 mai 2014 377
A.7. Observations du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale Ordinaire du 13 mai 2014 385

01
PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

1.1. Nom et fonction du responsable du document de référence

1.2. Attestation de la personne responsable du document de référence

1.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière

1.4. Calendrier indicatif de l'information financière

1. PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE REFERENCE

1.1 NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Monsieur Michel Giannuzzi, Président du Directoire de la Société.

1.2 ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

« 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 2013 présentés dans le document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, qui contient une observation figurant en page 265 relative aux changements de méthode comptable effectués au 1er janvier 2013. »

Le 17 avril 2014

Michel Giannuzzi
Président du Directoire

1.3 NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIERE

Fabrice Barthélemy
Directeur Financier du Groupe
2 rue de l'Égalité, 92748 Nanterre Cedex, France
Tel : +33 (0)1 41 20 40 40 Responsable du contrôle des comptes

1.4 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 2014 devrait être le suivant :

Résultats du premier trimestre	17 avril 2014
Assemblée générale	13 mai 2014
Résultats du premier semestre	31 juillet 2014
Résultats du troisième trimestre	20 octobre 2014

02
RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

2.1. Commissaires aux comptes titulaires

2.2. Commissaires aux comptes suppléants

2. RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

KPMG Audit, département de KPMG S.A.

Représenté par Monsieur Philippe Grandclerc

1, cours Valmy
92923 Paris La Défense

KPMG S.A. est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

Le mandat de KPMG S.A. en qualité de commissaire aux comptes titulaire a été renouvelé lors de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 23 mai 2008, pour une durée de six exercices sociaux.

Son mandat expire par conséquent à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2013.

Praxor Audit

Représenté par Monsieur Florent Gesbert

23, rue Clapeyron
75008 Paris

Praxor Audit est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris.

Le mandat de Praxor Audit en qualité de commissaire aux comptes titulaire a été renouvelé lors de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 23 mai 2008, pour une durée de six exercices sociaux.

Son mandat expire par conséquent à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2013.

2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

Monsieur Michel SEGUIN

1, cours Valmy
92923 Paris La Défense

Monsieur Michel SEGUIN est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

Le mandat de Monsieur Michel SEGUIN en qualité de commissaire aux comptes suppléant a été renouvelé lors de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 23 mai 2008, pour une durée de six exercices sociaux.

Son mandat expire par conséquent à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2013.

Monsieur Henri GRILLET

23, rue Clapeyron
75008 Paris

Monsieur Henri GRILLET est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris.

Monsieur Henri GRILLET a été nommé en qualité de commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Société du 2 octobre 2013, pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir.

Son mandat expire par conséquent à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2013.

03
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

3.1. Informations financières sélectionnées pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

3.2. Informations financières sélectionnées au 1er trimestre 2014

3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

3.1 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2013

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, figurant à la Section 20.1 «Comptes consolidés du Groupe » du présent document de référence. Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 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 20.1.2 « Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

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 2013, (ii) la discussion relative à la condition financière et aux résultats du Groupe telle que présentée au Chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du présent document de référence et (iii) la discussion relative à la position de trésorerie et aux capitaux propres telle que présentée au Chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent document de référence. Les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 ont été audités par KPMG et Praxor Audit, commissaires aux comptes indépendants, tels que décrits dans leur rapport daté du 17 février 2014, inclus dans la Section 20.1.2 « Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé du Groupe

(en millions d'euros)	**Pour les exercices clos le 31 décembre**	
	2013	**2012 retraité** (1)
Chiffre d'affaires, net	2 516,4	2 291,5
Coût de revient des ventes	(1 892,8)	(1 765,8)
Marge Brute	623,7	525,7
Autres produits opérationnels	8,9	*7,6*
Frais commerciaux	(248,8)	*(213,5)*
Frais de recherche et de développement	*(25,8)*	*(19,8)*
Frais généraux et administratifs	*(162,3)*	*(136,2)*
Autres charges opérationnelles	*(14,8)*	*(10,3)*
Résultat d'exploitation	180,9	153,5
Résultat financier	(31,4)	(24,0)
Quote-part des sociétés mises en équivalence	(1,4)	(1,9)
Impôt sur le résultat	(47,9)	(42,3)
Résultat net	100,3	85,2
Attribuable aux actionnaires du Groupe	*99,1*	*83,6*
Attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	*1,2*	*1,6*

(1) Après prise en compte de l'impact sur l'information comparative 2012 de l'adoption anticipée d'IFRS 11 et des différents reclassements opérés en 2013.

Informations financières sélectionnées de l'état de la situation financière consolidée du Groupe

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012 retraité (1)
Total de l'actif	1 826,5	1 863,7
Capitaux propres (part du Groupe)	690,2	683,6
Total du passif non courant	680,2	528,1
Total du passif courant	450,0	641,9

(1) Après prise en compte de l'impact sur l'information comparative 2012, de l'adoption anticipée d'IFRS 11 et de différents reclassements opérés en 2013.

Informations financières sélectionnées des flux de trésorerie du Groupe

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre 2013	Pour les exercices clos le 31 décembre 2012 retraité (1)
Flux de trésorerie net liés aux activités opérationnelles	205,6	230,7
Flux de trésorerie net liés aux activités d'investissement	(103,1)	(343,3)
Flux de trésorerie net liés aux activités de financement	(83,8)	140,7
Variation nette des éléments de trésorerie	18,8	28,1

(1) Après prise en compte de l'impact sur l'information comparative 2012 de l'adoption anticipée d'IFRS 11 et des différents reclassements opérés en 2013.

Informations financières et opérationnelles sélectionnées du Groupe ventilées par segment

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre 2013	Pour les exercices clos le 31 décembre 2012 retraité (1)
Chiffre d'affaires, net	2 516,4	2 291,5
EMEA	*669,6*	*679,0*
Amérique du Nord	*673,6*	*477,4*
CEI et Autres	*887,5*	*874,1*
Surfaces Sportives	*285,8*	*260,9*
EBITDA ajusté(2)	310,0	262,2
EMEA	*71,3*	*76,3*
Amérique du Nord	*74,0*	*30,1*
CEI et Autres	*190,1*	*180,0*
Surfaces Sportives	*15,0*	*10,1*
Central(5)	*(40,3)*	*(34,2)*
Rendement des capitaux employés (ROCE)(3)	17,7 %	14,4 %
Endettement net(4) *Fin de période*	429,0	441,8

(1) Après prise en compte de l'impact d'IFRS 11 sur l'information comparative 2012.
(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 9.1.8.1 « EBITDA ajusté » du présent document de référence pour une discussion ainsi qu'une réconciliation à la mesure IFRS la plus comparable.

(3) Le ROCE correspond au rapport entre (1) le résultat opérationnel avant éléments financiers et (2) 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 10.8 « 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 10.3.1 « Aperçu de l'endettement financier net » du présent document de référence.

3.2 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES AU 1ER TRIMESTRE 2014

Les tableaux suivants présentent certaines informations financières sélectionnées aux dates et pour les périodes indiquées ci-dessous. Les informations financières sélectionnées présentées ci-dessous n'ont pas fait l'objet d'un audit ni d'un examen limité par les contrôleurs légaux des comptes de la Société.

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé du Groupe

(en millions d'euros)	Trois mois clos le 31 mars	
	2014	**2013**
Chiffre d'affaires, net	492,9	521,1
dont EMEA	*169,4*	*166,4*
Amérique du Nord	*140,8*	*149,0*
CEI et Autres	*157,9*	*179,9*
Surfaces Sportives	*24,8*	*25,7*
EBITDA ajusté(1)	35,8	45,1

(1) Voir définition dans la note 2 du tableau « Informations financières et opérationnelles sélectionnées du Groupe ventilées par segment » ci-dessus.

La performance de Tarkett au premier trimestre démontre la solidité de son modèle économique équilibré entre les zones géographiques et les marchés finaux. Dans les pays de la CEI, nos équipes ont également montré leur capacité à tirer parti de notre position de leader et à réagir rapidement à un environnement difficile

Chiffre d'affaires net

Les ventes nettes ont atteint 492,9 millions d'euros, soit une baisse de 5,4% par rapport au T1 2013. Le premier trimestre est structurellement le plus faible de l'année pour le Groupe, en particulier dans le segment du Sport et dans la région de la CEI. Cette année, T1 a été marqué par des conditions économiques difficiles et des dévaluations monétaires fortes dans les pays de la CEI. Malgré ces circonstances défavorables, Tarkett a réussi à limiter la réduction organique du chiffre d'affaires à -0,2%.

EBITDA ajusté

Le Groupe a réalisé un EBITDA ajusté de 35,8 millions d'euros contre 45,1 millions d'euros au T1 2013. La marge d'EBITDA ajusté est en baisse de 140 points, à 7,3%. Ce recul s'explique principalement par les 8,5 millions d'euros d'impact négatif des devises dans la CEI. En outre, l'effet de conversion de l'US dollar et autres devises a pénalisé l'EBITDA d'un montant supplémentaire de 3,9 millions d'euros. Les coûts d'achats et les plans de productivité sont conformes aux attentes. Dans la CEI, nos équipes ont pris des mesures supplémentaires de réduction des coûts.

04
FACTEURS DE RISQUE

4.1. Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité

4.1.1. Risques liés aux cycles économiques
4.1.2. Risques liés au niveau des dépenses publiques
4.1.3. Risques liés au programme d'optimisation des coûts et des processus mis en place par le Groupe
4.1.4. Risques liés au prix des matières premières et de l'énergie
4.1.5. Risques liés au caractère international du Groupe et aux risques économiques et politiques dans les pays où il intervient
4.1.6. Risques liés à la croissance externe
4.1.7. Risques liés à la qualité des produits du Groupe
4.1.8. Risques liés à l'obtention de la certification des produits du Groupe
4.1.9. Risques liés à la forte concurrence existant sur les marchés du Groupe
4.1.10. Risques liés à la dépendance du Groupe vis-à-vis de certains fournisseurs
4.1.11. Risques liés aux volumes et à la capacité de l'outil industriel
4.1.12. Risques liés aux systèmes d'information
4.1.13. Risques liés aux engagements du Groupe en matière de retraite et autres obligations assimilées
4.1.14. Risques liés aux écarts d'acquisition (*goodwill*) et aux impôts différés actifs

4.2. Risques industriels

4.2.1. Risques liés au respect des réglementations environnementales et de sécurité
4.2.2. Risques liés aux accidents industriels
4.2.3. Risques liés à l'exposition à des substances toxiques ou dangereuses
4.2.4. Risques liés à l'exposition à l'amiante

4.3. Risques de marché

4.3.1. Risque de change
4.3.2. Risque de taux
4.3.3. Risque de liquidité

4.4. Risques juridiques

4.4.1. Risques liés à la protection des droits de propriété intellectuelle
4.4.2. Risques liés aux procédures judiciaires et administratives
4.4.3. Risque fiscal

4.5. Gestion des risques

4.5.1. Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques
4.5.2. Gestion des risques importants
4.5.3. Procédures de conformité

4.6. Assurances et couverture des risques

4. FACTEURS DE RISQUE

Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations figurant dans le présent document de référence, y compris les facteurs de risque décrits dans le présent chapitre, avant de se décider, le cas échéant, à acquérir des actions de la Société. Ces risques sont, à la date d'enregistrement du présent document de référence, ceux dont la Société estime que la réalisation pourrait avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. L'attention des investisseurs est toutefois attirée sur le fait que d'autres risques, non identifiés à la date d'enregistrement du présent document de référence ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette même date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent exister ou survenir.

4.1 RISQUES PROPRES AU GROUPE ET A SON SECTEUR D'ACTIVITE

4.1.1 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. Bien que le secteur de la rénovation soit soumis à une activité moins cyclique que celle du secteur de la construction neuve, il est susceptible d'être affecté par le caractère cyclique de la conjoncture économique. Cette activité tend à être influencée 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.

Le récent ralentissement économique mondial, concomitamment au ralentissement du marché de l'activité de rénovation et de construction à usage commercial et d'habitation, a impacté négativement l'industrie des revêtements de sol et l'activité du Groupe. La crise européenne continue à avoir une influence défavorable sur le niveau d'activité du Groupe en Europe et, en particulier, en Europe du sud, et la rentabilité de certains de ses segments, principalement les parquets. Même si ces conditions économiques difficiles se sont améliorées dans certaines régions, de nouveaux ralentissements pourraient à nouveau détériorer l'activité de l'industrie dans un futur proche et avoir une influence négative significative sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

4.1.2 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 Amérique du Nord et 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.

4.1.3 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.

En outre, certaines activités du Groupe (notamment les parquets en Europe de l'Ouest et l'activité VCT aux États-Unis) font l'objet de programmes de redressement avec pour objectif d'améliorer la performance et de rétablir la rentabilité. Le Groupe a connu, et pourrait connaître à l'avenir, des coûts de restructuration et des charges de dépréciation d'actifs dans le cadre de la mise en œuvre de ces programmes de redressement. Le Groupe ne peut pas garantir le succès de ces programmes. Si le Groupe ne parvient pas à rétablir la rentabilité de ces activités, il pourrait être contraint de reconnaître des dépréciations additionnelles ou d'encourir des charges de restructuration additionnelles, ce qui aurait un impact négatif sur ses résultats et sa situation financière.

4.1.4 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.

Une part significative des coûts des matières premières, dont principalement les produits issus de la pétrochimie (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.

La hausse du prix des matières premières en 2011, notamment le prix du pétrole et des produits pétrochimiques (PVC, plastifiants), a eu un impact négatif sur les résultats du Groupe. À ce titre, la marge d'EBITDA ajusté (définie comme étant égale au ratio de l'EBITDA ajusté divisé par le chiffre d'affaires net consolidé) est passé de 11,6 % en 2010 à 9,2 % en 2011. Bien que le Groupe ait pu répercuter une grande partie de cette hausse sur ses clients en 2012, ses résultats ont été affectés en 2011 en raison du temps nécessaire pour réviser à la hausse les prix des produits du Groupe à la suite de l'augmentation du prix des matières premières. Les prix des matières premières ont eu une tendance récente plutôt à la stabilisation, voire à une légère baisse, ceci ayant généré un impact positif sur les comptes 2013 du Groupe, estimé à 13 millions d'euros.

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.

4.1.5 Risques liés au caractère international du Groupe et aux risques économiques et politiques dans les pays où il intervient

Le Groupe exerce ses activités et dispose de capacités de production dans le monde entier, y compris notamment dans des pays autres que les pays membres de l'Union européenne et que les États-Unis. Il est notamment présent en Russie et dans les autres pays de la Communauté des États Indépendants (« CEI »). De plus, il a commencé à développer ses activités en Asie Pacifique, en particulier en Chine, et en Amérique Latine, notamment au Brésil. Ces pays présentent une plus grande instabilité économique 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, ou de la survenance de risques sanitaires dans un pays dans lequel le Groupe est présent ou commercialise ses produits, 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 évènements 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 84,6 % du chiffre d'affaires net consolidé du segment CEI & Autres en 2013, soit environ 29,8 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe. L'EBITDA ajusté du segment CEI & Autres s'est élevé à 190 millions d'euros en 2013, soit environ 61,1 % de l'EBITDA ajusté du Groupe. Par conséquent, un changement défavorable significatif dans les pays de la CEI pourrait avoir un impact significatif sur le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe.

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 où 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.

4.1.6 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. 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.

4.1.7 Risques liés à la qualité des 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. Le Groupe a ainsi récemment été confronté à des réclamations de la part de ses clients liées à la défectuosité des fibres utilisées dans la fabrication des gazons synthétiques. À la suite de ces réclamations, le Groupe a décidé de mettre fin à sa relation avec le fournisseur des fibres en faveur de la production interne, nécessitant ainsi des investissements importants. En outre, il a rencontré des problèmes de jaunissement de certains produits en vinyle fabriqués en Europe de l'Ouest, difficulté inhérente aux produits vinyles, en particulier lors de changements de formulation du produit. 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.

4.1.8 Risques liés à l'obtention de la certification des produits du Groupe

La commercialisation des produits du Groupe dépend de l'obtention et du maintien de certifications obligatoires sur certains marchés. Elles sont imposées soit par la règlementation soit par les standards de l'industrie auxquels le Groupe doit se conformer afin de respecter les cahiers des charges imposés dans le cadre des projets de rénovation ou de construction.

Le processus d'obtention de la certification des produits peut se révéler long et coûteux. Aucune garantie ne peut être donnée quant à l'obtention des certifications, à leur délai d'obtention ou à leur maintien. En outre, les conditions de certification évoluent de manière permanente et nécessitent une veille constante. Si les certifications des produits du Groupe étaient retardées, refusées, suspendues ou retirées, la commercialisation desdits produits pourrait être retardée ou interdite dans les pays concernés. Le Groupe risquerait alors de perdre des marchés importants pour son activité.

4.1.9 Risques liés à la forte concurrence existant sur les marchés du Groupe

L'industrie des revêtements de sol est une industrie très compétitive. 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 6.1.4.6 « Positionnement de Tarkett dans son environnement concurrentiel » du présent document de référence pour une description des principaux concurrents du Groupe). Certains d'entre eux bénéficient de ressources et d'un accès aux capitaux plus importants que le Groupe. L'arrivée de nouveaux concurrents, de nouveaux produits ou de nouvelles technologies développées par ses concurrents pourraient également affecter la position concurrentielle du Groupe. 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.

4.1.10 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. 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, 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, un durcissement des conditions exigées (notamment en matière de délai de paiement), le non-respect d'engagements stipulés dans les contrats, le non-renouvellement de ces contrats ou le renouvellement à des conditions moins favorables que les conditions précédemment applicables, l'éventuelle défaillance de l'un d'entre eux ou une éventuelle concentration accrue des fournisseurs (notamment à la suite d'un rapprochement entre des fournisseurs qui renforcerait leur position de négociation) 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, même si le Groupe n'a pas, à la date d'enregistrement du présent document de référence, rencontré, dans ses relations avec ses nombreux fournisseurs, de difficultés significatives, il ne peut néanmoins pas garantir qu'il en sera de même à l'avenir. En particulier, 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, avoir des difficultés notamment pour trouver les pièces de rechange nécessaires à la réparation de ses équipements ou voir un projet d'investissement retardé. Une telle situation serait susceptible d'avoir un impact défavorable sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

4.1.11 Risques liés aux volumes et à la capacité de l'outil industriel

Par le passé, le Groupe a pu connaître des périodes au cours desquelles les volumes importants commandés par ses clients ont généré des contraintes de capacité. Le Groupe a ainsi été confronté à des contraintes de capacité lors de la croissance importante de la demande des revêtements de sol en Russie. Le Groupe a réalisé récemment d'importants investissements en Russie afin de répondre à la croissance de la demande dans ce pays. Si une telle situation se reproduisait à l'avenir, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de bénéficier de la croissance du marché concerné et serait contraint de mettre en œuvre des investissements importants pour y faire face. Si le Groupe n'était pas alors en mesure de mettre en œuvre les investissements nécessaires pour répondre à la demande de ses clients ou si le coût de tels investissements s'avérait significatif et n'était pas compensé par des volumes de commandes à la hauteur des investissements réalisés, une telle situation serait susceptible d'avoir un impact défavorable sur la croissance du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

4.1.12 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, 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.

Le Groupe pourrait faire l'objet d'attaques complexes et ciblées de ses réseaux informatiques. Un nombre croissant de sociétés ont en effet récemment fait l'objet d'intrusions ou de tentatives d'intrusion de leurs systèmes de sécurité informatique. Les techniques mises en œuvre pour pirater, interrompre, dégrader la qualité ou saboter les systèmes informatiques sont en constante évolution, et il est souvent impossible de les identifier avant le lancement d'une attaque. Le Groupe pourrait donc ne pas être en mesure de se prémunir contre de telles techniques de piratage ou de mettre en place rapidement un système de réponse approprié et efficace. Toute panne ou interruption des services informatiques du Groupe, liée à de telles intrusions ou à d'autres facteurs, serait susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

4.1.13 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 2013, ces engagements de retraite et de santé s'élevaient à 205,2 millions d'euros, dont 83,0 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 2013. 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 21 « Engagements de retraite et assimilés » aux états financiers figurant à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » et à la Section 9.1.8.2 « Estimations et hypothèses utilisées dans la préparation des états financiers » du présent document de référence.

4.1.14 Risques liés aux écarts d'acquisition (*goodwill*) et aux impôts différés actifs

Au 31 décembre 2013, les écarts d'acquisition (*goodwill*) s'élevaient à 425,6 millions d'euros dont 152,3 millions d'euros provenaient de l'acquisition du groupe Tandus. 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.

Au 31 décembre 2013, les impôts différés actifs au bilan consolidé du Groupe s'élevaient à 92,7 millions d'euros. Ces impôts différés actifs sont comptabilisés au bilan du Groupe pour un montant que le Groupe estime être en mesure de recouvrer dans un délai raisonnable (estimé à cinq ans) et, en tout état de cause, avant l'expiration éventuelle des déficits pour la part des impôts différés actifs liés à des déficits fiscaux reportables. Néanmoins, le Groupe pourrait se retrouver dans l'incapacité de réaliser le montant prévu d'impôts différés si ses revenus taxables futurs et les impôts connexes étaient moins importants que prévu. Le Groupe fonde également ses prévisions quant à l'utilisation des impôts différés sur sa compréhension de l'application de la réglementation fiscale, laquelle pourrait néanmoins être remise en cause soit du fait de changements dans la réglementation fiscale et comptable, soit du fait de contrôles ou contentieux fiscaux de nature à affecter le montant de ses impôts différés. Si le Groupe considérait qu'il ne pouvait pas, dans les années à venir, réaliser ses

impôts différés, il devrait ne plus reconnaître au bilan ces actifs, ce qui aurait un impact défavorable significatif sur le résultat net du Groupe et sur sa situation financière.

4.2 RISQUES INDUSTRIELS

Le lecteur est invité à se reporter aux Sections 6.1.9.3 « Normes relatives aux produits du Groupe » et 6.1.10 « Environnement et développement durable » du présent document de référence pour une description des principales réglementations applicables au Groupe en matière de sécurité et d'environnement.

4.2.1 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 civiles, administratives ou pénales, 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, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats et ses perspectives. En outre, un durcissement de la réglementation applicable à certaines substances utilisées par le Groupe dans la fabrication de ses produits, notamment au PVC, et à certaines colles, pourrait obliger le Groupe à employer des substances de substitution plus chères, à revoir ses formulations et donc entraîner une baisse de la profitabilité de ses produits, ce qui aurait un impact défavorable significatif sur son activité, ses résultats et ses perspectives.

4.2.2 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. Il ne peut être exclu que la responsabilité du Groupe soit recherchée dans le cadre de sinistres impliquant des activités ou des produits du Groupe. Dans de telles hypothèses, les conséquences sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, pourraient être significativement défavorables.

4.2.3 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. Malgré les procédures de sécurité et de surveillance mises en place au niveau du Groupe, ainsi qu'au niveau de chaque site de production, les 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 ou à des équipements contenant des substances toxiques ou dangereuses. Ces éventuelles expositions pourraient conduire ces personnes à développer des pathologies spécifiques et à rechercher la responsabilité du Groupe à ce titre (voir la Section 4.2.4

« Risques liés à l'exposition à l'amiante » du présent document de référence pour un exemple concret de mise en œuvre de la responsabilité du Groupe). Si la responsabilité du Groupe devait être mise en jeu dans le cadre de ces procédures ou d'autres procédures futures, il ne peut être exclu que les conséquences de cette mise en jeu aient un impact défavorable significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe.

En outre, certains produits du Groupe contiennent des substances chimiques qui produisent des émanations pendant une partie au moins de la durée de vie du produit. Bien que ces émanations ne dépassent pas le seuil d'innocuité tel qu'il en résulte des différentes règlementations aujourd'hui applicables, 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.

4.2.4 Risques liés à l'exposition à l'amiante

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.

Pour plus de détails sur ces procédures, il convient de se référer à la Section 20.4 « Procédures judiciaires et d'arbitrage » du présent document de référence.

4.3 RISQUES DE MARCHE

4.3.1 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 2013, une partie importante du chiffre d'affaires brut a été réalisée en devises autres que l'euro, notamment le dollar américain (33 % du chiffre d'affaires net consolidé en 2013), le rouble russe (21 %), la couronne suédoise (7 %), la livre sterling (3 %), le dollar australien (2 %) le hryvnia ukrainien (3 %) et le tenge kazakh (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 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, la politique du Groupe est de refléter dans ses prix de vente les variations du taux de change entre le rouble et l'euro. L'exposition du chiffre d'affaires du Groupe au rouble dépend de sa capacité à maintenir sa politique de prix, ce que le Groupe risque de ne pas pouvoir faire systématiquement à l'avenir. L'année 2013 a été négativement impactée par le décalage dans le temps entre une baisse soudaine du rouble et l'ajustement des prix de vente du Groupe. Pour plus d'informations et de détail concernant les impacts sur le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe, voir les Sections 9.2.2.2.3 « CEI & Autres » et 9.2.2.5 « EBITDA ajusté » du présent document de référence.

Au 31 décembre 2013, une hausse ou une baisse de 10 % de l'euro contre ses principales devises étrangères, appliquée à l'exposition enregistrée au bilan, en considérant les instruments dérivés la couvrant, et toutes choses égales par ailleurs, aurait l'effet suivant sur le résultat net avant impôt :

	31 déc 2013				31 déc 2012			
Devise d'exposition	**USD**	**GBP**	**AUD**	**EUR** (1)	**USD**	**GBP**	**AUD**	**EUR** (1)
Hausse de 10% de l'euro contre les devises	0,4	-	-	0,3	0,3	0,2	0,1	0,3
Baisse de 10% de l'euro contre les devises	(0,5)	-	-	(0,3)	(0,4)	(0,2)	(0,1)	(0,4)

(1) Le Groupe est également exposé à l'euro en tant que devise étrangère pour les filiales suédoises, russes et serbes.

Pour plus de détails, il convient de se référer au paragraphe 1.2 de la note 24 « Risques financiers et instruments financiers » aux états financiers figurant à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » et à la Section 9.1.4 « Les variations des taux de change » du présent document de référence.

4.3.2 Risque de taux

Les fluctuations des taux d'intérêt ont un impact direct sur le résultat financier du Groupe. Au 31 décembre 2013, 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 429,0 millions d'euros et la dette brute à 525,7 millions d'euros, dont 523,7 millions d'euros à taux variable et 2,0 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 2013, 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 24 « Risques financiers et instruments financiers » aux états financiers figurant à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » et à la Section 10.3 « Dette financière » du présent document de référence.

4.3.3 Risque de liquidité

Au 31 décembre 2013, la dette brute consolidée du Groupe s'élevait à 525,7 millions d'euros, soit une dette nette consolidée s'élevant à 429,0 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe disposait également de lignes de crédit non-tirées à hauteur de 642,3 millions d'euros au 31 décembre 2013. L'échéancier de la dette du Groupe figure à la Section 10.3.3 « Détail de la dette financière brute » du présent document de référence. 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 10.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable » du présent document de référence. 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 24 « Risques financiers et instruments financiers » aux états financiers figurant à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » et à la Section 10.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable » du présent document de référence.

4.4 RISQUES JURIDIQUES

4.4.1 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'avéreraient 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.

4.4.2 Risques liés aux procédures judiciaires et administratives

Le Groupe fait l'objet de différentes procédures judiciaires décrites à la Section 20.4 « Procédures juridiques et d'arbitrage » du présent document de référence. Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est exposé à des contentieux relatifs à ses produits, et notamment aux revêtements sportifs. 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.

La politique de couverture de ces risques est exposée à la Section 4.6 « Assurances et couverture des risques » du présent document de référence.

4.4.3 Risque fiscal

En tant que groupe international exerçant ses activités dans de nombreux États, le Groupe est soumis à de multiples lois fiscales et conduit ses activités de façon globale à la lumière des diverses exigences réglementaires et de ses objectifs commerciaux, financiers et fiscaux.

Dans la mesure où les lois et les règlements fiscaux en vigueur dans les différents États dans lesquels le Groupe exerce ses activités ne fournissent pas toujours de lignes directrices claires ou définitives, la structure du Groupe, la conduite de ses activités et le régime fiscal se fondent sur son interprétation

des lois et des règlements applicables en matière fiscale. Le Groupe ne peut garantir que ces interprétations ne seront pas remises en question par les autorités fiscales compétentes ou que les lois et règlements applicables dans certains de ces pays ne feront pas l'objet de changements, d'interprétations fluctuantes et d'applications contradictoires. Plus généralement, tout manquement aux lois et aux réglementations fiscales des pays dans lesquels le Groupe, 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. Ces éléments pourraient avoir un effet négatif sur le taux effectif d'imposition, la trésorerie et les résultats du Groupe.

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 règlementations fiscales, de l'issue des contrôles et contentieux en cours présents ou futurs, et des résultats futurs attendus des entités concernées.

4.5 GESTION DES RISQUES

4.5.1 Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques

4.5.1.1 Objectifs

Le Groupe associe étroitement la gestion des risques et le contrôle interne. Le processus de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe est détaillé à la Section 16.7 « Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques » du présent document de référence.

4.5.2 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 4.1 « Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité » à 4.4 « Risques juridiques » du présent document de référence.

Risques	Gestion du risque
Risque lié à l'instabilité économique	La politique du Groupe est d'être diversifié afin d'obtenir un équilibre entre les différents marchés sur lesquels il intervient. Les activités du Groupe sont présentes sur : • plusieurs zones géographiques ; • plusieurs catégories de produits ; • le marché commercial et le marché résidentiel ; et • le marché de la rénovation qui est moins sensible aux cycles économiques que celui de la construction neuve.
Risque lié aux matières premières	• 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	• 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	• 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.

4.5.3 Procédures de conformité

Afin de respecter l'ensemble des lois et des règlementations 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.

4.5.3.1 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 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. 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.

4.5.3.2 La lutte contre la corruption et la fraude

La prévention et la lutte contre la corruption et la fraude constituent un objectif important 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 détection de fraude ont été diffusées à cet effet.

4.6 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

La politique d'assurances du Groupe est coordonnée par la Direction Juridique du Groupe qui a pour mission d'identifier les risques principaux assurables, d'en quantifier les conséquences potentielles dans le but soit :

- pour certains risques, de les réduire en préconisant des mesures de prévention en collaboration avec d'autres directions du Groupe ;

- en choisissant le transfert à l'assurance, pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle 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.

05
INFORMATIONS RELATIVES À LA SOCIÉTÉ ET AU GROUPE

5.1. Histoire et évolution

5.1.1. Dénomination sociale
5.1.2. Lieu et numéro d'immatriculation
5.1.3. Date de constitution et durée
5.1.4. Siège social, forme juridique et législation applicable
5.1.5. Historique du Groupe

5.2. Investissements

5.2.1. Principaux investissements réalisés en 2013 et 2012
5.2.2. Principaux investissements en cours de réalisation
5.2.3. Principaux investissements futurs

5. INFORMATIONS RELATIVES A LA SOCIETE ET AU GROUPE

5.1 HISTOIRE ET EVOLUTION

5.1.1 Dénomination sociale

La dénomination de la Société est Tarkett.

5.1.2 Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 352 849 327.

5.1.3 Date de constitution et durée

La Société a été immatriculée le 29 décembre 1989 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf années à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, soit jusqu'au 29 décembre 2088, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

5.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

La Société a son siège social au 2, rue de l'Égalité, 92748 Nanterre Cedex, France. Le numéro de téléphone du siège social est le 01.41.20.40.40.

La Société est une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance 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.

5.1.5 Historique du Groupe

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 dans le 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. 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 initie la vente de ses activités de parquets en Amérique du Nord, qui sera finalisée en 2009.

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

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

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

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

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 le design des dalles PVC haut de gamme (LVT). Le Groupe prend également le contrôle de la société espagnole Poligras Iberica, 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, 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, société française spécialisée dans la fabrication de parquets, et la création de deux partenariats : l'un dans la société néerlandaise AA SportSystems, distributeur de gazon synthétique, l'autre avec un distributeur de sols souples en Chine, désormais dénommée Tarkett Floor Covering (Shanghai).

En 2012, le Groupe acquiert la société 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 de Tarkett dans le cadre de son introduction à la bourse de Paris. Les modalités sont résumées brièvement ci-après.

La Société a notamment absorbé la Société d'Investissement Familiale (« SIF »), permettant ainsi aux actionnaires de la SIF – KKR International Flooring et la famille Deconinck (préalablement regroupée au sein de la SID) – de devenir actionnaires directs de la Société. Puis, la Société a également absorbé la société Partholdi (pour une description détaillée de ces opérations de réorganisation, voir Section 18.1.5 « Description des opérations de réorganisation du 21 novembre 2013 » du présent document de référence).

5.2 INVESTISSEMENTS

5.2.1 Principaux investissements réalisés en 2013 et en 2012

Les flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement du Groupe se sont élevés à 103,1 millions d'euros en 2013 et à 343,3 millions d'euros en 2012.

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 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 2013 et 2012.

(en millions d'euros)	**Pour les exercices clos le 31 décembre**	
	2013	**2012 retraité**
Acquisitions de filiales, nettes de trésorerie acquise	3,5	259,2
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	100,5	84,8
dont investissements courants	*87,8*	*84,4*
dont investissements stratégiques.....	*12,7*	*0,4*
Produit des cessions et dividendes reçus	(0,9)	(0,7)
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**103,1**	**343,3**

5.2.1.1 Principaux investissements réalisés en 2013

Les principaux investissements réalisés en 2013 se situent dans la continuité des projets lancés en 2012 et 2011. Ils comprennent :

- *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 sur le segment CEI & Autres,

- *EMEA* : En 2013, le Groupe a continué la restructuration de l'activité parquets en Europe de l'Ouest,

- *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 de 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,

- *L'acquisition de Tandus* : Un complément de prix a été payé en 2013 suite à l'acquisition de Tandus réalisée en septembre 2012 (pour plus d'informations sur ce complément de prix, voir la note 2.2 « Détermination du Goodwill », troisième paragraphe, des comptes consolidés du Groupe, joints en Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence).

5.2.1.2 Principaux investissements réalisés en 2012

Les principaux investissements réalisés en 2012 sont les suivants :

- *L'acquisition de Tandus* : La société américaine Tandus est spécialisée dans la conception, la fabrication et la vente de moquettes à destination du segment commercial en Amérique du Nord et en Asie. L'acquisition a permis au Groupe d'élargir sa gamme de produits sur le marché commercial de la moquette (voir le Chapitre 9 « Examen de la situation financière et résultat du Groupe », particulièrement les Sections 9.1.7 « Acquisitions » et 9.2.2.2.2 « Amérique du Nord » du présent document de référence),

- *Déploiement et standardisation de l'outil SAP* : En 2012, tout comme en 2013, le Groupe a continué le déploiement, lancé en 2011, de la plateforme informatique commune et standardisée SAP en EMEA et en Amérique du Nord,

- *Dalles de vinyle haut de gamme (LVT)* : Le Groupe a investi dans l'ensemble des zones géographiques pour étendre ou acquérir des capacités de production de nouvelles gammes de dalles de vinyle haut de gamme,

- *CEI* : En 2012, le Groupe a entamé la construction d'une cinquième ligne de fabrication dont le démarrage a été réalisé en août 2013 et a également continué le développement des procédés de fabrication, tels que le calandrage,

- *Amérique du Nord* : Outre l'acquisition de la société Tandus, le Groupe a continué d'investir dans les capacités de fabrication aux États-Unis.

5.2.2 Principaux investissements en cours de réalisation

Les principaux investissements en cours à fin 2013 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 et en CEI & Autres 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 Chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe » dans le présent document de référence.

5.2.3 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 6.1.3 « Stratégie » du présent document de référence.

La Société, à la date d'enregistrement du présent document de référence, a signé un accord préliminaire avec le Groupe polonais Gamrat S.A. en vue de l'acquisition par Tarkett de Gamrat Flooring, filiale de Gamrat S.A., dédiée aux revêtements de sol vinyle. Gamrat Flooring est spécialisée dans les revêtements de sol vinyle à usage commercial notamment pour les segments de la santé, de l'éducation et de l'hôtellerie. L'opération envisagée inclurait la production et la distribution des gammes existantes. Le chiffre d'affaires de Gamrat Flooring s'est élevé à 20 millions d'euros en 2012.

06
APERÇU DES ACTIVITÉS DU GROUPE

6.1. Principales activités

6.1.1. Présentation générale des activités
6.1.2. Avantages concurrentiels
6.1.3. Stratégie
6.1.4. Présentation de l'industrie et de l'environnement concurrentiel du Groupe
6.1.5. Produits
6.1.6. La vente et la distribution des produits
6.1.7. Fabrication
6.1.8. Matières premières et fournisseurs
6.1.9. Recherche et développement, innovation, normes relatives aux produits du Groupe et propriété intellectuelle
6.1.10. Environnement et développement durable

6.2. Évènements exceptionnels qui ont eu une influence importante sur les activités et marchés décrits ci-dessus

6.3. Information concernant la dépendance du Groupe par rapport aux brevets, licences et aux contrats industriels, commerciaux et financiers

6.4. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de la Société concernant les marchés et la position concurrentielle du Groupe

6. APERÇU DES ACTIVITES DU GROUPE

6.1 PRINCIPALES ACTIVITES

6.1.1 Présentation générale des activités

6.1.1.1 Activité du Groupe

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 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 1,3 million de mètres carrés de revêtements de sol en moyenne par jour, à travers 30 usines dans le monde situées dans les principales régions géographiques où il commercialise ses produits. Ainsi, le Groupe dispose de l'ancrage géographique le plus étendu du secteur, 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 et réussie.

En 2013, le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe était de 2 516,4 millions d'euros, l'EBITDA ajusté s'est élevé à 310,0 millions d'euros et le résultat net attribuable aux actionnaires du Groupe s'élevait à 99,1 millions d'euros. L'information financière du Groupe est répartie en quatre segments : trois segments géographiques pour les revêtements de sol (EMEA, Amérique du Nord, CEI & Autres) et un segment mondial pour les activités de surfaces sportives. Pour plus de détails sur l'information sectorielle du Groupe, voir la Section 9.1.2 « Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe » du présent document de référence ainsi que la note 4 « Informations sectorielles » aux états financiers consolidés inclus dans le présent document de référence.

6.1.1.2 Marchés du Groupe

Le Groupe vend ses produits dans plus de 100 pays à travers le monde. Parce qu'il dispose de forces commerciales locales et de sites de production situés sur ses principaux marchés géographiques, le Groupe est à même d'adapter son offre de produits aux attentes et aux spécificités de la demande locale tout en limitant ses coûts de production, les coûts de transport et les droits de douane. Le chiffre d'affaires du Groupe dans les revêtements de sol est réparti de manière équilibrée entre les différents segments géographiques, avec 26,6 % du chiffre d'affaires *2013* du Groupe réalisé dans le segment EMEA, 26,8 % de ce chiffre d'affaires réalisé dans le segment Amérique du Nord et 35,3 % réalisé dans le segment CEI & Autres. Les 11,4 % restants sont réalisés dans le segment Surfaces Sportives.

Les produits du Groupe sont répartis dans des proportions globalement équivalentes entre les utilisateurs résidentiels et les utilisateurs commerciaux. Dans ces deux principaux marchés, la grande majorité des ventes (environ 80 % (en volume)) 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 marchés géographiques sur lesquels il est présent. Les pays de la Communauté des États Indépendants (« CEI ») représentent le marché géographique le plus important du Groupe pour les produits vendus aux utilisateurs résidentiels. Le Groupe a pu y réaliser une croissance rentable et soutenue, grâce aux importants investissements réalisés progressivement sur de nombreuses années. 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 marchés prometteurs de la CEI, d'Asie Pacifique et d'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 sur le marché 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. Le Groupe utilise des canaux de distribution diversifiés incluant des grossistes, des chaînes de magasins spécialisés, des magasins indépendants, des grandes chaînes de magasins de bricolage, des clients grands comptes et des installateurs professionnels du secteur du bâtiment. La qualité des produits du Groupe est en outre largement reconnue par les architectes, les installateurs et les maîtres d'œuvre, qui constituent des prescripteurs importants pour la définition des exigences et le choix des solutions de revêtements de sol, en particulier pour les utilisations commerciales. Le Groupe a également adapté sa stratégie de distribution en fonction des caractéristiques des différents segments dans lesquels il intervient. Il a notamment créé des centres de service qui renforcent la proximité avec les utilisateurs et des centres de formation qui engendrent une fidélité à la marque et améliorent la satisfaction des utilisateurs en leur assurant une installation optimale de ses produits. 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.

6.1.1.3 Produits du Groupe

Le Groupe propose des produits aux designs innovants et aux textures 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)** ***(60 % du chiffre d'affaires 2013)*** : 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 permettent d'offrir une large gamme de revêtements de sol en vinyle 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 en vinyle.

- **Les moquettes** ***(12 % du chiffre d'affaires 2013)*** : le Groupe propose une large gamme de moquettes modulaires, de moquettes hybrides (Powerbond™) et de moquettes en rouleau aux utilisateurs commerciaux, notamment les entreprises, les bureaux, les universités, les écoles, les établissements de santé et les établissements publics. La présence du Groupe sur le marché des moquettes a été renforcée par l'effet de l'acquisition, en septembre 2012, de la société Tandus, l'un des leaders de la moquette à destination des utilisateurs commerciaux en Amérique du Nord.

- **Les parquets et les revêtements stratifiés** ***(10 % du chiffre d'affaires 2013)*** : 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** ***(7 % du chiffre d'affaires 2013)*** : 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 auprès 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** ***(11 % du chiffre d'affaires 2013)*** : le Groupe propose des solutions innovantes en matière de gazons synthétiques et de pistes d'athlétisme destinés à des lieux variés tels que des terrains de sports publics à usages multiples, des stades de football, de rugby et de football américain. Le Groupe propose des gazons synthétiques et des pistes d'athlétisme en polyuréthane ainsi que 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 le principal fournisseur de pistes d'athlétisme en Amérique du Nord.

6.1.1.4 Le groupe Tarkett

Tarkett a été créée en Suède en 1886. En 1997, la société Tarkett a été rachetée par le groupe Sommer-Allibert, leader français de l'industrie des revêtements de sol et des équipements intérieurs automobiles, issu de la fusion des sociétés françaises Sommer et Allibert en 1972. L'activité d'équipements intérieurs automobiles a, par la suite, été cédée en 2001. En 2003, le groupe a pris la dénomination sociale de Tarkett. La famille Deconinck, dont les membres sont les héritiers du fondateur, Monsieur Allibert, a soutenu le développement et la croissance du Groupe Tarkett pendant plus d'un siècle et demeure le principal actionnaire du Groupe.

6.1.2 Avantages concurrentiels

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 avantages dont il considère qu'ils sont de nature à faire de lui un acteur unique dans le secteur mondial des revêtements de sol. Ces avantages sont notamment les suivants :

- **Une position de leader mondial** : 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 2013) alors que ses principaux concurrents interviennent principalement en Amérique du Nord ou en Europe et offrent souvent une gamme de produits plus limitée. 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. Dans chacune des zones géographiques dans lesquelles il intervient, le Groupe est l'un des seuls fournisseurs de revêtements de sol à disposer de la taille critique locale nécessaire pour investir dans des

capacités de design, de conception, d'innovation et de marketing des produits, ce qui lui donne un avantage pour répondre aux spécificités des demandes et au goût des utilisateurs locaux. Le Groupe considère, en outre, qu'il dispose de l'une des gammes de produits les plus larges offertes sur le marché des revêtements de sol, comprenant des revêtements vinyles, du linoléum, des parquets, des revêtements stratifiés, des moquettes commerciales et des revêtements en caoutchouc, ainsi que de l'un des portefeuilles de marques les plus reconnues, ce qui est essentiel pour le succès de sa stratégie de distribution multi marques. En outre, le Groupe peut créer des solutions intégrées de différents revêtements de sol qui ne peuvent être égalées par des concurrents qui ne disposeraient pas d'une gamme de produits aussi diversifiée. 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. Le portefeuille du Groupe compte ainsi 162 brevets, dont 15 déposés depuis 2010 portant sur les biomatériaux.

- **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 importante couverture géographique constitue aujourd'hui pour le Groupe un facteur clé de différenciation par rapport à ses concurrents, et représente l'une des raisons principales de sa réussite durable, 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 qui ont besoin d'être rénovés en Russie, des segments de marché les plus innovants en Europe du Nord, en France et en Allemagne (la présence du Groupe en Europe du Sud représente moins de 2,3 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe) 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 parfaite 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, qui ne bénéficient ni d'une telle implantation géographique ni d'une telle 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 fabrication et de livraison, les coûts de transport, les droits de douane et les besoins en fonds de roulement.

  Le succès du Groupe en Russie et dans les autres pays de la CEI offre un parfait exemple des avantages concurrentiels du Groupe. Pendant de nombreuses années, le Groupe a établi des relations privilégiées avec les distributeurs, les détaillants et les installateurs dans ces pays. Il a également développé des centres de service qui lui permettent de couvrir cette vaste région d'une manière efficace et avec un service de grande qualité. Enfin, il a créé des sites de production locaux, situation privilégiée parmi les fournisseurs de revêtements de sol internationaux, afin de réduire les coûts de fabrication et de répondre aux exigences légales et réglementaires spécifiques. Entreprendre aujourd'hui de tels investissements serait très difficile et nécessiterait beaucoup de temps.

- **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, pour le Groupe, 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 qui est beaucoup moins volatile que le marché des constructions neuves. Les ventes du Groupe se répartissent de manière équilibrée entre les utilisateurs résidentiels et les utilisateurs commerciaux. Il bénéficie également d'un panel de clients très nombreux à travers le monde, ce qui limite tout risque de concentration. En 2013, aucun des clients du Groupe ne représentait plus de 5 % de son chiffre d'affaires net consolidé. 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.

- **La taille du Groupe et son excellent pilotage de toute la chaîne de valeur ajoutée lui confèrent d'indéniables avantages concurrentiels** : l'envergure mondiale et la taille du Groupe lui permettent 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 tire un avantage concurrentiel des initiatives suivantes :

  - 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 1 300 personnes, sont également en contact régulier avec les distributeurs et les détaillants et leur proposent une sélection de produits, de marques et de services adaptés aux demandes des utilisateurs.

  - 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 *World Class Manufacturing* (« 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.

- **Une croissance soutenue et rentable, une génération de flux de trésorerie importante et un rendement des capitaux employés (ROCE) élevé** : du fait des avantages compétitifs décrits ci-dessus, le Groupe a constamment démontré une 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 12 sociétés qu'il a acquises au cours des

cinq dernières années. Depuis 2007, le chiffre d'affaires net consolidé et l'EBITDA ajusté ont augmenté, avec un taux de croissance annuel respectivement de 3,2 % et 5,3 %. Le chiffre d'affaires net consolidé a également augmenté avec un taux de croissance annuel de 10,2 % depuis 2009 (en incluant les opérations de croissance externe). Depuis 2007, le Groupe a pu maintenir une marge EBITDA ajusté comprise entre 9,2 % à 12,3 %, ce qui est, selon le Groupe, plus stable que les marges EBITDA de la plupart de ses principaux concurrents. Sur la période 2007-2013, la diversification du Groupe a permis de limiter la volatilité des marges d'EBITDA ajusté pendant la crise économique. 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. À titre d'exemple, le Groupe a ainsi réduit le nombre des différents types de PVC utilisés dans ses produits, ce qui lui permet d'arbitrer plus facilement entre les différents fournisseurs afin de négocier les prix et ainsi de limiter les coûts. Le programme WCM a permis au Groupe de réaliser des économies significatives, de l'ordre de 40 millions d'euros par an entre 2010 et 2013 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 un rendement des capitaux employés élevés. Le ratio de « *cash flow generation* » du Groupe (défini comme l'EBITDA ajusté, plus ou moins la variation du besoin en fonds de roulement, moins les investissements courants, divisé par l'EBITDA ajusté) a été en moyenne de 70 % sur la période 2010-2013 et le rendement des capitaux employés (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 14,7 % au cours des six dernières années ce qui a permis au Groupe de conserver une structure financière solide tout en investissant pour son développement futur.

- **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 et le marché des parquets en Europe) ainsi qu'en acquérant et en intégrant 12 nouvelles cibles 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.

6.1.3 Stratégie

La vision du Groupe est d'être le leader mondial des solutions innovantes de revêtements de sol et de surfaces sportives en créant de la valeur pour les clients du Groupe 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 ou les segments de marché comparables.

À cet effet, 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.

- **La croissance régionale** : le Groupe souhaite profiter de ses positions de premier plan sur les marchés stratégiques en vue de profiter de la croissance attendue dans ces régions.

  - En Amérique du Nord, la stratégie de croissance du 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 développé de longue date une stratégie consistant à développer des produits permettant de bénéficier au mieux du potentiel de cette zone géographique. L'acquisition récente de la société Tandus en est un parfait exemple. Elle a permis au Groupe de devenir l'un des leaders de 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 profitant des synergies commerciales supplémentaires en Europe. Par ailleurs, grâce à l'acquisition de Tandus, le Groupe dispose d'un site de production en Chine.

  - Dans les pays de la CEI, 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 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, 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.

  - En Europe, où les perspectives économiques sont plus incertaines, 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, dans ce but, réalisé 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).

  - Dans les autres marchés à haut potentiel tels que l'Asie Pacifique et l'Amérique Latine, le Groupe s'efforce d'adopter 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 développer ses activités en Asie.

- **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. L'activité de recherche et développement du Groupe mobilise 150 salariés à travers le monde. 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. Le Groupe s'efforce également d'augmenter ses capacités de fabrication des dalles en vinyle haut de gamme (LVT) afin d'acquérir de nouvelles parts de marché, de lancer de nouveaux revêtements de sol en vinyle sans phtalate en Europe en 2014, de profiter du futur remplacement des sols sportifs en gazon synthétique en Amérique du Nord et de stimuler ses activités d'aménagement paysager en gazon synthétique.

- **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 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 fondée sur l'acquisition de sociétés rentables, poursuivant une stratégie de croissance, qui sont présentes sur des marchés similaires ou complémentaires à ceux du Groupe, en vue de renforcer sa gamme de produits et de solutions, de s'implanter dans de nouvelles régions, de profiter de la consolidation du secteur dans ses marchés existants et de rechercher des synergies immédiates.

- **Une stratégie d'optimisation opérationnelle permanente** : le Groupe optimise en permanence ses activités opérationnelles. 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 WCM. Le Groupe considère que le programme WCM lui permettra de réaliser des économies additionnelles importantes dans le futur. De plus, le Groupe a lancé de nouvelles initiatives telles que l'optimisation géographique de l'approvisionnement en matières premières. À titre d'exemple, bien que le Groupe continue actuellement à s'approvisionner en produits pétrochimiques en Europe, il souhaite profiter de la baisse de prix de ces produits aux États-Unis, à la suite de l'essor des gaz de schiste, pour faire pression à la baisse sur les prix proposés par les fournisseurs de PVC et de plastifiants sur les autres marchés. Le Groupe a aussi constitué une équipe dédiée au programme WCM, qui assiste les équipes locales de chaque site de production à mettre en place le programme, qui compare 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 ne pouvant évidemment pas garantir qu'il atteindra ces objectifs. Le Groupe est également en train de mettre en place une stratégie 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 est enfin en train d'achever le déploiement de sa plateforme informatique SAP afin de devenir une référence en terme 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 2011 à un EBITDA ajusté positif de 15 millions d'euros en 2013. Le Groupe est en train de réorganiser certaines parties de son activité de parquets en Europe, notamment avec le transfert de certaines parties de son activité de fabrication des parquets vendus en Scandinavie vers l'Ukraine et la Pologne, plus proches des sources de matières premières afin de réduire les coûts de transports (étant noté que le bois transporté contient de grandes quantités d'eau) et les coûts de fabrication. Le Groupe est également en train de consolider sa production américaine de dalles vinyles (LVT et VCT) vers son site de production de Florence, en Alabama, afin de réduire ses dépenses globales, processus devant s'achever mi 2014. Le Groupe poursuivra les efforts en cours afin d'améliorer ses activités opérationnelles et mettra en place des plans de redressement si cela s'avérait nécessaire.

6.1.4 Présentation de l'industrie et de l'environnement concurrentiel du Groupe

Sauf indication contraire, les informations figurant dans la présente section sont des estimations du Groupe pour l'année 2012 et ne sont fournies qu'à titre indicatif. Une mise à jour des estimations pour l'année 2013 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.

6.1.4.1 Présentation générale du marché des revêtements de sol

Le marché mondial des revêtements de sol est estimé à 12,2 milliards de mètres carrés en 2012, hors sols spécialisés (sols en béton, sols en bambou, sols métalliques …). Les catégories de produits offerts par Tarkett représentent au total environ 28 % du marché, soit environ 3,5 milliards de mètres carrés en 2012.

Le tableau ci-dessous présente une estimation de la ventilation par catégorie de produits du marché mondial des revêtements de sol en 2012, basée sur le nombre de mètres carrés de produits vendus.

	Volume en millions de mètres carrés	***Pourcentage du marché global***
Vinyle, linoleum et caoutchouc	994	*8 %*
Parquets et stratifié	1 606	*13 %*
Moquette (commercial)	873	*7 %*
Total adressé par le Groupe	**3 474**	***28 %***

Moquette (résidentiel)	2 620	*22 %*
Céramique	6 033	*49 %*
Autres	86	*1 %*
Total	**12 212**	***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 suite à l'acquisition de Tandus en 2012. 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 sont cohérentes avec sa stratégie de croissance rentable. Pour plus d'informations, voir la Section 6.1.3 « Stratégie » du présent document de référence.

Le marché des revêtements de sol se divise entre les utilisateurs résidentiels et les utilisateurs commerciaux. En 2012, sur les catégories de produits adressées par le Groupe, le marché résidentiel a représenté environ 60 % des ventes mondiales en volume (en mètres carrés), et le marché commercial en a représenté environ 40 %. 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.

6.1.4.2 Présentation générale du marché des surfaces sportives

Les principales catégories de produits du marché des surfaces sportives adressées par le Groupe en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest représentent ensemble environ 27,9 millions de mètres carrés en 2012.

Le tableau ci-dessous présente les estimations du marché des surfaces sportives pour les zones géographiques et les catégories de produits adressées par le Groupe en 2012 basée sur le nombre de mètres carrés de produits vendus et présente la part de marché réalisée par le Groupe.

	Volume en millions de mètres carrés	***Part de marché réalisée par le Groupe (en %)***
Amérique du Nord		
Gazon synthétique	6,8	*46 %*
Pistes d'athlétisme	3,0	*56 %*
Revêtements sportifs intérieurs	1,6	*7 %*
Europe de l'Ouest		
Gazon synthétique	16,5	*17 %*

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 Etats-Unis.

6.1.4.3 Revêtements de sol

La demande des produits de revêtements de sol présente des disparités importantes entre les différentes zones géographiques, du fait des différentes cultures ainsi que des facteurs climatiques et règlementaires qui varient d'une région à l'autre (voir la Section 6.1.9.3 « Normes relatives aux produits du Groupe » du présent document de référence pour une description des principales normes applicables dans les zones géographiques sur lesquelles le Groupe intervient).

Le tableau ci-dessous présente une ventilation par catégorie de produits et zone géographique du marché mondial des revêtements de sol en 2012, basée sur le nombre de mètres carrés de produits vendus.

(en millions de mètres carrés)	EMEA		Amérique du Nord	CEI & Autres			Total
	Europe de l'Ouest[1]	**Moyen Orient/ Afrique**		**CEI et Balkans**	**Asie Pacifique**	**Amérique Latine**	
Vinyle, linoleum et caoutchouc	256	36	235	208	236	23	994
Parquet et stratifié	340	186	162	154	678	86	1 606
Moquette (commerciale)	178	49	318	14	260	55	873
Total adressé par le Groupe	**774**	**270**	**714**	**376**	**1 174**	**165**	**3 474**
Moquette (résidentielle)	533	146	953	42	781	165	2 620
Céramique.....	587	690	187	163	3 474	931	6 033
Autres.....	56	2	2	0	25	0	86
Total	**1 949**	**1 109**	**1 857**	**582**	**5 455**	**1 261**	**12 212**

(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-dessous présentent les caractéristiques principales des zones géographiques sur lesquelles le Groupe intervient.

6.1.4.3.1 Revêtements de sol en Europe de l'Ouest (segment EMEA)

En 2012, la demande de revêtements de sol en Europe de l'Ouest a atteint 1,9 milliard de mètres carrés, représentant 16,0 % de la demande mondiale des revêtements de sol. Les catégories de produits qui sont commercialisés par le Groupe ont représenté 774,0 millions de mètres carrés en 2012, soit environ 39,7 % des ventes en Europe de l'Ouest, dont 17,4 % pour les parquets et les revêtements stratifiés et 13,1 % pour les sols souples. Les produits de ces catégories sont utilisés dans le marché résidentiel et dans le marché 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. Les ventes de parquets et de revêtements stratifiés en Norvège, en Suède et en Finlande représentent, respectivement, 60 %, 40 % et 48 % de l'ensemble des ventes de revêtements de sol dans ces pays. La céramique est un produit plébiscité dans les pays du sud, qui représente 52 %, 51 % et 66 % de la demande en Italie, en Espagne et au Portugal, respectivement. 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.

6.1.4.3.2 Revêtements de sol en Amérique du Nord

En 2012, la demande de revêtements de sol en Amérique du Nord a atteint 1,9 milliard de mètres carrés, représentant 15,2 % de la demande mondiale de revêtements de sol. Ce marché est dominé par la moquette, représentant 68,4 % de la demande en 2012. Les catégories de produits proposées par le Groupe représentent 714,0 millions de mètres carrés en 2012, soit environ 38,5 % des volumes vendus en Amérique du Nord, dont 8,7 % pour les parquets et les revêtements stratifiés et 12,7 % 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 17,1 % de la demande totale en Amérique du Nord.

Les ventes de revêtements de sol du Groupe dans le segment Amérique du Nord sont réparties de manière assez équilibrée 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 principalement aux Etats-Unis (86 %), le solde étant vendu au Canada (14 %). Le marché mexicain est adressé avec le reste de l'Amérique Latine, dans le segment CEI & Autres.

6.1.4.3.3 Revêtements de sol dans les pays de la CEI et les Balkans (segment CEI & Autres)

En 2012, la demande de revêtements de sol en Russie, dans les autres pays de la CEI et dans les Balkans (ex-Yougoslavie) a atteint 582 millions de mètres carrés, représentant 4,8 % de la demande mondiale de revêtements de sol. Dans ces pays, les sols souples sont les plus populaires : ils représentent 35,8 % de la demande de revêtements de sol contre 8,1 % pour le marché mondial dans son ensemble. Outre les sols souples, les principaux produits vendus sont les produits céramiques (28,0 % de la demande de revêtements de sol), les parquets et les revêtements stratifiés (environ 26,5 %) ainsi que la moquette (9,6 %).

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 et le climat de ces pays où la plupart des habitants de l'Union soviétique sont devenus propriétaires après sa dissolution. 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. Ces sols étaient peu adaptés au trafic dense dans les lieux commerciaux. En outre, 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 ainsi que des parquets et des revêtements stratifiés dans une moindre mesure.

6.1.4.3.4 Revêtements de sol en Amérique Latine et en Asie Pacifique (segment CEI & Autres)

En 2012, la demande de revêtements de sol dans les segments Amérique Latine et Asie Pacifique a atteint respectivement 1 261 millions et 5 455 millions de mètres carrés, représentant respectivement 10,3 % et 44,7 % de la demande mondiale de revêtements de sol. La céramique est le matériau le plus utilisé en Amérique Latine et en Asie Pacifique, en raison des exigences du climat local, de la simplicité de fabrication et de la multiplicité de fournisseurs locaux.

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

6.1.4.4 Surfaces sportives

En 2012, la demande des trois principales catégories de produits de surfaces sportives en Amérique du Nord (gazon synthétique, pistes d'athlétisme et revêtements sportifs intérieurs) a représenté environ

11,4 millions de mètres carrés. En outre, la demande de gazon synthétique en Europe de l'Ouest a représenté environ 16,5 millions de mètres carrés en 2012.

Les produits surfaces sportives offerts par le Groupe sont principalement destinés aux utilisateurs commerciaux (95 %), et de manière résiduelle aux utilisateurs résidentiels (5 %).

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 notamment en Europe (en France, en Espagne, aux Pays-Bas, etc.).

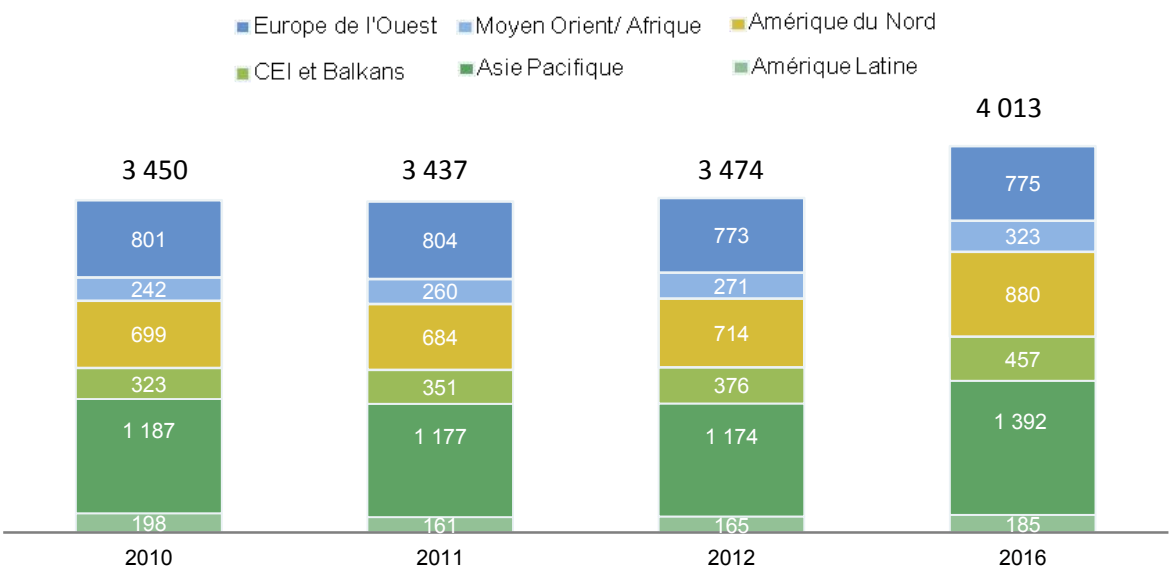
6.1.4.5 Facteurs de croissance et perspectives de marché

Le Groupe examine de nombreuses sources afin d'analyser les facteurs de croissance et les perspectives de marché. Cet exercice est réalisé annuellement, l'analyse la plus récente datant de mars 2013. Les tendances provenant de ces analyses sont utilisées par le Groupe dans le cadre de l'élaboration de son budget et de son plan stratégique ainsi que pour l'allocation des ressources en interne. Ces perspectives sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe, mais elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Le Groupe ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur les perspectives identifiées ci-dessous.

6.1.4.5.1 Facteurs de croissance et principales tendances du marché des revêtements de sol

Depuis 2010, les ventes mondiales des catégories de produits offertes par Tarkett sont restées stables en volume, avec des tendances différentes par zone géographique : croissance importante dans les pays de la CEI et, en 2012, en Amérique du Nord ; volumes en baisse en Asie Pacifique et en Amérique Latine, ainsi qu'en Europe de l'Ouest en 2012. La direction de Tarkett estime que les ventes mondiales des catégories de produits sur lesquelles le Groupe est présent pourraient passer de 3,5 milliards de mètres carrés à 4,0 milliards entre 2012 et 2016. Cette estimation reflète notamment les tendances pour chaque marché décrites dans cette section, qui pourraient s'avérer inexactes, notamment dans le cas où la croissance du produit intérieur brut dans une ou plusieurs régions est moins importante que l'hypothèse retenue par le Groupe dans son processus d'estimation.

Le graphique suivant présente l'évolution des ventes (en mètres carrés) des produits de ces catégories entre 2010 et 2012, ainsi que les estimations retenues par le Groupe pour 2016 dans le cadre de l'élaboration de son plan stratégique.



Le tableau ci-dessous présente le taux de croissance annuel moyen par zone géographique entre 2012 et 2016, calculé sur la base des volumes pour 2016 figurant dans le graphique ci-dessus :

(en mètres carrés)	EMEA		Amérique du Nord	CEI & Autres			Total
	Europe de l'Ouest	**Moyen Orient/ Afrique**		**CEI et Balkans**	**Asie Pacifique**	**Amérique Latine**	
Vinyle, linoléum et caoutchouc	1 %	5 %	5 %	4 %	6 %	5 %	4 %
Parquets et stratifiés	-1 %	5 %	5 %	7 %	4 %	2 %	3 %
Moquette (commerciale)	0 %	3 %	6 %	3 %	4 %	4 %	4 %
Total adressé par le Groupe	**0 %**	**5 %**	**5 %**	**5 %**	**4 %**	**3 %**	**4 %**

Les sections suivantes décrivent les tendances récentes de chaque région principale dans laquelle le Groupe commercialise ses produits, ainsi que les facteurs de croissance et les perspectives analysés par le Groupe.

6.1.4.5.1.1 Revêtements de sol en Europe de l'Ouest (segment EMEA)

Les tendances récentes dans cette zone géographique 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 incertain, 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). La demande de revêtements parquets et stratifiés dans les pays nordiques est restée stable au cours de la période 2010 à 2012.

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. La demande de parquets pourrait se stabiliser sur la période, en particulier dans les pays scandinaves, avec toutefois une légère baisse en France et en Allemagne. En revanche, les volumes vendus de produits stratifiés devraient légèrement décliner. Les sources analysées par la Société indiquent toutefois une possible croissance pour les sols souples sur le marché commercial, notamment en Allemagne et au Royaume-Uni.

6.1.4.5.1.2 Revêtements de sol en Amérique du Nord

Entre 2006 et 2011, la demande de revêtements de sol en Amérique du Nord a chuté, notamment du fait de la baisse du nombre de constructions dans la région. En revanche, le marché de la construction aux États-Unis a crû au cours du quatrième trimestre 2012 et a continué à s'améliorer en 2013, grâce notamment au marché résidentiel.

Dans les années à venir, le Groupe s'attend à une croissance significative provenant d'une reprise de l'économie américaine. Les sources analysées par la Société 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.

6.1.4.5.1.3 Revêtements de sol dans les pays de la CEI et les Balkans (segment CEI & Autres)

Comme indiqué ci-dessus, à la suite de la dissolution de l'Union soviétique en 1991, la plupart des habitations ont été données aux occupants, générant ainsi plus de 80 % 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).

6.1.4.5.1.4 Revêtements de sol en Amérique Latine et en Asie Pacifique (segment CEI & Autres)

Le Groupe estime que la demande pour les catégories de produits proposées par le Groupe en Amérique Latine pourrait croître. Au Brésil, au-delà des facteurs structurants, l'économie pourrait bénéficier de manière significative des Jeux Olympiques de 2016 et de la Coupe du Monde de Football en 2014. La croissance rapide du LVT se poursuit à un rythme plus important que celui de la croissance du marché des revêtements de sol dans cette région.

Concernant l'Asie Pacifique, selon une étude stratégique faite 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.

6.1.4.5.2 Facteurs de croissance et principales tendances du marché des surfaces sportives

Depuis la crise financière, 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. La demande pour les pistes d'athlétisme pourrait connaître une croissance modérée à partir de 2014. La croissance du marché d'aménagement paysager dépendra principalement de l'état du marché de la rénovation résidentielle et notamment d'une éventuelle reprise économique dans les régions les plus chaudes d'Amérique du Nord.

6.1.4.6 Positionnement de Tarkett dans son environnement concurrentiel

6.1.4.6.1 Présentation générale

Présent à la fois sur les marchés résidentiel et commercial, le Groupe a développé tout au long de son histoire des avantages concurrentiels significatifs sur ces deux marchés. Sur le marché résidentiel, les facteurs clés du succès du Groupe comprennent ses compétences de design et de marketing, une qualité de service irréprochable et une forte proximité avec les clients. Sur le marché commercial, ses facteurs clés consistent en des produits répondant à des normes techniques strictes et variées selon les pays ainsi que des relations étroites avec les prescripteurs clés dans la prise de décision concernant le choix des produits à utiliser. Le Groupe a également montré une capacité à maintenir une structure de coûts compétitive et à assurer une qualité de service irréprochable, tant sur le marché résidentiel que sur le marché commercial.

Les sections suivantes présentent le positionnement de Tarkett vis-à-vis de ses principaux concurrents. Pour plus d'informations sur les avantages concurrentiels du Groupe, voir la Section 6.1.2 « Avantages concurrentiels » du présent document de référence.

6.1.4.6.2 Positionnement de Tarkett dans le marché des revêtements de sol

En général, le marché mondial des revêtements de sol est relativement fragmenté avec quelques grands acteurs mondiaux (dont Tarkett) auxquels s'ajoutent de nombreux fournisseurs locaux. Le Groupe estime toutefois que les principales catégories dans lesquelles il intervient, en particulier celle des sols souples, sont moins fragmentées.

Le Groupe considère qu'il bénéficie de solides parts de marché dans les régions où il intervient et qu'il possède, en outre, l'une des offres les plus diversifiées du marché en termes de produits ainsi qu'une des répartitions géographiques les plus équilibrées du secteur. Ses principaux concurrents ont tendance à concentrer leurs opérations en Amérique du Nord ou en Europe et à se focaliser sur un nombre de produits plus limité.

6.1.4.6.2.1 Revêtements de sol en Europe de l'Ouest (segment EMEA)

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. Si les positions de marché sont difficiles à estimer, le Groupe considère qu'il commercialise environ entre 25 % et 30 % de l'ensemble des produits vinyles vendus dans la totalité des pays européens sur la base des volumes vendus en 2012. 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 concurrents sont notamment les sociétés Forbo (sol souple), Gerflor (sol souple), Kahrs-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 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. Les économies d'échelle sur les produits les plus complexes tendent à limiter le niveau d'intervention de ces derniers dans les marchés où le Groupe commercialise ses principaux produits.

6.1.4.6.2.2 Revêtements de sol en Amérique du Nord

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.

Les grands concurrents du Groupe sur le marché américain sont les sociétés Mohawk, Shaw Floors, Armstrong Flooring, Interface et Mannington. Ces concurrents ont 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. Le Groupe estime qu'il commercialise environ 18 % des sols souples vendus en Amérique du Nord.

6.1.4.6.2.3 Revêtements de sol dans les pays de la CEI et les Balkans (segment CEI & Autres)

Le Groupe est présent depuis plus de 20 ans dans les pays de la CEI et des Balkans, principalement en Russie, en Serbie, en Ukraine et au Kazakhstan. Du fait de l'ancienneté de sa présence dans cette zone, il est un acteur local et un leader du marché. Il est le premier acteur dans la catégorie de 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 souples en Russie grâce à ses marques qui bénéficient d'une forte notoriété, sa production locale, ses plateformes de distribution et sa connaissance approfondie du marché. Le Groupe estime que les autres acteurs principaux sont les sociétés Komiteks et Juteks/Beaulieu, deux acteurs locaux, ainsi que les fournisseurs internationaux IVC 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 entrée-de-gamme, occupent une position de leader sur le marché des produits stratifiés. Les autres principaux acteurs de ce marché sont les sociétés Kronostar, Kronospan, Classen et Unilin.

6.1.4.6.2.4 Revêtements de sol en Amérique Latine et en Asie Pacifique (segment CEI & Autres)

En Amérique Latine et en Asie Pacifique, 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 Fademac, 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. Le Groupe a récemment renforcé sa présence en Asie avec l'acquisition de son principal distributeur. Il bénéficie également depuis 2012 d'un site de production de moquette pour le marché commercial grâce à l'acquisition de la société Tandus.

Les grands concurrents du Groupe en Amérique Latine pour les sols vinyles sont Gerflor et Forbo. Les grands concurrents du Groupe en Asie Pacifique pour les sols vinyles sont Armstrong, Gerflor, LG et Forbo, ainsi que des fabricants chinois locaux.

6.1.4.6.3 Positionnement de Tarkett dans le marché des surfaces sportives

Le Groupe est le premier fournisseur de gazon synthétique en Amérique du Nord et le premier fournisseur de pistes d'athlétisme aux Etats-Unis. Sur ce marché, 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.

6.1.4.7 Les marques du Groupe

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) et Sinteros (CEI), 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.

6.1.5 Produits

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 coordonnables ou 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. 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.

Les principales catégories de produits du 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 »), et
  - 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 des sols en linoléum ;
- les parquets et les revêtements stratifiés, comprenant notamment les parquets en bois massif ou multicouches et les sols stratifiés (multicouches en plusieurs matériaux, proposés aux utilisateurs résidentiels et commerciaux) ;
- les moquettes destinées aux utilisateurs commerciaux, lignes de produits renforcées suite à l'acquisition en septembre 2012 de la société américaine Tandus ;
- les revêtements en caoutchouc et accessoires ; et
- les surfaces sportives (principalement le gazon synthétique et les pistes d'athlétisme).

Le tableau suivant présente une ventilation du chiffre d'affaires net consolidé 2013 du Groupe par ligne de produit :

Chiffre d'affaires net 2013	**Millions d'euros**	**% du CA**
Sols souples (vinyle et linoléum)	1 507,3	60 %
Parquets et stratifiés	239,2	10 %
Moquettes	318,1	12 %
Caoutchouc et accessoires	166,0	7 %
Surfaces sportives	285,8	11%
Total	**2 516,4**	**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 & Autres) 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 2013.

Chiffre d'affaires net 2013	**Millions d'euros**	**% du CA**
EMEA	669,6	26,6 %
Amérique du Nord	673,6	26,8 %
CEI & Autres	887,5	35,3%
Surfaces Sportives	285,8	11,3 %
Total	**2 516,4**	**100,0 %**

6.1.5.1 Revêtements de sol souples (vinyle et linoléum)

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

Les sols souples achetés par des utilisateurs résidentiels et ceux achetés par des utilisateurs commerciaux présentent des caractéristiques similaires. En effet, la gamme de luxe des sols souples (LVT) proposée aux utilisateurs résidentiels est très proche au niveau du choix du design, des matières et du prix, des sols souples offerts aux utilisateurs commerciaux.

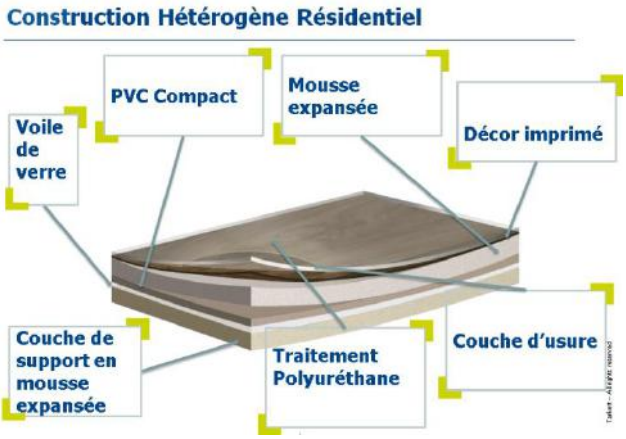
Le Groupe est très implanté dans le marché des sols souples. Il est le premier fabricant de sols en vinyle au monde. Les sols souples représentent une part prépondérante des ventes réalisées dans le segment EMEA et dans le segment CEI & Autres, et une part importante des ventes réalisées en Amérique du Nord. Le Groupe est notamment le premier fabricant de sols souples en France, en Allemagne, en Suède, en Russie, en Ukraine, au Kazakhstan et en Biélorussie. 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 Asie Pacifique (notamment en Australie et en Chine).

6.1.5.1.1 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 très spécifiques à chaque marché.

Les revêtements vinyles hétérogènes sont composés d'un support en voile de verre ou en feutre enduite 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 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.

Afin de refléter l'évolution des modes et du design, le Groupe renouvelle sa gamme de produits environ tous les trois ans. 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 clipsées, 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, comme par exemple avec le programme iSelect aux États-Unis qui présente des décors coordonnés pour différents types de produits. 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.

Le Groupe offre également des dalles de LVT sur le marché commercial décrit dans la Section 6.1.5.1.2 « Revêtements de sol souples commerciaux » ci-dessous.

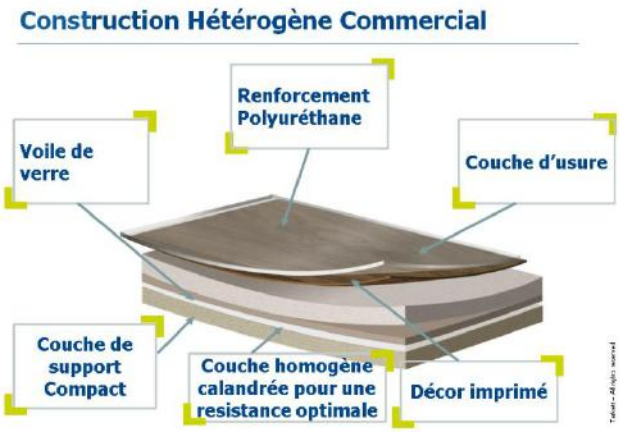
6.1.5.1.2 Revêtements de sol souples commerciaux

Les revêtements de sol souples à usage commercial incluent une large gamme de produits tant dans les revêtements vinyles homogènes ou hétérogènes que dans les revêtements en linoléum.

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.

6.1.5.1.2.1 Les 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.



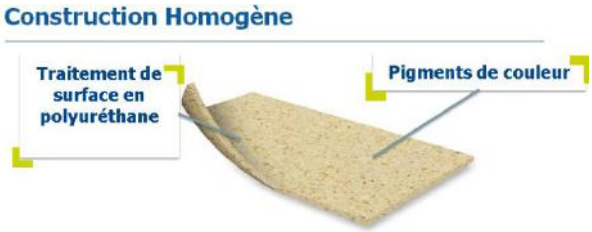
Le Groupe offre notamment deux types de revêtements de sol vinyles hétérogènes : les produits acoustiques destinés à réduire les ambiances sonores d'une pièce (marche, voix, etc.) et les produits compacts renforçant la robustesse du revêtement de sol.

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.

6.1.5.1.2.2 Les 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 l'épaisseur du produit. Ils sont recouverts d'une couche de pigments renforcée par un traitement qui évite toute métallisation et facilite l'entretien.



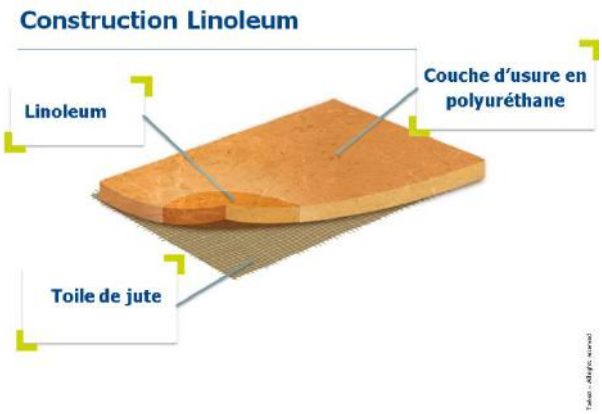
Les revêtements de sol vinyles homogènes présentent de nombreux avantages : leur résistance à l'usure en font des solutions durables pour les zones à trafic intense. Ils se déclinent en version compact pour les zones à fort trafic et en version acoustique. L'absence de couches multiples dans la composition 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, 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.

6.1.5.1.2.3 Les revêtements en linoléum

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

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



Le linoléum est un produit naturel qui bénéficie d'un traitement de surface le rendant extrêmement robuste et permettant un entretien simplifié. Les produits en 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.

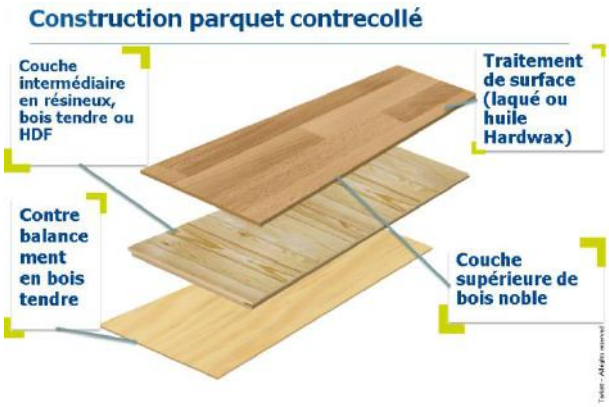
6.1.5.2 Parquets et revêtements stratifiés

6.1.5.2.1 Parquets

Depuis plus de 100 ans, le Groupe fabrique des parquets. À l'origine, les parquets massifs étaient les plus fabriqués et vendus. Les parquets contrecollés s'y sont progressivement substitués et sont destinés à des utilisateurs résidentiels et commerciaux (magasins et boutiques, hôtellerie et installations sportives intérieures).

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 existant 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 contrebalancement, 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 comme le traitement de surface protection Protecto (cinq couches de vernis photo-réticulés sans solvant), renforçant la résistance aux rayures et à l'usure, grâce à une couche de vernis stabilisatrice. 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.

Les parquets contrecollés du Groupe sont déclinés en plusieurs gammes offrant une plus grande liberté de choix : mono-lame, deux ou trois lames. Les styles et les collections sont adaptés à chaque marché. Tarkett propose aussi des finitions laquées au choix : mat ou brillant.

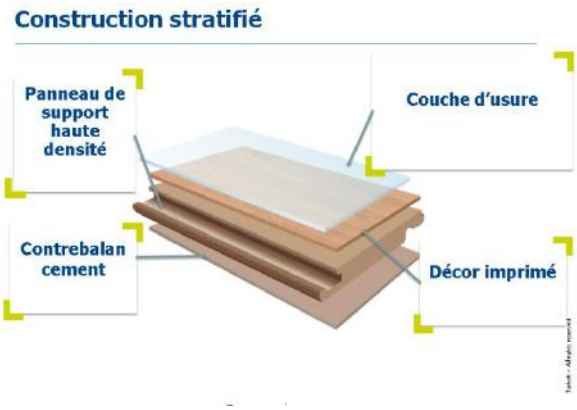
Composés de matières premières naturelles et renouvelables (bois de différentes essences), issus de forêts contrôlées et exploitées selon un mode de gestion responsable et durable des forêts, les parquets du Groupe reposent sur un véritable savoir-faire technique du travail du bois au service de la beauté naturelle. Après de nombreuses années d'utilisation et dans un respect de l'environnement, les parquets peuvent être démontés à des fins de réutilisation ou de recyclage.

La mise en œuvre est facilitée par un système d'assemblage ou « *Click 2-Lock* », en association avec les sous-couches proposées par le Groupe et sans colle.

6.1.5.2.2 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 particules 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 DIY (*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 de *Click 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.

6.1.5.3 Moquette

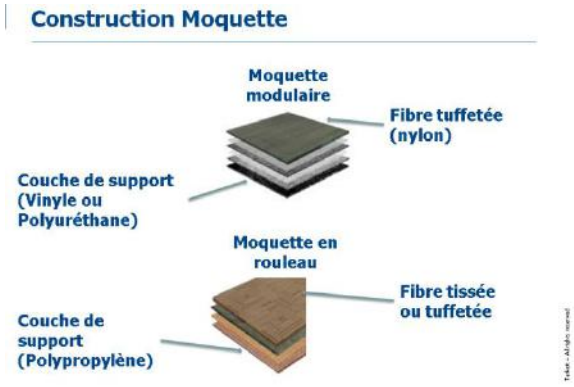
Le Groupe propose des moquettes à usage commercial (bureaux, établissements publics, secteurs de la santé et de l'éducation). L'acquisition en septembre 2012 de la société américaine Tandus, un concepteur, fabricant et vendeur de moquettes de premier rang à destination du marché commercial, a permis 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, 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 tufftées, soit tissées ;

- la moquette modulaire, vendue en dalles, est composée d'une base en vinyle ou uréthane et de fibres (nylon) tufftées ; 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.

6.1.5.4 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.

6.1.5.5 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 (79,5 % des ventes du segment en 2013),

ainsi qu'en Europe (en France, en Espagne et aux Pays-Bas), représentant 19,1 % des ventes du segment en 2013.

Le Groupe est très présent sur le marché du sport grâce à la diversité des produits qu'il offre. Il est 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.

6.1.5.5.1 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 et 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 (comme le FC Barcelone), pour le rugby (Cardiff Arms Park Stadium), le hockey, le tennis et autres activités multisports. Toutefois, les utilisateurs principaux de ce produit sont les universités et les lycées pour les installations sportives ainsi que, dans une moindre mesure, les municipalités pour les aménagements paysagers.

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

Pour les installations sportives, le Groupe s'attache à produire une fibre d'excellente qualité dont les propriétés résultent de sa composition chimique, des paramètres d'extrusion et de sa géométrie unique et très travaillée. Depuis la création, en 2010, de la joint-venture 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. Cette joint-venture lui permet d'obtenir la maîtrise de sa production de fibres pour les gazons synthétiques. Le procédé d'extrusion, que le Groupe a développé et détient grâce à Morton Extrusionstechnik (MET), permet de réduire très significativement la dégradation de la fibre et le polymère d'excellente qualité assure une durabilité et un confort supérieurs.

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 et d'herbicides. La durée de vie d'un terrain en gazon synthétique est renforcée par sa résistance à l'usure et des qualités de jeux constantes tout au long de l'année. La qualité des fibres et du remplissage contribuent au confort de jeu et à la réduction des risques et de la gravité des blessures en cas de chutes des sportifs. Revêtant l'apparence d'un gazon naturel grâce à un design développé par le Groupe, il est également possible de le personnaliser en insérant les logos des équipes sportives par exemple.

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.

6.1.5.5.2 Les 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 très grande sécurité pour les athlètes (en particulier grâce à leur stabilité et à l'absorption des chocs). Par ailleurs, ces pistes favorisent les performances sportives : en restituant l'énergie des athlètes, elles agissent comme un tremplin qui « propulse » un peu plus l'athlète à chaque foulée. Faciles et rapides à installer, elles peuvent être utilisées quelles que soient les conditions météorologiques et présentent en outre de bonnes propriétés acoustiques.

6.1.5.5.3 Les revêtements sportifs intérieurs

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

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 volleyball, 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 dans les autres segments géographiques. Les ventes sont enregistrées dans les segments correspondants.

6.1.6 La vente et la distribution des produits

6.1.6.1 Présentation générale du marché

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. L'utilisateur commercial sélectionne son revêtement 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. En général, ce type d'achat se fait dans des magasins de bricolage (DIY ou « *do-it-yourself* »). Ces achats peuvent aussi passer par des commerces spécialisés dans la vente de matériaux de construction, surtout lorsque le maître d'œuvre ou l'installateur effectue l'achat. La notoriété spontanée des marques du Groupe auprès des installateurs et des vendeurs peut, par conséquence, avoir une grande influence sur le choix du produit.

Le marché commercial inclut des utilisateurs de taille modeste (artisans, boutiques) qui présentent des caractéristiques similaires à ceux des utilisateurs résidentiels, ainsi que des grands projets d'aménagement. Ce dernier marché 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 beaucoup d'exigences en termes de design, de coût, d'utilité, de durabilité 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 le temps 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 entretient des relations très étroites avec tous les prescripteurs, ce qui constitue un facteur clé de succès dans la distribution des produits destinés au marché commercial.

Pour les mêmes raisons, le marché commercial des revêtements de sol possède aussi des particularités en termes de canaux de distribution. Contrairement au marché résidentiel, où le consommateur se rend

dans un point de vente physique pour passer une commande 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 matériel 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, ne laissant au chef de projet que 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 marché.

6.1.6.2 La distribution des produits du Groupe

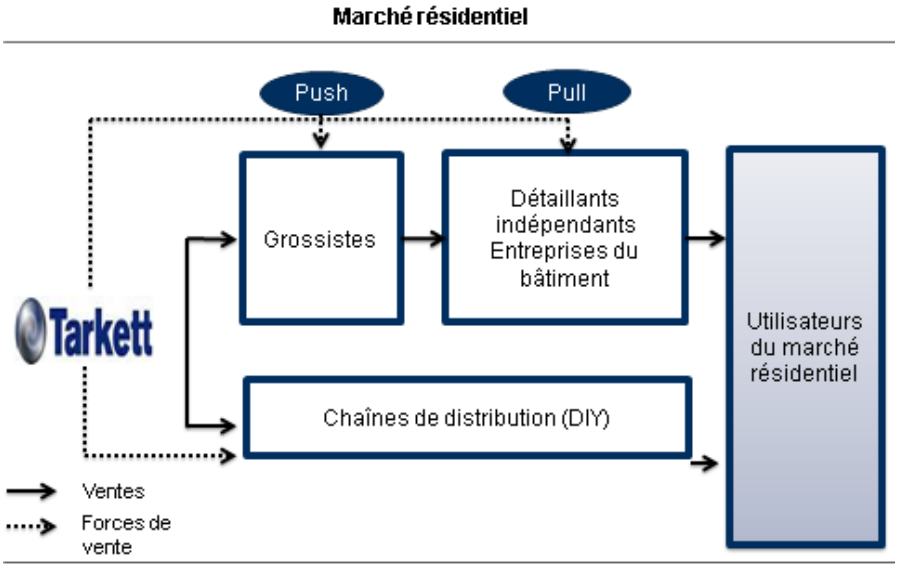
6.1.6.2.1 Stratégie de distribution

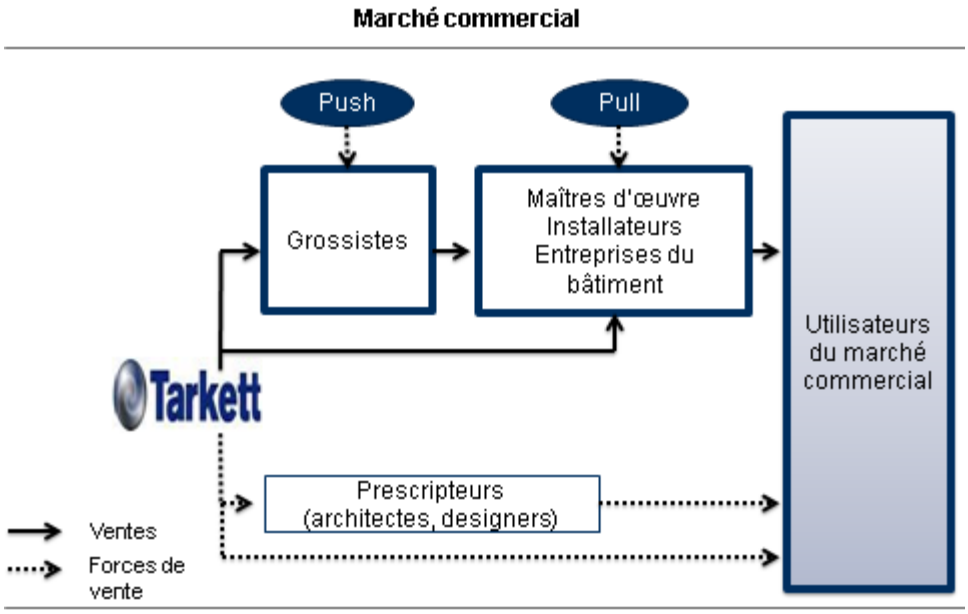
Le Groupe travaille avec des canaux de distribution différents selon que le produit est destiné à un utilisateur résidentiel ou à un utilisateur commercial, en adéquation avec les caractéristiques de chaque marché. Il s'adresse aux marchés par le biais d'une stratégie « *push and pull* ».

- *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 14 centres de formation professionnelle dans le monde. 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 pousse 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.

6.1.6.2.2 Les 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 & Autres 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, 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 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 et dans le segment CEI & Autres, 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, notamment dans le secteur commercial.

6.1.6.2.3 Les 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. Aucun client ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013.

6.1.6.2.4 L'organisation de la force de vente

Les 60 bureaux de vente du Groupe emploient approximativement 1 300 commerciaux dédiés à la vente des produits du Groupe. 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.

6.1.6.3 La 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 récemment étendu ses plateformes logistiques dans la CEI avec l'ouverture de neuf centres de distribution régionaux (un dixième est programmé pour 2014) 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. Tarkett a été nommée en Russie « Meilleur Fournisseur de l'Année » par l'*Annual Business Forum* en 2010 et 2011.

6.1.6.3.1 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 d'importation) et les délais de livraison.

6.1.6.3.2 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 bénéfice 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.

6.1.7 Fabrication

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 30 sites de production dans 15 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.

6.1.7.1 Les sites de production

6.1.7.1.1 Implantation des sites de production

Le Groupe dispose de 30 sites de production dont il est propriétaire à l'exception d'un site qu'il loue au Royaume-Uni. À la date de préparation du présent document de référence et à la connaissance de la Société, il n'existe aucune charge significative pesant sur les immobilisations corporelles des sites de production du Groupe.

De par son implantation historique, le Groupe possède dix sites de production situés en EMEA (dont deux sites majeurs, un au Luxembourg et un 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 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 neuf sites de production en Amérique du Nord qui produisent des revêtements de sol souples ainsi que, dans une proportion moindre, des surfaces sportives. Avec l'acquisition de la société Tandus en septembre 2012, le Groupe est un fabricant important de dalles de moquette pour le marché commercial américain. Le Groupe est actuellement en train de consolider la fabrication des sols vinyles en dalles (VCT et LVT) sur le site de Florence (Alabama), et la fermeture, programmée pour 2014, de son site de Houston (Texas).

Le segment CEI & Autres bénéficie également d'un nombre important de sites de production afin de satisfaire la demande locale. Dans le segment CEI & Autres, le Groupe possède six sites de production, dont un site 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 & Autres produisent des revêtements de sol souples, des parquets, des revêtements stratifiés et de la moquette. Le Groupe dispose aussi d'un site de production de moquette en Chine grâce à l'acquisition de Tandus. 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 cinq sites de production, dont trois sites de gazon synthétique (un site aux États-Unis et deux sites en Europe de l'Ouest), un site de production de pistes d'athlétisme aux États-Unis et une usine d'extrusion de fibres pour le gazon synthétique en Allemagne (société de joint-venture créée avec 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.

Site	Ligne de production	Localisation
ALLEMAGNE		
Laminate-Park-Germany	Revêtements stratifiés	Eiweiler
MET-Germany	Gazons synthétiques	Absteinach
Tarkett-Germany	Revêtements de sol souples	Konz
BRÉSIL		
Tarkett Fademac-Brazil	Revêtements de sol souples	Jacarei
CANADA		
Johnsonite-Canada	Revêtements de sol souples	Waterloo
Tandus-Canada	Moquettes et tapis	Truro
Tarkett-Canada	Revêtements de sol souples	Farnham
CHINE		
Tandus-China	Moquettes	Suzhou
ESPAGNE		
FieldTurf Poligras-Spain	Gazons synthétiques	Valls
ÉTATS-UNIS		
Beynon-US	Pistes d'athlétisme	Hunt-Valley
FieldTurf-US	Gazons synthétiques	Calhoun
Johnsonite-US	Revêtements de sol souples	Chagrin Falls
Johnsonite - US	Revêtements de sol souples	Middlefield
Tandus-US	Moquettes	Calhoun
Tandus - US	Moquettes	Dalton
	Filature et teinture des moquettes	Dalton
	Finition des moquettes	Dalton

Tarkett-US	Revêtements de sol souples	Florence
Tarkett - US	Revêtements de sol souples (Centiva)	Florence
	Revêtements de sol souples	Houston
FRANCE		
FieldTurf-France	Gazons synthétiques	Auchel
Marty-France	Parquets	Cuzorn
Tarkett-France	Revêtements de sol souples	Sedan
ITALIE		
Tarkett-Italy	Revêtements de sol souples (linoléum)	Narni
LUXEMBOURG		
Tarkett-Luxembourg	Revêtements de sol souples	Clervaux
POLOGNE		
Tarkett-Poland	Parquets	Orzechowo
ROYAUME-UNI		
Tarkett-UK	Revêtements de sol souples	Lenham
RUSSIE		
Tarkett-Russia	Revêtements stratifiés	Mytischi
Tarkett - Russia	Revêtements de sol souples	Otradny
SERBIE		
Tarkett / Sintelon-Serbia	Revêtements de sol souples	Backa Palanka
	Parquets	(2 sites)
	Moquettes et tapis	Backa Palanka
		(2 sites)
SUÈDE		
Tarkett-Sweden	Parquets	Hanaskog
Tarkett - Sweden	Revêtements de sol souples	Ronneby
UKRAINE		
Tarkett-Ukraine	Revêtements de sol souples	Kalush
	Parquets	(3 sites)
	Moquettes	

6.1.7.1.2 Les investissements du Groupe dans les sites de production

Le Groupe a réalisé en moyenne 80 millions d'euros d'investissements courants par an dans les sites de production au cours des trois 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.

Ces investissements ont été réalisés au niveau mondial. Toutefois, afin de soutenir la croissance de la demande locale, le segment CEI & Autres, en particulier la Russie, a reçu une part plus importante de ces investissements.

Le Groupe a également entrepris d'autres projets ciblés tels qu'une nouvelle ligne de revêtements en caoutchouc en Amérique du Nord et la construction d'un nouvel entrepôt dédié au stockage des revêtements stratifiés en Russie. Le Groupe a aussi investi dans le segment sport, notamment en créant la joint-venture Morton Extrusionstechnik (MET) décrite ci-dessus, en vue d'obtenir la maîtrise de sa production de fibres pour les gazons synthétiques.

6.1.7.2 Une 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 sur l'ensemble de ses sites WCM qui coordonnent les projets d'amélioration continue sur les sites 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 tiré des résultats positifs 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 14 des pays dans lesquels il commercialise ses produits. Le Groupe enregistre une réduction très 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 sa chaîne d'approvisionnement et une réduction cumulée de 165 millions d'euros de ses coûts de production au cours des quatre dernières années.

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

6.1.7.2.1 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.

Alors qu'en 2008, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (chutes, collisions, membres coincés…) était de 12,8 pour un million d'heures travaillées, cinq ans plus tard, ce taux est passé à 2,5, un résultat meilleur que la moyenne de l'industrie.

6.1.7.2.2 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 clients et des défauts qualité et définissent des plans d'action pour les éradiquer.

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

6.1.7.2.3 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 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.

Le lecteur est invité à se reporter à la Section 6.1.10 « Environnement et développement durable » du présent document de référence pour plus de détails sur le programme environnemental et le développement durable du Groupe.

6.1.8 Matières premières et fournisseurs

Le Groupe a recours à plusieurs catégories de matières premières pour fabriquer ses produits : 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.

6.1.8.1 Matières premières

6.1.8.1.1 PVC et plastifiants

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

Le PVC et les plastifiants représentent ensemble environ deux-tiers des coûts des matières premières du Groupe en 2013. Le PVC et les plastifiants sont des marchés mondiaux avec des spécificités régionales liées à l'équilibre offre / demande sur les différentes zones géographiques.

L'évolution du prix de ces commodités a été majoritairement liée au cours des deux dernières années à celle des matières primaires, l'éthylène pour le PVC, le naphta et l'orthoxylène pour les plastifiants.

En outre, 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 actuellement les opportunités relatives aux matières premières se présentant sur les différentes zones géographiques dans lesquels il intervient. Grâce à l'exploitation des gisements de gaz de schiste en Amérique du Nord, les prix des matières premières y diminuent. Bien que le Groupe privilégie encore un approvisionnement local en Europe, principalement en raison des coûts de transport, la diminution du coût des matières premières en Amérique du Nord devrait avoir un impact positif dans les négociations avec ses fournisseurs européens de matières premières.

6.1.8.1.2 Autres matières premières

Le bois représente environ 10 % des coûts des matières premières du Groupe en 2013. 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 en linoléum.

6.1.8.2 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.

6.1.8.2.1 Relations fournisseurs

Pour chaque catégorie de matières premières, le Groupe a développé des relations avec plusieurs fournisseurs partenaires au niveau global. En 2013, les dix premiers fournisseurs du Groupe réalisaient 53 % des achats de matières premières.

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 (Vinnolit, Ineos, Vestolit, BASF, Eastman, 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.

Le Groupe entretient avec certains fournisseurs, dont principalement les scieries, des relations d'interdépendance équilibrées. En effet, ces dernières sont souvent très dépendantes de la consommation des sites de production de parquets et des revêtements stratifiés. Les relations avec ces fournisseurs deviennent souvent des collaborations à long terme.

Pour les gazons synthétiques, le Groupe s'est associé avec un spécialiste de l'extrusion de fibres, afin de produire des fibres de haute qualité à géométrie unique. Cela lui permet de produire la fibre dont il a besoin pour fabriquer les gazons synthétiques et ainsi de ne pas être dépendant d'un fournisseur externe.

Afin de limiter le transport de certaines matières premières, le Groupe s'attache à implanter les sites de production à proximité des fournisseurs. Ainsi, les sites de production de parquets et de revêtements stratifiés sont situés à proximité des scieries locales afin d'éviter des coûts excessifs liés au transport du bois.

6.1.8.2.2 La 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 le dioxyde de titane (qui sont utilisés 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 pour le Groupe.

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 a réduit de manière significative les différents types de PVC utilisés dans ses produits, ce qui lui permet d'arbitrer plus facilement entre les différents fournisseurs de PVC, notamment en fonction des prix qu'ils proposent. Le Groupe a augmenté le nombre de fournisseurs de plastifiants, l'arrivée de

nouveaux fournisseurs lui permettant d'améliorer son pouvoir de négociation sur les prix. Cette diversification de fournisseurs permet au Groupe d'avoir une marge de manœuvre dans la négociation des prix.

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 les fournisseurs clés du Groupe 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.

6.1.9 Recherche et développement, innovation, normes relatives aux produits du Groupe 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.

6.1.9.1 Recherche et développement

6.1.9.1.1 La politique de recherche et de développement du Groupe

La recherche et l'innovation sont au cœur des préoccupations du Groupe. Les dépenses en recherche et développement ont augmenté de 2010 à 2013 passant respectivement de 15,6 millions d'euros à 25,8 millions d'euros et démontrent ainsi la volonté du Groupe de faire de la recherche et du développement l'un des piliers du succès du Groupe.

Il 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.

L'ensemble de la politique du Groupe en matière de recherche et de développement est développé dans les Sections 6.1.9.1.2 « Organisation de l'activité de recherche de de développement du Groupe » à 6.1.9.2.4 « Récompenses reçues par le Groupe pour ses innovations » ci-dessous.

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

6.1.9.1.2.1 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 dix 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.

6.1.9.1.2.2 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 25 % du budget total consacré à l'activité de recherche et innovations 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 (notamment l'Université du Michigan, l'Université de Strasbourg, l'Université de Postdam, l'Ecole des Mines, le CEMEF, l'EPEA, l'école ESPCI Paris Tech et l'École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs).

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.

6.1.9.2 Un processus d'innovation performant

6.1.9.2.1 Les principes clés

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

Le Groupe attache une grande importance au principe de l'écoconception. 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®* (pour plus d'informations, voir la Section 6.1.10.3.1 « Déploiement de la démarche *Cradle to Cradle®* » du présent document de référence). Le Groupe s'attache également à augmenter de manière significative la part des matériaux renouvelables, abondants 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 du Groupe. 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 commerciaux 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.

6.1.9.2.2 Un 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 quatre 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 juridique 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.

6.1.9.2.3 Les 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.

Parmi les nombreuses innovations récentes, le Groupe a créé en 2009 iQ Natural, premier vinyle homogène composé à plus de 75 % de composants naturels et renouvelables. L'ensemble de la gamme iQ permet notamment de réduire les consommations en eau et détergents et possède un niveau d'émissions de COV extrêmement faible au regard des normes européennes.

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.

6.1.9.2.4 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 pour :

- la création de produits spécifiques, notamment le *Green Good Design Award* en 2009 pour sa ligne de linoléum écologique ;

- son application des principes *Cradle to Cradle*® dans la production de ses revêtements de sol. En 2011, il a obtenu la certification *Cradle to Cradle*® (niveau argent) pour ses gammes de produits en bois fabriqués en Suède et en Pologne et en linoléum. En 2012, il a reçu une certification niveau « Basic » pour sa ligne de produits en caoutchouc fabriqués aux États-Unis. Le Groupe est ainsi devenu le premier fabricant de linoléum et de parquets à être certifié *Cradle to Cradle*® ;

- sa stratégie globale de développement durable avec en particulier le *BFM Green Business Award* en 2011, et 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 ; et

- sa stratégie et sa gestion de l'innovation, avec le prix *Best Innovator* du cabinet A.T. Kearney en 2013.

6.1.9.3 Normes relatives aux produits du Groupe

6.1.9.3.1 Les différentes normes appliquées par le 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.

6.1.9.3.1.1 Les 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 et les normes non obligatoires que le Groupe a volontairement choisies d'appliquer afin de répondre aux demandes des clients.

Les normes d'application obligatoire doivent être certifiées dans la plupart des cas 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 États 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.

6.1.9.3.1.2 Les 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 règlementation européenne.

Les directives européennes définissent également des exigences essentielles à respecter pour chaque produit. Les normes EN « harmonisées » peuvent être soit obligatoires soit optionnelles. Elles sont relatives à la santé et à la sécurité des utilisateurs ainsi qu'aux économies d'énergie. Si un produit est démontré conforme à certaines normes harmonisées, il est automatiquement réputé conforme aux exigences essentielles contenues dans les directives européennes.

Le respect des normes harmonisées obligatoires permet d'obtenir le marquage « CE », régi notamment par le règlement (CE) n° 305/2011 du 24 avril 2011 entré en vigueur le 1er juillet 2013 qui autorise la mise sur le marché européen des produits du Groupe. Le marquage CE indique que le Groupe s'est engagé à ce que le produit réponde à différentes normes harmonisées et atteste que le revêtement de sol a subi les procédures adéquates d'évaluation. Parmi les normes obligatoires harmonisées, les normes anti-feu, les normes relatives aux émanations de produits toxiques ainsi que les normes relatives à la glissance sont les plus importantes. Le Groupe applique, par exemple, la norme EN 14041 relative aux caractéristiques essentielles que doivent respecter les sols souples, les moquettes et les revêtements stratifiés.

En outre, le Groupe pourrait être obligé de respecter les normes issues d'organismes nationaux des États membres de l'Union européenne, 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 Materia*ls (« ASTM »). Le gouvernement fédéral et les États peuvent décider de

référencer certaines normes ASTM et ainsi les rendre obligatoires. Les normes ASTM ont un caractère obligatoire lorsqu'elles sont référencées dans une règlementation fédérale ou étatique.

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

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

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

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

6.1.9.4 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.

6.1.9.4.1 Portefeuille de marques

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 Marty en matière de parquets, 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.

6.1.9.4.2 Portefeuille de brevets

Le Groupe détient en pleine propriété un portefeuille de 162 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 systèmes et technologies différents. 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 la durée de vie moyenne des brevets des concurrents du Groupe.

La ventilation géographique du portefeuille des brevets du Groupe est très diversifiée, avec 71 brevets en Europe de l'Ouest, 11 brevets en Europe de l'Est et 52 brevets en Amérique du Nord. Enfin, le Groupe a déposé 28 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.

6.1.10 Environnement et développement durable

L'environnement et le développement sont au cœur de la stratégie du Groupe qui a développé des processus de fabrication respectueux de l'environnement et s'est engagé dans une démarche d'écoconception des produits destinés à améliorer le cadre de vie des utilisateurs et à favoriser le recyclage des produits en fin d'usage.

6.1.10.1 Règlementation environnementale

Le Groupe peut être soumis, dans le cadre de la conduite de ses activités, à certaines lois et réglementations relatives à la protection de l'environnement dans chacun des pays dans lesquels il opère. Ces lois et réglementations imposent des normes contraignantes en matière, notamment, d'émissions atmosphériques, de bruit, de rejet d'eaux usées ou de déchets industriels, de méthode d'élimination des déchets et de dépollution.

6.1.10.2 Politique environnementale

Le respect de l'environnement, au cœur des préoccupations du Groupe, est fortement intégré à l'ensemble de ses activités. Les produits sont conçus, de leur fabrication à leur recyclage en passant par leur conditionnement et leur mode de pose, pour être respectueux de l'environnement et des utilisateurs. L'engagement du Groupe concernant l'environnement repose sur quatre objectifs principaux : l'utilisation de matières premières respectueuses de l'environnement, la gestion des ressources, le bien-être des utilisateurs et le recyclage.

6.1.10.2.1 Utilisation de matières premières respectueuses de l'environnement

Le Groupe prend en compte l'environnement à chaque étape de la conception de ses produits. 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 en fin d'usage du produit. Le Groupe utilise en priorité des matériaux rapidement renouvelables et recyclables.

6.1.10.2.2 Gestion des ressources

Afin de réduire son impact sur l'environnement, le Groupe s'est engagé à développer une démarche responsable dans l'utilisation des ressources naturelles et non recyclables pour la fabrication des revêtements de sol. À ce titre, le Groupe s'est engagé à réduire sa consommation en énergie et en eau ainsi que ses émissions de gaz à effet de serre. En 2013, le Groupe a ainsi réduit sa consommation en eau potable de 2 % après intégration de Tandus.

Le Groupe a également développé un bilan carbone simplifié qui permet de comptabiliser ses émissions de gaz à effet de serre. Le Groupe s'engage à réduire au maximum ces dernières à la source puis à compenser la création inévitable de CO2 et a réduit sa consommation d'énergie de près de 6 % en 2013.

6.1.10.2.3 Bien-être et qualité de vie

Le Groupe souhaite concevoir et développer des produits qui contribuent à l'amélioration permanente du bien-être et de la qualité de vie de ses utilisateurs, aussi bien lors de leur utilisation que lors de leur entretien.

À cet effet, le Groupe crée des produits et des solutions qui visent à contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air intérieur, la santé et le bien-être de ses utilisateurs. Il développe des produits nécessitant une utilisation réduite d'agents de nettoyage chimiques, d'eau et d'énergie. Tous les produits du Groupe ont, en outre, un niveau faible ou extrêmement faible d'émission de COV. À titre d'exemple, les produits vinyles et linoleum fabriqués en Europe ont un niveau d'émission de COV

inférieur à 100 µg/m^3 et pour certains inférieur à 10 µg/m^3 (soit des niveaux totaux de COV 10 à 100 fois inférieurs aux normes les plus strictes).

6.1.10.2.4 Recyclage

Selon les principes d'économie circulaire, le Groupe s'attache à réintégrer dans un cycle biologique ou technique des déchets industriels et des produits en fin d'usage, afin de limiter la production de déchets destinés à l'enfouissement ou à l'incinération et à réduire la consommation de matières premières.

Pour cela, il a 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 poses sur les chantiers et dans les entreprises afin de les réutiliser dans la fabrication de nouveaux revêtements de sol.

Dans le cadre du programme *ReUse/ReStart*, les chutes de pose de produits « propres » issues de l'installation des revêtements de sol sont collectées par l'un des centres de tri et sont ensuite acheminées vers une unité de production du Groupe pour être transformées en de nouvelles matières premières pour la fabrication de revêtements de sol.

Dans le cadre de ces programmes, les sols en fin d'usage arrachés par les installateurs et les entreprises de bâtiments peuvent être déposés dans l'un des points de collecte du Groupe ou de partenaires externes. En Europe, ces produits usagés sont ensuite traités et recyclés dans une usine de l'AgPR, groupement d'entreprises pour le recyclage des revêtements de sol PVC, auquel Tarkett participe activement. En Amérique du Nord, ces produits en fin d'usage sont acheminés dans un des centres de collecte du Groupe pour être réintégrés dans le procédé de fabrication.

Le Groupe a également mis en place un système de recyclage et de réutilisation de la gomme et du sable qui remplissent les terrains en gazon synthétique (FieldTurf). En recyclant jusqu'à 95 % du terrain, le Groupe permet ainsi de réduire la production de déchets et limiter l'utilisation de matières premières tout en offrant aux clients une solution compétitive.

Dans le cadre de ces différents programmes, le Groupe a collecté 17 400 tonnes de chutes propres et usagées de revêtements de sol dans le monde en 2013 et a diminué de près de 17 % la quantité de déchets mis en décharge.

6.1.10.3 Innovations environnementales

Le respect de l'environnement est un des axes clés de la stratégie d'éco-innovation du Groupe. Il profite de l'expertise et du savoir-faire de ses équipes pour mettre en œuvre des bonnes pratiques liées à l'environnement et à l'écoconception et assurer ainsi une croissance rentable et responsable de ses activités. Cette démarche de progrès continu s'est concrétisée par le déploiement des principes *Cradle to Cradle*® pour évaluer l'impact d'un produit à chaque étape de sa vie, sélectionner les « bons matériaux », optimiser l'utilisation des ressources et contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air intérieur et au bien-être des utilisateurs. Par ces éco-innovations, Tarkett fait figure de référence dans l'industrie des revêtements de sol.

6.1.10.3.1 Déploiement de la démarche Cradle to Cradle®

En janvier 2011, le Groupe a conclu un accord de partenariat avec l'institut de recherche allemand EPEA (*Environmental Protection Encouragement Agency*) afin de déployer la démarche d'éco-innovation *Cradle to Cradle*® et évaluer ainsi les différents matériaux utilisés et procédés de fabrication. 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.

En 2011, le Groupe a obtenu la certification *Cradle to Cradle*® (niveau argent) pour sa gamme de parquets et de revêtements linoléum, devenant ainsi le premier fabricant de linoléum et de parquets en Europe certifié *Cradle to Cradle*®. En 2012, le Groupe a obtenu une certification identique à celle pour sa gamme de parquets collés. Le Groupe a également obtenu la certification *Cradle to Cradle*® (niveau « basic ») pour la gamme de sols en caoutchouc Johnsonite.

En 2013, Tarkett est devenue l'une des premières sociétés à rejoindre le programme « *Circular Economy 100* » de la fondation Ellen MacArthur, qui vise à développer une économie circulaire réutilisant les matières afin de préserver les ressources naturelles.

6.1.10.3.2 Utilisation de plastifiants sans phtalate

Le Groupe s'est engagé dans un programme destiné à remplacer les plastifiants traditionnels par une nouvelle génération de plastifiants sans phtalate dans la production de ses revêtements de sol en vinyle. Le Groupe a démarré, dès 2010, par les sites de production en Amérique du Nord et en 2011 en Suède puis a décidé d'étendre ce programme aux sites européens à l'horizon 2014. Dès 2009, le Groupe avait lancé son premier produit vinyle iQ Natural sans phtalate avec un nouveau plastifiant issu de ressources naturelles. Comme l'utilisation des phtalates devient de plus en plus limitée et controversée (impact potentiel sur la santé et l'environnement), cette initiative permet au Groupe de devenir l'un des leaders du développement durable dans l'industrie des revêtements de sol et contribue à améliorer la réputation environnementale de l'industrie des revêtements de sol auprès des consommateurs.

6.1.10.3.3 Émissions de COV inférieures aux niveaux quantifiables

Tous les revêtements de sol vinyles et linoléum fabriqués en Europe par le Groupe offrent des émissions de COV à des niveaux de 10 à 100 fois inférieurs aux normes européennes actuelles. Ces revêtements de sol contribuent ainsi à une meilleure qualité de l'air intérieur et le Groupe est devenu l'une des références en matière environnementale dans l'industrie des revêtements de sol en matière de COV.

6.1.10.3.4 IQ Natural : un sol intelligent et visionnaire

L'évaluation des répercussions possibles d'un produit sur l'environnement à chaque étape de son cycle de vie permet de sélectionner les matériaux et de déterminer les conditions de fabrication en amont de sa création. C'est dans cette optique que le Groupe a créé en 2009 le sol PVC homogène iQ Natural, sol PVC fabriqué à partir de 75 % de matières naturelles et renouvelables.

La réduction de l'impact sur l'environnement s'observe à chaque stade du cycle de vie d'iQ Natural. Le Groupe utilise des matières recyclées (chutes d'usine) dans son processus de fabrication et des plastifiants sans phtalate d'origine naturelle (notamment issus de l'huile de ricin). Le sol iQ Natural propose également un entretien à sec très facile qui permet de réduire d'au moins 30 % les coûts d'entretien et de maintenance par rapport à un PVC standard et limite l'utilisation de détergents, d'eau et d'électricité. Le sol PVC iQ Natural est également entièrement recyclable.

6.2 ÉVENEMENTS EXCEPTIONNELS QUI ONT EU UNE INFLUENCE IMPORTANTE SUR LES ACTIVITES ET MARCHES DECRITS CI-DESSUS

Néant.

6.3 INFORMATION CONCERNANT LA DEPENDANCE DU GROUPE PAR RAPPORT AUX BREVETS, LICENCES ET AUX CONTRATS INDUSTRIELS, COMMERCIAUX ET FINANCIERS

Néant.

6.4 ÉLEMENTS SUR LESQUELS EST FONDEE TOUTE DECLARATION DE LA SOCIETE CONCERNANT LES MARCHES ET LA POSITION CONCURRENTIELLE DU GROUPE

Voir la Section 6.1.4 « Présentation de l'industrie et de l'environnement concurrentiel du Groupe » du présent document de référence.

07
ORGANIGRAMME

7.1. Organigramme simplifié du Groupe TARKETT

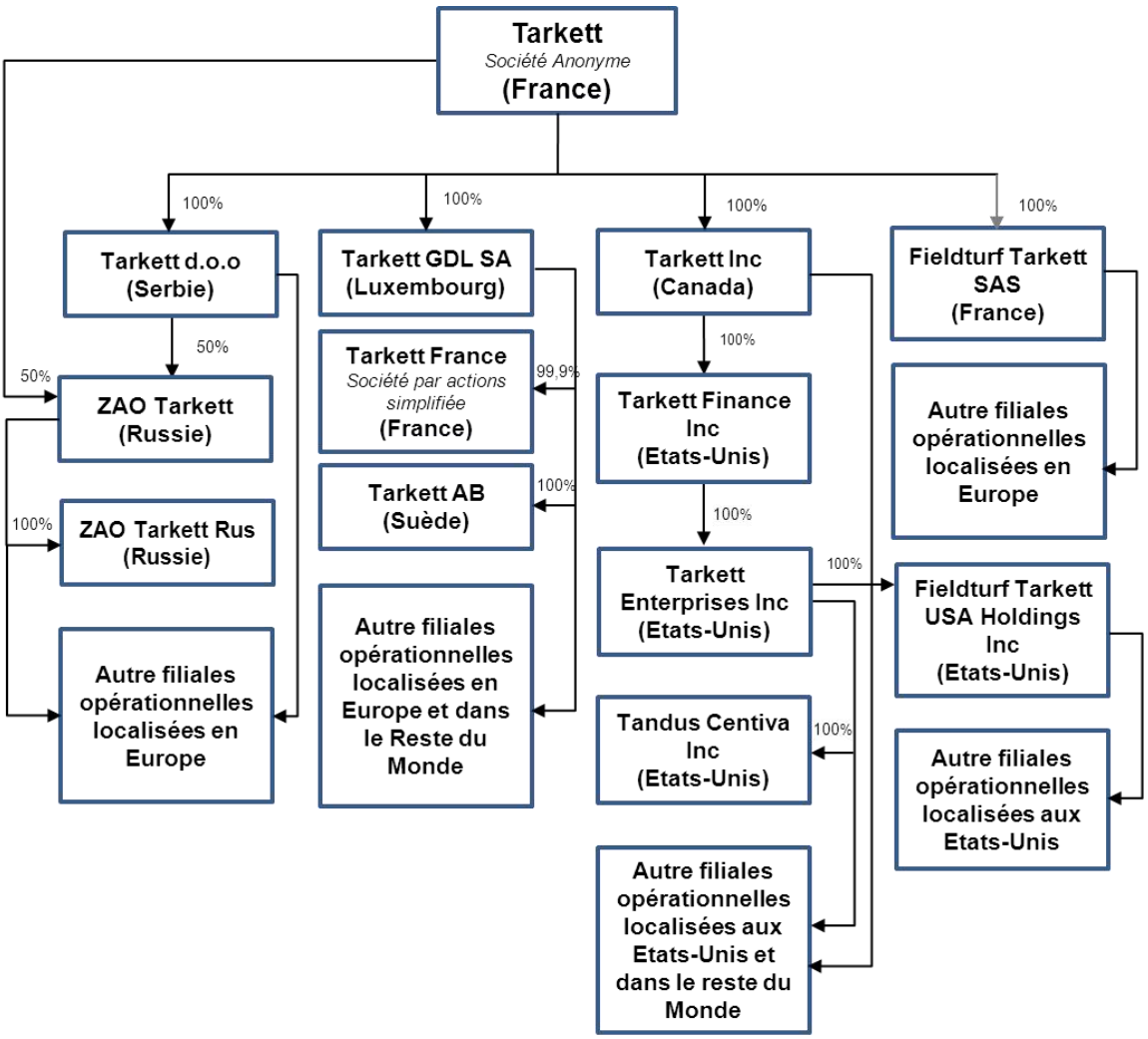
7.2. Filiales importantes

7.2.1. Principales filiales
7.2.2. Acquisitions et cessions récentes

7. ORGANIGRAMME

7.1 ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DU GROUPE TARKETT

L'organigramme ci-dessous présente l'organisation juridique du Groupe à la date d'enregistrement du présent document de référence.



7.2 FILIALES IMPORTANTES

7.2.1 Principales filiales

Le Groupe comprend Tarkett et ses filiales.

Tarkett est la société faîtière du Groupe et la tête de l'intégration fiscale française mise en place à depuis le 1er janvier 2009.

Les principales filiales directes ou indirectes de Tarkett 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 du 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, Promishlenaya zona, Otradny, Samara Oblast 446300, Russie. Elle est immatriculée sous le numéro 1026303207226. Tarkett détient directement et indirectement la totalité du capital et des droits de vote 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 du 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 2, rue de l'Égalité, 92000 Nanterre, France. Elle est immatriculée au Registre du 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 2, Rue de l'Égalité, 92000 Nanterre. Elle est immatriculée au Registre du 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 Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » pour la liste des filiales consolidées. Le détail du chiffre d'affaires net consolidé 2012 du Groupe par zone géographique est présenté à la Section 9.2.2.2 « Chiffre d'affaires net par segment » du présent document de référence.

7.2.2 Acquisitions et cessions récentes

7.2.2.1 Acquisitions

Les acquisitions réalisées par le Groupe en 2013 sont décrites à la Section 9.1.7 « Acquisitions » du présent document de référence.

7.2.2.2 Opérations de simplification de l'organigramme

Les Installations Sportives Defargo Inc. a fusionné avec Tarkett Inc. en janvier 2013.

Au 1er 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 1er janvier 2014, CAF Extrusion a été fusionnée avec Tandus Flooring, Inc devenue Tandus Centiva Inc à cette même date. Au 1er janvier 2014, Tarkett IFA Inc a été fusionnée avec Tarkett Enterprises Inc et Johsonite Inc a été fusionnée avec Tarkett USA Inc.

08

PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

8. PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS

Le lecteur est invité à se reporter aux Sections 6.1.7 « Fabrication » et 6.1.10 « Environnement et développement durable » du présent document de référence.

09
EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE

9.1. Présentation générale

9.1.1. Introduction
9.1.2. Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe
9.1.3. Information sectorielle
9.1.4. Les variations des taux de change
9.1.5. Saisonnalité
9.1.6. Redressement de certains secteurs d'activité
9.1.7. Acquisitions
9.1.8. Présentation des données comptables et financières

9.2. Comparaison des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012

9.2.1. Présentation générale
9.2.2. Chiffre d'affaires net

9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT DU GROUPE

Les lecteurs sont invités à lire les informations qui suivent relatives à la situation financière et aux résultats du Groupe ainsi que les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, et les notes annexées à ces comptes, tels qu'ils figurent à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

Les états financiers consolidés du Groupe ont été préparés selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne pour les exercices en vigueur. Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 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 20.1.2 « Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

Sauf indication contraire, les informations chiffrées dans ce chapitre sont présentées sur une base historique, les résultats de la société Tandus étant intégrés sur les trois derniers mois de l'exercice 2012, suite à l'acquisition effectuée en date du 28 septembre 2012.

Les informations comparatives du 31 décembre 2012 présentées tiennent compte de l'impact de l'application anticipée de la norme IFRS 11. Pour plus d'informations, voir la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 ».

9.1 PRESENTATION GENERALE

9.1.1 Introduction

Le Groupe est un des leaders mondiaux des revêtements de sol et des surfaces sportives bénéficiant de l'ancrage géographique le plus étendu ainsi que de la gamme de produits la plus complète 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 & Autres) et un segment mondial pour les activités de surfaces sportives.

En 2013, le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe était de 2 516,4 millions d'euros contre 2 291,5 millions d'euros en 2012, l'EBITDA ajusté s'élevant à 310,0 millions d'euros contre 262,2 millions d'euros en 2012. Pour plus d'informations sur les chiffres clés du Groupe sur les périodes 2013 et 2012, voir le Chapitre 3 « Informations financières sélectionnées » du présent document de référence.

9.1.2 Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe

9.1.2.1 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 partie minoritaire du chiffre d'affaires.

La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe (c'est-à-dire la croissance 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 règlementaires, 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 dans 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.

9.1.2.2 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 2013, environ 45 % des dépenses de matières premières du Groupe ont concerné le PVC (dont environ 34 % pour les pâtes PVC et environ 11 % pour le PVC suspension), 25 % les plastifiants, 13 % le bois, 8 % la fibre de verre, 3 % les emballages et 5 % d'autres matières premières utilisées par le Groupe. Pour une discussion des tendances récentes du prix des matières premières utilisées par le Groupe, voir la Section 6.1.8 « Matières premières et fournisseurs » du présent document de référence.

- 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. En ne tenant pas compte de l'acquisition de la société Tandus, dont la structure de coût est un peu différente du reste des activités du Groupe, les charges de personnel sont restées stables en pourcentage des ventes nettes entre 2012 et 2013.

- 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 2013, les achats des matières premières et des produits assimilés ont représenté 61,4 % du coût de revient des ventes, les charges de personnel de production en ont représenté 14,1 % et le transport et la logistique 9,9 %.

Depuis cinq 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 une stratégie de « *cross-fertilization* » et d'effectuer des économies cumulées qui s'élèvent à 165 millions d'euros sur la période 2010 à 2013, soit plus de 2 % du coût de revient des ventes chaque année.

9.1.2.3 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.

9.1.2.4 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 1,0 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2013, très peu des frais de recherche et développement du Groupe restant capitalisés dans son bilan.

9.1.2.5 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 instruments financiers et les profits et pertes sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés dans le compte de résultat.

9.1.2.6 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.

9.1.3 Information sectorielle

Jusqu'au 31 décembre 2012, l'information sectorielle était regroupée sur deux segments, l'un relatif aux revêtements de sol et l'autre pour les surfaces sportives.

Le Groupe a souhaité fournir des informations plus détaillées pour permettre au lecteur des états financiers d'apprécier la performance du Groupe sur les trois zones géographiques dans lesquelles il exerce son activité de production et de distribution de revêtements de sol : l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique (« EMEA »), « l'Amérique du Nord » et la « CEI & Autres ».

À compter du 1er janvier 2013, l'information sectorielle du Groupe est désormais répartie en quatre segments, trois segments géographiques pour les revêtements de sol (EMEA, Amérique du Nord et CEI & Autres), et un segment mondial pour les activités de surfaces sportives.

L'information sectorielle pour l'exercice 2012 est présentée à titre de comparabilité selon ce nouveau regroupement détaillé dans la note 4 « Informations sectorielles » aux états financiers annuels figurant à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

Dans le présent Chapitre 9, les résultats du Groupe sont analysés selon cette segmentation.

Les quatre segments du Groupe sont les suivants :

- ***EMEA (26,6 % du chiffre d'affaires en 2013)***. 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 (près de 80 % en 2013) 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 2013. Les ventes sont réparties principalement entre plusieurs pays du nord de l'Europe. En 2013, la France est le premier pays du segment mais ne représente environ qu'un quart de son chiffre d'affaires net consolidé (soit moins de 6 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2013). 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 2013.

- ***Amérique du Nord (26,8 % du chiffre d'affaires en 2013)***. Le segment revêtements de sol en Amérique du Nord propose une offre destinée aux utilisateurs commerciaux (qui représentent environ trois-quarts du chiffre d'affaires net consolidé du segment en 2013) 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 sols 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 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 (qui est devenue la première catégorie de produits vendue par le Groupe en Amérique du Nord en 2013).

- ***CEI & Autres (35,3 % du chiffre d'affaires en 2013)***. Le segment revêtements de sol CEI & Autres regroupe les ventes de revêtements de sol du Groupe dans les autres pays. 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 2013. 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. Le segment CEI & Autres inclut également les ventes en Amérique Latine (principalement le Brésil) et en Asie Pacifique (notamment en Australie et en Chine).

- ***Surfaces Sportives (11,4 % du chiffre d'affaires en 2013)***. 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 (79,5 % du chiffre d'affaires net consolidé du segment en 2013) 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.

9.1.4 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 (33,4 % du chiffre d'affaires net consolidé en 2013), la couronne suédoise (7,0 %), le dollar canadien (2,4 %), la livre sterling (2,0 %), 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) 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. L'exposition du chiffre d'affaires du Groupe au rouble dépend de sa capacité à maintenir sa politique de prix. Seul l'impact du décalage entre la variation du cours du rouble et l'augmentation du prix est considéré par le Groupe comme un effet de change dans les analyses à périmètre et changes constants présentées dans la Section 9.2.2.2 « Chiffre d'affaires net par segment » du présent document de référence. 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.

9.1.5 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 2013, 55,9 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe a été enregistré aux deuxième et troisième trimestres, contre 44,1 % aux premier et quatrième trimestres.

9.1.6 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, en très forte augmentation +48 %) en 2013, 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. Les actions pour assurer le redressement de cette activité ont été initiées en 2012 et restent en cours de mise en œuvre.

- ***Activité VCT aux États-Unis.*** La production des sols vinyles 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, annoncée pour mi-2014, de son site de Houston (Texas). Le transfert de production devrait générer des économies significatives avec notamment des gains significatifs sur les frais de structure des usines et une réduction du besoin en fonds de roulement.

9.1.7 Acquisitions

Dans le cadre de sa stratégie de croissance, le Groupe a réalisé 12 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 5.2.1 « Principaux investissements réalisés en 2013 et 2012 ».

Le Groupe a connu la plus importante opération de croissance externe de ces dernières années avec l'acquisition de la société américaine Tandus, réalisée le 28 septembre 2012. Tandus est spécialisée dans la conception, la production et la vente de moquettes pour le secteur commercial en Amérique du Nord et en Asie. À compter de son entrée dans le périmètre de consolidation du Groupe, Tandus a contribué au chiffre d'affaires net consolidé du Groupe en 2012 à hauteur de 85,6 millions de dollars américains (soit 66,1 millions d'euros, ou 2,9 % du chiffre d'affaires) et à l'EBITDA ajusté du Groupe en 2012 à hauteur de 14,5 millions de dollars américains (soit 11,2 millions d'euros pour une marge de 16,9 %). Le chiffre d'affaires net consolidé de Tandus sur la totalité de l'année 2012 s'est élevé à 351,5 millions de dollars américains (soit 271,8 millions d'euros) et son EBITDA ajusté était de 60,0 millions de dollars américains (soit 46,5 millions d'euros, pour une marge de 17,1 %). Si la société Tandus avait été intégrée dans le Groupe pour la totalité de l'exercice 2012, le chiffre d'affaires net consolidé *pro forma* retraité (de l'application anticipée d'IFRS 11) du Groupe se serait élevé à 2 497,2 millions d'euros, et son EBITDA ajusté *pro forma* retraité à 297,5 millions d'euros (ou 11,9 % du chiffre d'affaires *pro forma*).

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.

9.1.8 Présentation des données comptables et financières

9.1.8.1 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 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 exceptionnelle 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.

Le tableau suivant présente une réconciliation de l'EBITDA ajusté du Groupe au résultat d'exploitation pour les exercices 2012 et 2013 :

EBITDA ajusté *(en millions d'euros)*	**Exercice clos le 31 décembre**		
	2013	**2012 retraité**	**Variation**
Résultat d'exploitation	**180,9**	**153,4**	+17,9 %
Dépréciations et amortissements	105,5	88,8	+18,8 %
EBITDA	**286,4**	**242,2**	+18,2 %
Ajustements			
Charges de restructuration	5,3	6,6	
Résultat sur cessions d'actifs / pertes de valeur	(0,2)	-	
Charges liées aux regroupements d'entreprises	0,5	7,6	
Charges IFRS liées aux paiements en actions	6,1	2,5	
Charges liées à l'introduction en bourse	6,2	-	
Autres(1)	5,7	3,2	
EBITDA ajusté	**310,0**	**262,2**	+18,2 %

(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.

9.1.8.2 Estimations et hypothèses utilisées dans la préparation des états financiers

L'établissement des états financiers consolidés, conformément aux principes comptables internationaux IFRS, nécessite la prise en compte par la direction du Groupe d'un certain nombre d'estimations et d'hypothèses qui ont une incidence sur les montants d'actifs et de passifs ainsi que

sur les charges et produits. La direction du Groupe revoit les hypothèses et les estimations de manière continue, en fonction de son expérience et en fonction d'autres facteurs raisonnables qui constituent la base d'évaluation de ces actifs et passifs. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Ces hypothèses et estimations se rapportent principalement :

- aux dépréciations des écarts d'acquisition (*goodwill*) ;
- aux provisions pour retraite et engagements sociaux ;
- aux autres provisions pour litiges, garanties et passifs éventuels ;
- aux impôts différés actifs et notamment ceux relatifs aux reports en avant des déficits ;
- à la mesure de la juste valeur de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle, des actifs acquis et des passifs pris en charge ; et
- au traitement comptable des instruments financiers.

Les estimations de management retenues dans le cadre de la préparation des états financiers, notamment celles relatives à l'application des politiques comptables et à la prise en compte de zones d'incertitudes, sont décrites plus en détail dans la note 1.2.2 « Estimations » aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

9.1.8.2.1 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 1.5.10, 1.5.15, et 2 aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence).

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. Le taux d'actualisation avant impôt utilisé en 2013 était de 11,0 % (10,0 % en 2012). Les principales hypothèses de croissance des ventes jusqu'en 2017 sont comprises entre 1 % (pour certaines UGT en Europe) et 11 % (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 taux de croissance annuel de 3 %. En 2013, la combinaison d'une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base et d'une baisse du taux de croissance de 100 points de base aboutirait à la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de 12.1 millions d'euros sur l'UGT Laminé du segment de reporting CEI & Autres.

Pour plus d'informations, voir les notes 1.5.15, 2, et 8 aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

9.1.8.2.2 Provisions

9.1.8.2.2.1 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 2013, 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 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 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. L'IAS 19 a été modifiée en 2011 et cette modification est prise en compte par la Société dans ses comptes consolidés pour l'exercice clos au 31 décembre 2013. L'impact de cette modification n'est pas significatif pour la Société. Pour plus d'informations, voir la note 1.2.1 des comptes consolidés pour l'exercice clos au 31 décembre 2013 présentés à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

Au 31 décembre 2013, le Groupe reconnaît 205,2 millions d'euros en passif en raison des avantages sociaux consentis, dont 83,0 millions d'euros étaient couverts par des fonds investis au titre des différents plans et dont les 122,2 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 21 aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

9.1.8.2.2.2 Provisions pour litiges, garanties et charges de restructuration

En conformité avec IAS 37 « Provisions, Passifs et Actifs Éventuels », les provisions pour litiges, garanties ou autres passifs éventuels sont comptabilisées lorsqu'à la clôture de l'exercice, il existe une

obligation juridique ou implicite résultant d'un évènement passé, qui probablement provoquera une sortie de trésorerie au bénéfice de tiers et dont le montant peut être estimé de manière fiable. Le montant comptabilisé en provision est la meilleure estimation de la direction du Groupe en ce qui concerne les dépenses nécessaires à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Lorsque la valeur temporelle de l'argent a un effet significatif, les sorties futures de trésorerie sont actualisées. Ces provisions sont liées aux risques environnementaux, juridiques, fiscaux et autres.

La probabilité d'une sortie de trésorerie est calculée selon l'appréciation de la direction du Groupe et sur la base d'hypothèses et d'estimations qui dépendent à leur tour de la nature du risque. Par exemple, pour fixer les montants des provisions pour litiges, la direction du Groupe doit apprécier la probabilité d'un jugement défavorable ainsi que le montant des éventuels dommages et intérêts. Ces éléments sont par nature incertains. En revanche, une provision pour garanties est comptabilisée au moment de la vente des biens correspondants et le montant est fondé sur les données historiques sur les versements sur garanties. Une provision complémentaire est enregistrée lors de la survenance d'un évènement susceptible de donner lieu à des réclamations pour des montants supérieurs aux provisions « statistiques ». Une provision pour restructuration est comptabilisée lorsque la direction du Groupe approuve un plan de restructuration détaillé et lorsque la restructuration fait l'objet d'une annonce publique ou est mise en œuvre. Les montants des provisions peuvent s'avérer plus ou moins importants que le montant réel encouru pour faire face aux risques provisionnés. Les provisions peuvent aussi être reprises si nécessaire.

Au 31 décembre 2013, le Groupe retenait 39,0 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 20 aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

9.1.8.2.3 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 d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et aux crédits d'impôt non utilisés sont reconnus dans les comptes du Groupe pour un montant total de 54,5 millions d'euros au 31 décembre 2013, principalement constitués de 37,9 millions d'euros concernant les filiales du groupe d'intégration fiscale nord-américain, et 7,0 millions d'euros concernant la filiale canadienne.

Pour plus d'informations, voir la note 7 « Impôts » et la note 19 « Impôts différés actifs » aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

9.1.8.2.4 Application des normes IFRS 10, 11 et 12 à compter du 1er janvier 2013

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013, le Groupe a appliqué par anticipation les normes IFRS 10, 11 et 12 relatives aux nouvelles méthodes de consolidation et de comptabilisation des joint-ventures. La norme IFRS 11 définit notamment le traitement comptable des partenariats dans lesquels

au moins deux parties exercent un contrôle conjoint. En application des nouvelles dispositions, seuls deux types de partenariats sont identifiés : les co-entreprises et les activités conjointes, la classification du type de partenariat s'effectuant sur la base des droits et des obligations de chacune des parties au partenariat.

En application de cette nouvelle norme IFRS 11, les partenariats qualifiés de co-entreprises doivent être comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence, la méthode de l'intégration proportionnelle n'étant plus autorisée.

Dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2012, la société Laminate Park, dans laquelle le Groupe détient une participation de 50 %, avait été consolidée selon la méthode d'intégration proportionnelle. Elle est désormais consolidée par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2013. L'information concernant l'exercice clos au 31 décembre 2012 présentée dans le présent document de référence à des fins comparatives a été en conséquence retraitée afin de tenir compte de l'application rétroactive de la nouvelle méthode de consolidation de la société Laminate Park. Au 31 décembre 2013, l'adoption de l'IFRS 11 par le Groupe a résulté en une baisse de 22,7 millions d'euros du chiffre d'affaires net consolidé, mais a eu un impact positif de 0,4 millions d'euros sur le résultat d'exploitation et est neutre pour le résultat net du Groupe.

Pour plus d'informations, voir la note 2.3 et la note 1.5.24 aux comptes consolidés du Groupe incluses dans la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

9.2 COMPARAISON DES RESULTATS ANNUELS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2013 ET 31 DECEMBRE 2012

Les analyses présentées ci-après comparent les résultats du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2012, sur une base historique (Tandus étant intégrée sur les trois derniers mois de l'exercice 2012) retraitée de l'application d'IFRS 11.

9.2.1 Présentation générale

L'exercice 2013 a connu une augmentation sensible des ventes (+9,8 %, soit 2 516,4 millions d'euros de chiffre d'affaires net consolidé en 2013). Cette croissance est répartie entre +3,3 % de croissance organique (volume, mix, prix de vente), +9,0 % d'évolution de périmètre (acquisition de Tandus en septembre 2012), partiellement compensée toutefois par -2,5 % d'évolution défavorable des taux de change qui comprend notamment le décalage entre la baisse soudaine du rouble et l'ajustement des prix de vente du Groupe, détaillée dans à la Section 9.2.2.2.3 du présent document de référence.

L'EBITDA ajusté a également connu une très forte progression, en valeur (+18,2 %) et en pourcentage du chiffre d'affaires net consolidé (+0,9 points), confirmant la très bonne performance enregistrée en 2012. Cette performance s'explique en premier lieu par l'intégration de Tandus sur une année pleine, alors qu'elle n'avait bénéficié qu'aux trois derniers mois de l'exercice 2012, par les efforts maintenus en termes de productivité industrielle, notamment issue des initiatives liées au programme WCM, ainsi que par une balance d'inflation (définie par la différence entre la variation des prix de vente et des prix d'achat de matières premières du Groupe) positive sur l'exercice. Les volumes vendus, en augmentation sur l'ensemble des segments du Groupe, à l'exception d'EMEA ainsi que l'enrichissement du mix des produis vendus par le Groupe ont également contribué favorablement à l'évolution constatée en 2013. Le niveau des marges a bénéficié également de l'intégration de la société Tandus L'ensemble de ces facteurs positifs a plus que largement compensé l'évolution défavorable des devises sur lesquelles le Groupe est exposé ainsi que l'augmentation des frais commerciaux et administratifs engagés au bénéfice de la croissance du Groupe détaillée ci-dessous.

Tarkett Consolidé Résultats du Groupe *Millions d'euros (sauf %)*	Exercice clos le 31 décembre		
	2013	**2012 retraité**	**Variation**
Chiffre d'affaires net.....	2 516,4	2 291,5	9,8 %
Marge brute.....	623,7	525,7	18,6 %
En % du chiffre d'affaires net consolidé.	*24,8 %*	*22,9 %*	
EBITDA ajusté.....	310,0	262,2	18,2 %
En % du chiffre d'affaires net consolidé.	*12,3 %*	*11,4 %*	
Résultat d'exploitation.....	180,9	153,5	17,9 %
En % du chiffre d'affaires net consolidé.	*7,2 %*	*6,7 %*	
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	99,1	83,6	18,5 %

9.2.2 Chiffre d'affaires net

Par convention, lorsque les variations sont présentées à taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'année la plus récente (soit 2013 pour le présent document de référence) est retraité en appliquant les taux de change de l'année comparative (soit 2012).

9.2.2.1 Chiffre d'affaires net consolidé

Le chiffre d'affaires net consolidé s'élève à 2 516,4 millions d'euros en 2013, soit une augmentation de 9,8 % par rapport aux 2 291,5 millions d'euros de chiffre d'affaires net consolidé en 2012. La contribution complémentaire de Tandus, dont l'intégration le 28 septembre 2012 avait apporté 66,1 millions d'euros de chiffre d'affaires net sur les trois derniers mois de l'exercice 2012, s'élève à 206,5 millions d'euros.

À périmètre et change constants, la croissance du chiffre d'affaires net consolidé est de 3,3 %, provenant principalement :

- des volumes en croissance dans la plupart des zones géographiques, notamment grâce au redressement confirmé des marchés en Amérique du Nord, à une croissance continue dans les pays de la CEI (segment CEI & Autres), et également dans des marchés émergents à fort potentiel tels que le Brésil et la Chine, et un fort rebond des ventes de revêtement sportif, dans toutes les géographies couvertes par le Groupe, notamment en Amérique du Nord. Ces croissances ont été partiellement compensées par une légère baisse des volumes dans le segment EMEA, notamment en Espagne et en France, ainsi qu'en Australie ; et

- un enrichissement du mix des produits vendus sur l'ensemble des zones géographiques, notamment en Amérique du Nord et en CEI, à l'exception de la zone EMEA.

L'évolution du cours des principales devises dans lesquelles le Groupe vend ses produits a, en revanche, été plutôt défavorable par rapport à l'euro en comparaison avec l'exercice 2012. L'impact total, essentiellement du fait de l'évolution des dollars américain et australien, de la couronne norvégienne, du réal brésilien et du rouble russe (pour la partie non couverte par les augmentations de prix intervenues avec quelques semaines de décalage) s'élève à 60,9 millions d'euros, soit -2,5 % du chiffre d'affaires net consolidé de 2012.

9.2.2.2 Chiffre d'affaires net par segment

Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires net consolidé par segment entre 2012 et 2013.

Chiffre d'affaires net *Millions d'euros (sauf %)*	**Exercice clos le 31 décembre**		**Variation**	
	2013	**2012**	**Périmètre et Change Courants**	**Périmètre et Change Constants**
EMEA	669,6	679,0	-1,4 %	-0,9 %
Amérique du Nord	673,6	477,4	41,1 %	3,0 %
CEI & Autres	887,5	874,1	1,5 %	4,1 %
Surfaces Sportives	285,8	260,9	9,5 %	12,0 %
Total	**2 516,4**	**2 291,5**	**9,8 %**	**3,3 %**

9.2.2.2.1 EMEA

Le chiffre d'affaires net consolidé du segment EMEA s'est élevé à 669,6 millions d'euros en 2013, en légère baisse par rapport aux 679,0 millions d'euros du chiffre d'affaires net consolidé enregistré en 2012. L'impact de la variation des taux de change (principalement la couronne norvégienne et la livre sterling) a été dans l'ensemble défavorable à hauteur de 3,4 millions d'euros, la baisse du chiffre d'affaires hors effet de change s'élevant donc à 6 millions d'euros. À noter qu'aucun effet de périmètre n'est à constater sur ce segment entre 2012 et 2013. Les chiffres présentés ici sont en effet considérés pour les deux années avec l'application anticipée d'IFRS 11 détaillée par ailleurs (voir Section 9.1.8.2.4 du présent document de référence), 2012 ayant donc été retraité en fonction. À titre d'information, le chiffre d'affaires de 2012 avant retraitement était supérieur de 27 millions d'euros.

La baisse du chiffre d'affaires net consolidé du segment EMEA entre 2012 et 2013 provient principalement d'une légère baisse des volumes, notamment en Espagne, dont l'économie reste déprimée. L'activité en France a également souffert du ralentissement général de l'économie et des dépenses publiques. Par ailleurs, les marchés des produits parquets ont continué à être sur une tendance négative sur l'ensemble du segment.

9.2.2.2.2 Amérique du Nord

Le chiffre d'affaires net consolidé du segment Amérique du Nord est passé de 477,4 millions d'euros en 2012 à 673,6 millions d'euros en 2013, sous l'effet de la consolidation en année pleine de Tandus (alors qu'elle n'était que de trois mois en 2012).

A l'inverse, la dépréciation des dollars américain et canadien contre l'euro a contribué à une baisse du chiffre d'affaires net consolidé du segment à hauteur de 13,6 millions d'euros entre 2012 et 2013.

À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires a donc augmenté de 3.0 % entre 2012 et 2013. Cette évolution reflète principalement une augmentation importante du chiffre d'affaires net consolidé réalisé sur les produits à destination commerciale, notamment sur les produits Johnsonite (accessoires en vinyle, accessoires en caoutchouc et plinthes), également sur les produits souples à destination commerciale produits en Europe de l'Ouest (produits homogène et linoleum principalement) et enfin sur les produits LVT. Cette croissance est le résultat du double effet de volumes en augmentation et d'un mix produits favorable.

9.2.2.2.3 CEI & Autres

Le chiffre d'affaires net consolidé a continué sa croissance dans le segment CEI & Autres, passant de 874,1 millions d'euros en 2012 à 887,5 millions d'euros en 2013, soit une croissance de 1,5 %.

L'année 2013 a été négativement impactée par le décalage dans le temps entre la baisse soudaine du rouble, connue fin mai / début juin et l'ajustement des prix de vente du Groupe. Conformément à sa politique générale, le Groupe a effectué deux augmentations de prix, une première début juin, une seconde début octobre, afin de neutraliser l'évolution défavorable du rouble à compter de cette seconde augmentation de prix. Le décalage dans le temps entre la baisse effective du rouble et la compensation totale de son effet négatif par les deux augmentations de prix effectuées a occasionné un impact, estimé à environ 21 millions d'euros pour l'ensemble de l'exercice 2013.

En complément de cet effet sur le rouble, l'évolution défavorable du dollar australien et du réal brésilien ont également eu un effet négatif sur le chiffre d'affaires net du segment pour un montant total d'environ 10 millions d'euros.

Sans ces effets de change, et à périmètre constant (Tandus ayant également une faible partie de son activité en Asie, donc intégrée dans le Segment CEI & Autres), la croissance du chiffre d'affaires aurait été de 4,1 %.

La croissance continue à refléter principalement le dynamisme de la région CEI, où environ les trois quarts du chiffre d'affaires de ce segment sont réalisés. La croissance résulte dans une moindre mesure des augmentations des ventes au Brésil et en Chine.

La croissance du chiffre d'affaires net consolidé en Russie et dans les autres pays de la CEI continue à être réalisée principalement sur les sols souples résidentiels, première catégorie du Groupe dans ces pays. Cette évolution favorable reflète des volumes plus importants dans un marché en croissance continue ainsi que des prix moyens en augmentation grâce à un mix produits plus favorable avec la montée en puissance des produits haut de gamme (LVT).

En Chine, la croissance continue à être soutenue grâce à l'intégration en année pleine des ventes de Tandus, qui renforce l'acquisition en 2011 par le Groupe du distributeur Tarkett Floor Covering Co. lui permettant de développer ses ventes sur les produits souples. En Australie, où le sol souple homogène représente le premier produit, les ventes continuent à subir l'effet d'une forte concurrence.

En Amérique Latine, le chiffre d'affaires net consolidé a continué à augmenter au Brésil grâce à la croissance sur les produits LVT.

9.2.2.2.4 Surfaces Sportives

Le chiffre d'affaires net consolidé du segment Surfaces Sportives est passé de 260,9 millions d'euros en 2012 à 285,8 millions d'euros en 2013, soit une augmentation de 9,5 %.

Aucun effet de périmètre n'est à noter sur ce segment en 2013 par rapport à 2012. L'évolution du dollar américain, comme sur le segment Amérique du Nord, a en revanche impacté défavorablement le segment à hauteur de -2,5 %. Sans cet effet négatif, la croissance organique aurait donc été de 12 % en 2013.

Comme les années précédentes, près de 80 % du chiffre d'affaires net consolidé du segment a été réalisé en Amérique du Nord en 2013.

Cette forte performance de chiffre d'affaires net consolidé du segment Surfaces Sportives entre 2012 et 2013 reflète principalement les éléments suivants :

- une augmentation des volumes de gazon synthétique vendus pour les terrains de sport en Amérique du Nord, confirmant la reprise des dépenses du secteur public entamée en 2012 après cinq ans de contraintes budgétaires fortes ;

- un marché en croissance sur les pistes d'athlétisme ; et

- un début de reprise également entrevue en Europe, après plusieurs années de décroissance. Cette reprise est particulièrement notable en Allemagne, en France et en Espagne.

9.2.2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe est passée de 525,7 millions d'euros en 2012 à 623,7 millions d'euros en 2012, soit une augmentation de 18,6 %. Elle représente 24,8 % du chiffre d'affaires en 2013, soit un gain proche de deux points par rapport aux 22,9 % du chiffre d'affaires en 2012.

Cette amélioration est principalement le résultat des facteurs suivants :

- 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 35 millions d'euros, en ligne avec les économies annuelles générées lors des 4 exercices précédents ;

- la baisse du coût d'achat des matières premières, en général, faisant suite à des augmentations sensibles connues lors des années 2010, 2011 (principalement) et 2012 ; et

- l'intégration de Tandus dont le taux de marge brute moyen est supérieur au taux de marge du reste du Groupe

9.2.2.4 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation 2013 du Groupe de 180,9 millions d'euros représente une augmentation de 17,9 % par rapport aux 153,5 millions d'euros enregistrés en 2012. Il représente 7,2 % du chiffre d'affaires en 2013 contre 6,7 % en 2012.

Les raisons opérationnelles qui expliquent cette augmentation sont décrites dans la Section 9.1.8.1 « EBITDA ajusté » ci-dessous. Les principaux postes affectés du résultat sont les suivants :

- l'augmentation de la marge brute, décrite ci-dessus ;

- une augmentation des frais commerciaux qui se sont élevés à 248,8 millions d'euros en 2013, contre 213,5 millions d'euros en 2012, la première raison étant l'intégration de Tandus en année pleine pour un impact estimé à 28,8 millions d'euros, le reste de l'augmentation provenant d'investissements ciblés pour favoriser la croissance du chiffre d'affaires ;

- une augmentation des frais généraux et administratifs de 136,2 millions d'euros en 2012 à 162,3 millions d'euros en 2013, la première raison étant également liée à l'intégration de Tandus en année pleine pour un impact estimé à 15,2 millions d'euros, le reste de l'augmentation étant essentiellement expliquée par les frais supportés dans le cadre de l'introduction en bourse du Groupe ;

- une hausse des charges de dépréciation et d'amortissement de 88,8 millions d'euros en 2012 à 105,5 millions d'euros en 2013, dont les trois raisons principales sont l'enregistrement en 2013 d'une charge *d'impairment* de 5,1 millions d'euros sur des actifs corporels relatifs à l'activité parquets en EMEA, l'intégration en année pleine de Tandus dont l'impact est estimé à 8,0 millions d'euros, et le début d'amortissement sur certains investissements relatifs aux projets informatiques du Groupe.

9.2.2.5 EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté pour l'année 2013 s'élève à 310,0 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de 18,2 % par rapport à l'année 2012 dont l'EBITDA ajusté s'élevait à 262,2 millions d'euros. Le ratio EBITDA ajusté / chiffre d'affaires net consolidé est passé en conséquence de 11,4 % en 2012 à 12,3 % en 2013, ce qui représente le niveau historique le plus élevé connu par le Groupe.

Le principal moteur de l'amélioration de l'EBITDA ajusté du Groupe en 2013 est l'amélioration de la marge brute pour les raisons précédemment décrites, ayant permis de plus que compenser l'augmentation ciblée des frais commerciaux et administratifs détaillée également ci-dessus.

Le ratio de l'EBITDA ajusté par rapport au chiffre d'affaires net consolidé a progressé sur l'ensemble des segments du Groupe en 2013, à l'exception d'EMEA. Le tableau suivant présente cette évolution de l'EBITDA ajusté par segment tant en valeur absolue qu'en pourcentage du chiffre d'affaires entre 2012 et 2013.

EBITDA ajusté *Millions d'euros (sauf %)*	**Exercice clos le 31 décembre**		
	2013	**2012 retraité**	**Variation**
EMEA	71,3	76,3	-6,5 %
En % du chiffre d'affaires net consolidé	*10,6 %*	*11,2 %*	
Amérique du Nord	74,0	30,1	146,0 %
En % du chiffre d'affaires net consolidé	*11,0 %*	*6,3 %*	
CEI & Autres	190,1	180,0	5,6 %
En % du chiffre d'affaires net consolidé	*21,4 %*	*20,6 %*	
Surfaces Sportives	15,0	10,1	47,9 %
En % du chiffre d'affaires net consolidé	*5,2 %*	*3,9 %*	
Central	(40,3)	(34,2)	(17,9 %)
Total Groupe	310,0	262,2	18,2 %
En % du chiffre d'affaires net consolidé	*12,3 %*	*11,4 %*	

Les principaux facteurs impactant le niveau de la marge EBITDA ajusté par segment sont les suivants :

- ***EMEA :*** un fort impact devises négatif, la performance de ce segment étant à la fois impactée par l'évolution défavorable des devises des pays où il effectue ses ventes (couronne norvégienne, livre sterling) mais également par celle des pays auxquels il vend ses produits dans les autres segments, essentiellement en Asie-Pacifique (dollar Australien en premier lieu). La productivité générée n'a pas pu compenser complètement ces évolutions négatives de devises, augmentées par la légère baisse des volumes décrite ci-dessus.

- ***Amérique du Nord*** : l'effet relutif de la consolidation en année pleine de Tandus dont les marges sont relativement élevées, une augmentation des volumes de produits vendus comme décrite ci-dessus, les gains de productivité sur l'ensemble des usines du segment ont permis cette performance, très faiblement compensée par une augmentation des frais commerciaux et administratifs pour alimenter la croissance.

- ***CEI & Autres :*** l'augmentation des volumes, augmentée d'un effet mix de produits favorable avec un poids plus important des produits à marge élevée comme décrit ci-dessus, et les gains de productivité continus ont permis de plus que compenser l'impact négatif du décalage entre la baisse du rouble et la mise en place de hausses de prix corrélatives, ce dernier élément impactant négativement l'EBITDA ajusté du Segment pour un montant net estimé à 15,5 millions d'euros.

- ***Surfaces Sportives :*** un rebond des volumes vendus sur l'ensemble des marchés, et les efforts continus de productivité, à la fois sur les coûts de production et sur les charges commerciales et administratives ont permis la confirmation de la bonne performance d'ensemble de ce segment dont le redressement avait été entamé en 2012.

Les charges centrales ont augmenté de 34,2 millions d'euros en 2012 à 40,3 millions d'euros en 2013 en raison notamment de l'augmentation des ressources allouées à l'Innovation et aux systèmes d'information, ainsi que celle des coûts relatifs aux litiges amiante.

9.2.2.6 EBITDA

L'EBITDA a augmenté de 242,2 millions d'euros en 2012 à 286,4 millions d'euros en 2013, soit une variation positive de 18,2 %. L'EBITDA a représenté 10,6 % du chiffre d'affaires en 2012 et 11,4 % du chiffre d'affaires en 2013.

L'augmentation de l'EBITDA est due aux mêmes facteurs que ceux de l'EBITDA ajusté, partiellement compensée par une légère 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 23,6 millions d'euros en 2013 contre 20,0 million d'euros en 2012. Ces charges nettes incluaient :

- en 2013, des charges de restructuration de 5,3 millions d'euros, liées notamment au transfert de la production des dalles VCT à Florence, Alabama, occasionnant la fermeture en 2014, annoncée courant 2013, du site de Houston, et à la centralisation d'une partie des services commerciaux et logistiques du Segment Amérique du Nord, des charges liées aux paiements en actions pour un montant total de 6,1 millions d'euros et les charges liées à l'introduction en bourse du Groupe pour 6,2 millions d'euros ; et

- en 2012, des charges de restructuration de 6,6 millions d'euros, liées notamment au transfert partiel sur des sites en Pologne et en Ukraine de la production des parquets vendus dans les pays scandinaves, des charges de 7,6 millions d'euros liées aux opérations de croissance externe, notamment l'acquisition de Tandus et un complément de prix sur la société Centiva acquise en 2010, et des honoraires et autres charges de 5,8 millions d'euros, dont 1,7 millions d'euros de commissions versées aux actionnaires et 2,5 millions d'euros de charges liées aux paiements en actions.

9.2.2.7 Résultat financier

Le résultat financier est passé d'une charge nette de 24,0 millions d'euros en 2012 à une charge nette de 31,4 millions d'euros en 2013. Cette augmentation est principalement due à une augmentation des charges financières de 26,5 millions d'euros en 2012 à 33,0 millions d'euros en 2013. La différence s'explique principalement par l'augmentation pour 3,3 millions d'euros de la charge d'intérêts du fait de l'augmentation de la dette brute moyenne entre les deux exercices, suite à l'acquisition de Tandus fin 2012, et par l'augmentation des charges financières nettes liées aux engagements de retraite pour 2,6 millions d'euros, du fait notamment de l'ajustement des taux de rendement d'actif aux taux d'actualisation conformément à l'évolution de la norme IAS19 applicable au 1er janvier 2013.

9.2.2.8 Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2013 s'est élevée à 47,9 millions d'euros, en augmentation de 13,2 % en comparaison avec la charge de 42,3 millions d'euros enregistrée en 2012. Cette augmentation est essentiellement liée à celle du résultat d'exploitation du Groupe, l'activation complémentaire des impôts différés sur l'intégration fiscale américaine étant quasiment intégralement compensée par des provisions complémentaires passées en France et en Allemagne. La charge d'impôt courant s'élève à 51,9 millions d'euros en 2013 et à 52,5 millions d'euros en 2012.

9.2.2.9 Résultat net

Le résultat net du Groupe s'est élevé à 100,3 millions d'euros en 2013 contre un bénéfice de 85,2 millions d'euros en 2012. La part revenant aux intérêts minoritaires est de 1,2 million d'euros en 2013 contre 1,6 million d'euros au titre de l'année 2012.

Le résultat net attribuable aux actionnaires est en conséquence de 99,1 millions d'euros en 2013 et de 83,6 millions d'euros en 2012. Cette amélioration est le résultat des facteurs présentés ci-dessus.

10
TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

10.1. Présentation générale

10.2. Flux de trésorerie

10.2.1. Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles
10.2.2. Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement
10.2.3. Flux de trésorerie liés aux activités de financement

10.3. Dette financière

10.3.1. Aperçu de l'endettement financier net
10.3.2. Trésorerie et équivalents
10.3.3. Détail de la dette financière brute

10.4. Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable

10.5. Nouveau crédit

10.6. Autres dettes

10.7. Capitaux propres

10.8. Rendement des capitaux employés

10.9. Engagements hors bilan

10. TRESORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

Pour un descriptif du capital social et de la structure financière de la Société, les investisseurs sont invités à se référer aux notes 13, 14, 15 et 16 aux comptes consolidés du Groupe qui sont inclus dans la Section 20.1.1 « Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 » du présent document de référence.

10.1 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 largement 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 immobilisations corporelles et incorporelles, à l'exclusion de la construction des usines et des acquisitions.

Les investissements de croissance du Groupe (principalement la construction des usines et les acquisitions des 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 Groupe, celle de Tandus en septembre 2012, a été financée partiellement par un nouveau crédit bancaire.

Au 31 décembre 2013 la dette nette du Groupe était de 429,0 millions d'euros, une diminution de 12,8 millions d'euros par rapport à la dette nette de 441,8 millions d'euros au 31 décembre 2012. Les capitaux propres du Groupe (part du Groupe) se sont élevés à 690,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 (683,6 millions d'euros au 31 décembre 2012), pour un ratio dette nette / fonds propres de 0,62x (0,65x au 31 décembre 2012), et un ratio dette nette / l'EBITDA ajusté sur la période de 12 mois clos le 31 décembre 2013 de 1,4x contre 1,7x au 31 décembre 2012.

Le Groupe bénéficie d'une forte position de liquidité. Au 31 décembre 2013 la trésorerie et les équivalents se sont élevés à 96,7 millions d'euros à comparer aux 81,1 millions d'euros au 31 décembre 2012. Par ailleurs, le montant des emprunts bancaires non tirés au 31 décembre 2013 s'élèvent à 642,3 millions d'euros.

Dans le cadre de la réorganisation intervenue au moment de l'introduction en bourse de la société, le Groupe a décidé de distribuer un dividende de 130,0 millions d'euros à ses actionnaires. L'impact de ce dividende sur l'endettement net du Groupe (pour un montant net de 124,8 millions d'euros du fait de la récupération de la partie destinée à l'entité Partholdi qui a fusionné dans Tarkett dans le cadre de la réorganisation) a été partiellement compensé par le produit net de la cession à la SID d'actions de la Société détenues par Tarkett GDL S.A., qui a été réalisée sur la base du prix d'introduction en bourse, pour 38,1 millions d'euros.

En outre, le Groupe a conclu en octobre 2013 un nouvel emprunt syndiqué de 450 millions d'euros détaillé dans à la Section 10.3.3 « Détail de la dette financière brute ».

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

10.2 FLUX DE TRESORERIE

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2013	2012 retraité
Flux de trésorerie avant variation du BFR et des autres éléments opérationnels	296,4	250,0
Variation du besoin en fonds de roulement	(16,3)	47,2
Autres éléments opérationnels[1]	(74,5)	(66,5)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	205,6	230,7
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(103,1)	(343,3)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	(83,8)	140,7
Effets des variations de changes et des changements de méthodes	(3,2)	(0,6)
Variation nette de trésorerie	**18,8**	**28,1**

[1] Principalement les intérêts nets payés et les impôts nets payés

La trésorerie du Groupe a augmenté de 18,8 millions d'euros en 2013, soit un niveau légèrement inférieur à celui de 2012. En 2013, le Groupe a enregistré une diminution des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles en raison notamment de l'augmentation du besoin en fonds de roulement. Par ailleurs, les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement sont moins importants en 2013 comparativement à 2012 en raison de l'acquisition de Tandus en Septembre 2012. Enfin, les flux de trésorerie liés aux activités de financement, traditionnellement impactés par les remboursements de crédits renouvelables en cas de trésorerie disponible, ont été mouvementés par le paiement du dividende versé aux actionnaires avant l'introduction en Bourse et d'un emprunt contracté en 2012 pour l'acquisition de Tandus.

10.2.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2013	2012 retraité
Flux de trésorerie nets liés à aux activités opérationnelles		
Résultat de la période avant impôt	148,2	127,5
Flux de trésorerie avant variation du BFR et des autres éléments opérationnels	***296,4***	***250,0***
Variation du besoin en fonds de roulement	***(16,3)***	***47,2***
Trésorerie liée à l'exploitation	280,2	297,2
Autres éléments opérationnels[1]	(74,5)	(66,5)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**205,6**	**230,7**

[1] Principalement les intérêts nets payés et les impôts nets payés

En 2013, les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles se sont élevés à 205,6 millions d'euros soit une légère réduction de 25,1 millions d'euros par rapport à 2012. L'augmentation des flux de trésorerie avant variation du BFR et des autres éléments opérationnels pour 46,4 millions d'euros, principalement expliquée par l'augmentation de l'EBITDA ajusté décrite en Section 9.2.2.5 « EBITDA ajusté » du présent document de référence, a en effet été plus que compensée par la croissance du besoin en fonds de roulement pour un montant net total de 63,5 millions d'euros (voir Section 10.2.1.1 « Variation du besoin en fonds de roulement » du présent document de référence).

10.2.1.1 Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement de la Société a eu un effet négatif de 16,3 millions d'euros en 2013 sur le flux de trésorerie opérationnelle alors qu'il avait eu un effet positif de 47,2 millions d'euros en 2012, ce qui explique une variation nette totale de 63,5 millions entre ces deux

années. Cette évolution s'explique principalement par le profil assez exceptionnel de l'année 2012, qui avait en effet vu une réduction du besoin de fonds de roulement dans un contexte de croissance de l'activité. Cette performance avait été permise par les facteurs suivants, dont l'effet d'amélioration sur le besoin en fond de roulement n'a porté que sur l'année de mise en place de ces actions :

- un effort important visant à améliorer la collecte des créances clients, avec notamment (i) une réduction des délais de règlement des clients en Russie et en Ukraine, suite à une nouvelle politique des concessions sur le prix des produits contre le règlement anticipé par les clients, permettant ainsi de fortement réduire l'exposition financière, et (ii) une meilleure gestion des comptes clients et le rattrapage de certains retards de paiement suite au déblocage de fonds par des collectivités locales dans le segment des Surfaces Sportives ;

- une réduction du niveau des stocks en Russie du fait notamment de l'utilisation en pleine capacité des usines suite à l'augmentation des volumes ; et

- un paiement en avance sur une commande importante aux États-Unis.

En 2013, l'ensemble de ces actions a été maintenu (à l'exception du paiement en avance décrit ci-dessus dont la livraison des biens commandés a été effectuée en 2013) ce qui a permis de limiter l'augmentation du besoin en fonds de roulement à 16,3 millions d'euros, ce qui correspond à 7,2 % de l'augmentation du chiffre d'affaires net du Groupe entre 2012 et 2013. Si l'on ne considère que la croissance organique du chiffre d'affaires net du Groupe, sachant que l'augmentation des positions bilancielles liées à l'acquisition de Tandus avait déjà été considérée fin 2012, cela représente une hausse du besoin en fonds de roulement de 21,5 % de cette croissance organique, un tiers étant justifié par la livraison de la commande payée en avance fin 2012 aux États-Unis, le reste étant la résultante directe de l'augmentation d'activité en 2013.

10.2.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2013	**2012 retraité**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		
Acquisition de filiales, nette de la trésorerie acquise	(3,5)	(259,2)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles nette des cessions	(99,6)	(84,1)
dont investissements courants	(87,8)	(84,4)
**Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(103,1)**	**(343,3)**

Le montant de trésorerie utilisé par les activités d'investissements est passé de 343,3 millions d'euros en 2012 à 103,1 millions d'euros en 2013. Cette baisse s'explique principalement par l'acquisition de Tandus en septembre 2012 pour 258,3 millions d'euros. En 2013, le Groupe a payé un complément de prix suite à l'acquisition de Tandus pour un montant de 3,5 millions d'euros. Par ailleurs, les investissements principaux du Groupe sur la période sont décrits dans la Section 5.2 « Investissements » du présent document de référence.

10.2.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2013	**2012 retraité**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle.	(4,4)	-
Souscription d'emprunts	504,0	211,8
Remboursement de prêts et d'emprunts	(496,3)	(70,3)
Remboursements de loyers de crédit-bail	(0,4)	(0,8)
Cession d'actions d'autocontrôle	38,1	-
Paiement de dividendes	(124,8)	-
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	**(83,8)**	**140,7**

Les flux de trésorerie générés par les activités de financement se sont élevés à (83,8) millions d'euros en 2013 contre 140,7 millions d'euros en 2012. Cette réduction significative résulte essentiellement de trois facteurs significatifs :

- l'emprunt contracté pour financer l'acquisition de la société Tandus en septembre 2012. Un crédit relais avait en effet été souscrit à hauteur de 150 millions d'euros en août 2012 et un tirage supplémentaire sur le crédit RCF a également été effectué à hauteur de 124 millions d'euros pour financer cette acquisition. Parallèlement, le Groupe avait remboursé une partie de sa dette en 2012 à hauteur de 70,3 millions d'euros, correspondant à la réduction des tirages sur le RCF. En 2013, les nouveaux emprunts à terme ont permis de rembourser par anticipation le placement privé français ainsi que le crédit relais souscrit pour l'acquisition de Tandus. Ces opérations n'ont donc pas eu d'impact significatif sur les flux de trésorerie générés par les activités de financement en 2013,

- le paiement d'un dividende pour 124,8 millions d'euros aux actionnaires de la société Tarkett avant son entrée en Bourse,

- la cession d'une partie des titres Tarkett détenus par sa filiale Tarkett GDL S.A. pour un montant de 38,1 millions d'euros.

10.3 DETTE FINANCIERE

10.3.1 Aperçu de l'endettement financier net

Au 31 décembre 2013, la dette financière nette du Groupe s'est élevée à 429,0 millions d'euros. La dette brute du Groupe à cette même date s'est élevée à 525,7 millions d'euros. La dette financière nette a diminué en 2013 malgré la mise en paiement d'un dividende de 124,8 millions d'euros en novembre 2013.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012 retraité
Total dette brute	**525,7**	**522,9**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(96,7)	(81,1)
Dette financière nette.....	**429,0**	**441,8**

10.3.2 Trésorerie et équivalents

Au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012, la trésorerie et équivalents s'élevaient respectivement à 96,7 millions d'euros et 81,1 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, ces disponibilités sont 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). Au 31 décembre 2012, ces disponibilités étaient principalement localisées sur ces mêmes pays : Serbie (34,1 millions d'euros), États-Unis (10,8 millions d'euros) et Chine (9,0 millions d'euros).

10.3.3 Détail de la dette financière brute

Au 31 décembre 2013, la dette financière brute du Groupe est composée principalement de deux emprunts à terme tirés pour respectivement 360 millions d'euros et 129 millions d'euros et d'un crédit syndiqué renouvelable de 450 millions d'euros, dont 25 millions d'euros tirés au 31 décembre 2013. Le tableau ci-dessous présente la composition de la dette financière brute du Groupe aux dates indiquées.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012 retraité
Crédit syndiqué renouvelable (RCF).....	25,0	219,3
Placement privé français	-	114,0
Emprunt à terme (Multidevises)	129,0	150,0
Emprunt à terme (EUR)	360,0	-
Crédit affacturage.....	-	25,2
Autres lignes bancaires et découverts.....	8,7	4,3
Autres crédits (y compris crédit baux)	3,0	10,1
Total dette brute.....	**525,7**	**522,9**

Au 31 décembre 2013, 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* » d'une valeur cumulée de 60 millions d'euros. Ce crédit arrivera à échéance en juin 2016.

- ***Emprunt à terme d'octobre 2013*** : un nouvel 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 10.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable » du présent document de référence. 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 100 millions d'euros et un montant de 40 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 10.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable » du présent document de référence.

- ***Contrat d'affacturage*** : Ce mécanisme de financement renouvelable est la seule source de financement significative du Groupe qui bénéficie d'une garantie. Cette garantie prend la forme de cessions de créances 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 pas utilisée au 31 décembre 2013 et ne l'était qu'à hauteur de 25,2 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Un résumé des échéances des dettes financières ainsi que les conditions de taux d'intérêt applicables au 31 décembre 2013 aux obligations décrites ci-dessus est représenté dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	**Devise**	**Taux d'intérêt**	**Au 31 décembre 2013**	**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**
Crédit syndiqué renouvelable (RCF)	EUR/USD	1,0 %-1,1 %	25,0	-	-	25,0	-
Emprunt à terme (EUR).....	EUR	2,8 %	360,0	-	-	360,0	-
Emprunt à terme (Multidevises)	EUR/USD	2,1 %-2,6 %	129,0	19,4	32,3	77,4	-
Crédit affacturage[1]	EUR	0,6 %	-	-	-	-	-
Autres lignes bancaires et découverts.....	-	0,7 %-5,2 %	8,7	4,4	1,5	2,7	-
Autres crédits (y compris crédit baux).....	-	0,5 %-0,9 %	3,0	0,7	0,7	1,4	0,2
Emprunts portant intérêts	-	-	**525,7**	**24,5**	**34,5**	**466,5**	**0,2**

(1) Dont 33,6 millions d'euros renouvelables annuellement par tacite reconduction.

10.4 DETAIL DU CREDIT SYNDIQUE MULTIDEVISES RENOUVELABLE

La principale source de financement du Groupe provient d'une ligne renouvelable de crédit 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 10.9 « Engagements hors bilan ». Cette ligne de crédit était utilisée à hauteur de 25,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 219,3 millions d'euros au 31 décembre 2012. 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 2013 et au 31 décembre 2012, le Groupe était en conformité avec ce ratio, en atteignant un « *leverage ratio* » de respectivement 1,4x, et 1,7x l'EBITDA ajusté de la période. Ces chiffres de « *leverage ratio* » sont en ligne avec l'historique 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 2013 comme à la fin de l'année 2012, 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 14,1x et 14,8x respectivement.

Le tableau ci-dessous résume la situation relative aux engagements financiers au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.

(en millions d'euros)	**Définition**[1]	**Ratio à respecter**	**Au 31 décembre 2013**	**Au 31 décembre 2012**
			Niveau constaté	
Leverage ratio	Dette nette/EBITDA ajusté	*Ratio <3,0x*	*1,4x*	*1,7x*
Net interest cover	EBITA ajusté/Frais financiers net	*Ratio >2,5x*	*14,1x*	*14,8x*

(1) Ratios valables pour le RCF, le placement privé français et les emprunts à terme de mai et octobre 2013.

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.

10.5 NOUVEAU CREDIT

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.

Une partie de la tranche A a été utilisée en novembre 2013 pour rembourser le Placement Privé français, à hauteur de 114 millions d'euros.

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 départ a été fixé à Euribor 3 mois + une marge de 1,75 %. Par la suite, le taux d'intérêt de base sera 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 sera 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 déclenchera pas cette clause.

10.6 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 2013, le montant total des autres dettes correspondant à ces options était de 2,1 millions d'euros.

10.7 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 696,3 millions d'euros et à 693,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 2012 respectivement. L'évolution des capitaux propres en 2013 s'explique principalement par l'évolution du résultat net du Groupe, décrit à la Section 9.2.2.9 « Résultat net » du

présent document de référence. Par ailleurs, dans le cadre de sa réorganisation, le Groupe a décidé de distribuer un dividende de 130 millions d'euros à ses actionnaires préalablement à l'introduction en bourse et de vendre une partie de ses actions d'autocontrôle.

10.8 RENDEMENT DES CAPITAUX EMPLOYES

De manière à suivre sa rentabilité, le Groupe a mis en place un indicateur, le rendement des capitaux employés (*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).

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 2013 et 2012.

Le résultat opérationnel avant éléments financiers est calculé de la manière suivante :

	Pour les exercices clos le 31 décembre	
	2013	**2012**
(en millions d'euros)		**retraité**
Résultat d'exploitation.....	**180,9**	**153,5**
Éléments exceptionnels		
Charges de restructuration	5,3	6,6
Résultat sur cessions d'actifs/Perte de valeur.	6,1	1,7
Éléments exceptionnels sur les regroupements d'entreprises.....	0,5	7,6
Paiement en actions	6,1	2,5
Honoraires de conseil et autres provisions.....	11,9	3,2
Résultat opérationnel avant éléments financiers (avant taxes) (A)	**210,9**	**175,2**

Les capitaux employés sont calculés de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre 2013	2012 retraité
Immobilisations corporelles	415,4	428,7
Immobilisations incorporelles	110,9	98,4
Goodwill	425,6	449,1
Actif circulant net	236,4	239,4
Total capitaux employés (B)	**1 188,2**	**1 215,6**

Le ROCE (avant taxes) du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	Pour les exercices clos le 31 décembre 2013 publié	2012 retraité
Rendement des capitaux employés (ROCE) (avant taxes) (A/B)	17,7 %	14,4 %

10.9 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 38,9 millions d'euros au 31 décembre 2013 se décomposent comme suit :

Groupe – Paiements minimaux futurs de crédit-bail *(en millions d'euros)*	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012 retraité
Moins d'un an	(13,6)	(14,2)
1 à 5 ans	(21,9)	(24,3)
Plus de 5 ans	(3,4)	(3,1)
Total	**(38,9)**	**(41,6)**

La valeur nette comptable des actifs en location financement telle que consolidée au bilan s'élève au 31 décembre 2013 à 9,7 millions d'euros et la valeur actualisée des paiements minimaux futurs à 2,6 millions d'euros.

Garanties et engagement hors-bilan

Le tableau suivant montre les garanties données par la Société au 31 décembre 2013 (y compris celles relatives à une dette financière déjà inscrite au bilan) ainsi que les garanties reçues de la part des clients :

Groupe – Engagement Hors-Bilan *(en millions d'euros)*	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012 retraité
Lignes de crédit RCF Europe	-	-
Federal Insurance Company	(38,9)	(56,7)
Affacturage	-	(25,2)

Pri-Pensions	(18,4)	(17,4)
Autres	(7,2)	(13,8)
Garanties *corporate* de Tarkett SA	**(64,5)**	**(113,1)**
Engagements donnés	(82,4) [1]	(121,7)[1]
Garanties *corporate ou personnelle* de la part des clients ou autres débiteurs	11,0	11,8
Engagements reçus	11,0	11,8

[1] Comprend une garantie *corporate* 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 contrevaleur de 38,9 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 163,2 millions de couronnes suédoises ;

- une garantie pour des matières premières fournies par un fournisseur de la filiale Morton Extrusiontechnik dans le but de sécuriser ses dettes jusqu'à un montant maximum de 5.0 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 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 aux banques par la société Tarkett pour les sociétés Tarkett Limited (Royaume-Uni) et FieldTurf Poligras (Espagne) afin de leur permettre d'obtenir des facilités de caisse d'un montant total de 3,8 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 26,6 millions de dollars américains au 31 décembre 2013 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 20.4 « Procédures judiciaires et d'arbitrage » du présent document de référence.

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 dans le cadre de l'opération par Tarkett France aurait dû être traitée par Tarkett Inc. comme une distribution de dividendes soumise à une retenue à la source au taux de 15 %. Tarkett Inc. n'ayant pas versé cette retenue à la source, elle pourrait être contrainte de verser à

ce titre environ 6 millions de dollars canadiens aux autorités fiscales canadiennes. 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 2013 incluent une provision de 6 millions de dollars canadiens.

11
RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

Le lecteur est invité à se reporter à la Section 6.1.9 « Recherche et développement, innovation, normes relatives aux produits du Groupe et propriété intellectuelle » du présent document de référence.

12
INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS

12.1. Tendances d'activités

12.2. Perspectives d'avenir à moyen terme

12.2.1. Contexte macro-économique
12.2.2. Perspectives du Groupe

12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS

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 quant à ses résultats. 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 d'enregistrementdu 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'actions.

12.1 TENDANCES D'ACTIVITES

Pour une description détaillée des résultats du Groupe en 2013 et 2012, voir le Chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du présent document de référence.

12.2 PERSPECTIVES D'AVENIR A MOYEN TERME

12.2.1 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 ») du début de l'année :

- Dans le segment EMEA, le PIB attendu en Europe de l'Ouest en 2014 devrait être en légère hausse (+1,2 %). Cette tendance devrait se poursuivre en 2015 et 2016 (environ +1,5 % par an).

- En Amérique du Nord, le FMI estime que le taux de croissance annuel moyen du PIB sur la période 2013-2016 devrait être de l'ordre de 3,1 %.

- Dans le segment CEI & Autres, le taux de croissance annuel moyen du PIB, pour la période 2013-2016, était prévu de l'ordre de 3,2 % dans les principaux pays de la CEI (Russie, Kazakhstan, Ukraine et Biélorussie). En outre, le FMI prévoit, sur la même période, une croissance annuelle moyenne du PIB soutenue dans les autres principaux pays de ce segment, notamment au Brésil et en Chine.

12.2.2 Perspectives du Groupe

Les récents évènements en Ukraine pourraient remettre en cause les prévisions de croissance du PIB dans la région CEI, sans qu'il soit pour l'instant possible d'estimer l'impact sur l'activité du Groupe. Toutefois, grâce à la qualité de son offre, à son ancrage géographique et à son exposition 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 au cours des prochaines années. Sur la période 2014-2016, hors effets de fluctuations majeures liés aux conditions macroéconomiques globales, le Groupe a pour objectif de continuer à réaliser une croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires supérieure à la croissance du PIB dans l'ensemble des régions dans lesquelles il opère.

- Pour son segment EMEA, le taux de croissance du PIB en Europe de l'Ouest sera, selon les prévisions du FMI, d'environ 1,2 %. Un début de reprise économique est attendu en 2015 avec un taux de croissance du PIB estimé, selon les prévisions du FMI, entre 1 et 2 %. 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. Le Groupe prévoit des hausses de prix de certains de ses produits au cours de la période déjà initiées en 2013, et ce, jusqu'en 2016, pour

anticiper les effets d'inflation et tout éventuel surcoût de matières premières. À compter de 2015, il pourrait y avoir une croissance des volumes du Groupe dans cette région, qui s'expliquerait notamment par la croissance liée à la catégorie des dalles de vinyle haut de gamme (LVT).

- Pour son segment Amérique du Nord, le Groupe entend profiter de la reprise économique du marché de la construction aux États-Unis qui se dessine depuis le quatrième trimestre 2012. Le Groupe estime que l'acquisition de Tandus lui fournit la possibilité de réaliser des synergies commerciales en Amérique du Nord, tel que cela a été initié au cours de l'année 2013. 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 augmenter son positionnement dans cette zone géographique, notamment dans la catégorie des sols en vinyle à destination des utilisateurs résidentiels et des utilisateurs commerciaux. En outre, le Groupe prévoit de renforcer son offre intégrée multi-produits et multi-surfaces en Amérique du Nord. Enfin, le Groupe se positionne sur des marchés pour lesquels une forte croissance est attendue dans les années à venir. Ces marchés sont principalement les dalles de vinyle haut de gamme (LVT) et les moquettes modulaires commerciales.

- Pour son segment CEI & Autres, comme indiqué ci-dessus, la croissance du PIB brut devrait être soutenue dans les principaux pays de cette région pour la période 2014-2016, selon les estimations du FMI. Dans les pays de la CEI, le Groupe considère qu'il a des capacités de production locales uniques par rapport à ses concurrents et d'importantes 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. Le Groupe considère qu'il est très bien positionné dans ce pays, en particulier grâce aux relations privilégiées qu'il entretient avec les principaux distributeurs du pays qui devraient lui permettre de profiter de ces importantes opportunités de croissance. En Amérique Latine, le Groupe compte 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, le Groupe souhaite profiter du potentiel de croissance de cette région, qui, comme en Amérique Latine, bénéficie de la pénétration croissante des sols souples, en particulier en ce qui concerne les produits à destination des utilisateurs commerciaux.

- Pour son segment Surfaces Sportives, comme indiqué ci-dessus, les premiers signes d'une reprise économique en Amérique du Nord sont apparus dès 2012. Après l'expiration des garanties et la fin de vie des terrains, un nombre important de gazons synthétiques devront être remplacés. En Europe, les mesures de réduction des dépenses publiques, du fait des difficultés macroéconomiques en Europe de l'Ouest, devraient s'atténuer en 2014 et s'inverser à partir de 2015. Une croissance des ventes de surfaces sportives du Groupe pourrait ainsi s'amorcer à compter de 2014, avec une accélération à partir de 2015, grâce à la reprise économique progressive attendue en Europe de l'Ouest.

Voir la Section 6.1.4 « Présentation de l'industrie et de l'environnement concurrentiel du Groupe » du présent document de référence, notamment pour 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 9.1.2 « Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe » du présent document de référence.

Concernant les marges, le Groupe a atteint un niveau de marge d'EBITDA ajusté de 12,3 % en 2013. Des gains de productivité additionnels devraient être enregistrés notamment grâce aux initiatives opérationnelles déjà mises en place par le Groupe, comme le redressement de l'activité parquets en

Europe de l'Ouest, la consolidation de la production de VCT aux États-Unis et la confirmation du redressement de l'activité Surfaces Sportives (voir la Section 9.1.6 « Redressement de certains secteurs d'activité » du présent document de référence). En outre, la chaîne de distribution en Europe de l'Ouest devrait être optimisée notamment grâce à une meilleure flexibilité d'approvisionnement et à une amélioration de la planification. Le programme WCM (*World Class Manufacturing)* lancé en 2009 par le Groupe a pour objectif d'augmenter la productivité du Groupe et de réduire les coûts de production. Les économies significatives déjà réalisées par le Groupe ont pour vocation de se poursuivre dans les années à venir, notamment grâce à la continuité des plans de productivité issus de ce programme (voir la Section 6.1.7.2 « Une amélioration continue du processus de fabrication » du présent document de référence). Grâce à ces facteurs, le Groupe a pour objectif d'atteindre un niveau de marge d'EBITDA ajusté annuel en moyenne supérieur à 12 % et un ROCE annuel se situant à un niveau moyen supérieur à 15 % sur la période 2013-2016.

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. Ces acquisitions pourraient engendrer une augmentation du chiffre d'affaires du Groupe de l'ordre de 300 millions d'euros sur la période 2013-2016. La Société, à la date d'enregistrement du présent document de référence, a signé un accord préliminaire avec le groupe polonais Gamrat S.A. en vue de l'acquisition par Tarkett de Gamrat Flooring, filiale de Gamrat S.A., dédiée aux revêtements de sol vinyle (Voir la Section 5.2.3 « Principaux investissements futurs » du présent document de référence).

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 20.3 « Politique de distribution de dividendes » du présent document de référence).

Le niveau annuel d'investissements courants a représenté 3,5 % du chiffre d'affaires consolidé net en 2013 et 3,6 % en 2012. À titre de rappel, les « investissements courants » sont définis comme les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, à l'exclusion de la construction des 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 2013-2016.

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 d'enregistrement du présent document de référence. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risque » du présent document de référence 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 6.1.3 « Stratégie » du présent document de référence. 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.

13
PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

13. PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE

Néant.

14
ORGANES DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GÉNÉRALE

14.1. Directoire, Conseil de Surveillance et membres de la direction

14.1.1. Directoire
14.1.2. Conseil de Surveillance
14.1.3. Autres membres de la direction

14.2. Déclaration relative aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance

14.3. Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance et de direction générale

14. ORGANES DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE

14.1 DIRECTOIRE, CONSEIL DE SURVEILLANCE ET MEMBRES DE LA DIRECTION

La Société est une société anonyme à Conseil de Surveillance et Directoire. 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 des règlements intérieurs du Conseil de Surveillance et des comités spécialisés du Conseil de Surveillance mis en place par la Société figurent au Chapitre 16 « Fonctionnement des organes de direction et de surveillance » et à la Section 21.2 « Actes constitutifs et statuts » du présent document de référence.

14.1.1 Directoire

Conformément aux dispositions statutaires de la Société (articles 11 et 12 des statuts), le Directoire est composé de deux (2) membres au moins et cinq (5) membres au plus. Ses membres sont nommés par le Conseil de Surveillance et la durée de leur mandat est de trois (3) années. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de membre du Directoire est actuellement fixée à soixante-cinq (65) ans.

À la date du présent document de référence, le Directoire se compose des trois (3) membres. Les tableaux ci-dessous présentent la composition du Directoire et 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 (49 ans)	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** : 2, rue de l'Égalité, 92748 Nanterre Cedex	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** : 204 152[(1)]
EXPERIENCE ET EXPERTISE		
Membre et Président du Directoire Nommé Président du Directoire de la Société en septembre 2007, **Michel Giannuzzi** 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. Né en 1964, Michel Giannuzzi est diplômé de l'École Polytechnique et de Harvard Business School.		
DUREE DU MANDAT		
PREMIERE NOMINATION : 07 septembre 2007	**MANDAT EN COURS :** Du 26 novembre 2013 jusqu'au 26 novembre 2016	
LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES SOCIAUX		
MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT **En cours :** En France - Membre et Président du Directoire de Tarkett À l'étranger - Président du Conseil d'administration de Tarkett Capital SA (Luxembourg) - Président du Conseil d'administration de Tarkett GDL SA (Luxembourg)	**MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DU GROUPE TARKETT** Néant	

- 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) **Au cours des cinq derniers exercices :** En France - N/A À l'étranger - N/A	

Fabrice Barthélemy (46 ans)	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** : 2, rue de l'Égalité, 92748 Nanterre Cedex	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** : 37 276
EXPERIENCE ET EXPERTISE		
Membre du Directoire **Fabrice Barthélemy**, 46 ans, français, est directeur financier de la Société depuis 2008. 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. Il est diplômé de l'ESCP – Europe.		
DUREE DU MANDAT		
PREMIERE NOMINATION : 23 mai 2008	**MANDAT EN COURS :** Du 26 novembre 2013 jusqu'au 26 novembre 2016	
LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES SOCIAUX		

MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT **En cours :** En France - Membre du Directoire et Directeur Financier de Tarkett - Membre du comité de direction de FieldTurf Tarkett SAS À l'étranger - 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) **Au cours des cinq derniers exercices :** En France - N/A À l'étranger - N/A	**MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DU GROUPE TARKETT** Néant

Vincent Lecerf	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** :	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** :

(49 ans)	2, rue de l'Égalité, 92748 Nanterre Cedex	37 100

EXPERIENCE ET EXPERTISE

Membre du Directoire

Né en 1964, **Vincent Lecerf** a rejoint la Société en 2008. Il a réalisé l'essentiel de sa carrière dans la fonction ressources humaines. Précédemment à la Société, il était Directeur des Ressources Humaines du Groupe Norbert Dentressangle. Auparavant, il a occupé différentes fonctions dans les ressources humaines dans des sociétés telles que Rhodia, Poclain Hydraulics, Valeo. Il est diplômé de l'EDHEC et titulaire d'un DEA de gestion et sociologie des organisations (Paris Dauphine).

DUREE DU MANDAT

PREMIERE NOMINATION : 23 mai 2008	**MANDAT EN COURS :** Du 26 novembre 2013 jusqu'au 26 novembre 2016

LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES 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 - N/A À l'étranger - N/A	**MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DU GROUPE TARKETT** Néant

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

14.1.2 Conseil de Surveillance

14.1.2.1 Composition du Conseil de Surveillance

Conformément aux dispositions statutaires (articles 17 et 18 des statuts), le Conseil de Surveillance peut être composé de trois (3) membres au moins et de dix-huit (18) membres au plus. Ses membres sont nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires et la durée de leur mandat est de quatre (4) années. 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 (4) 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 (4) ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil de Surveillance.

Chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire de 1 000 actions au moins pendant la durée de son mandat (article 17 des statuts). Jusqu'à ce qu'il détienne ces 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.

Aucune personne physique ayant dépassé l'âge de soixante-quinze (75) ans ne peut être nommée membre du Conseil de Surveillance si la nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé cet âge.

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

Didier Deconinck (67 ans)	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** : 2, rue de l'Égalité, 92748 Nanterre Cedex	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** : 1 004
EXPERIENCE ET EXPERTISE		
Président et membre du Conseil de Surveillance **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 DDA) de la SID, société familiale détenant les participations dans la Société. Il a été Directeur Général de la Société Investissement Familiale, 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. 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 administrateur du CIC (Conseil International de la Chasse et de la Faune Sauvage) et du Musée de l'Armée. Né en 1947, 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).		
DUREE DU MANDAT		
PREMIERE NOMINATION : 02 janvier 2001	**MANDAT EN COURS :** Du 30 mai 2012 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013	
LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES SOCIAUX		

MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT	MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DU GROUPE TARKETT
En cours : En France - Président et membre du Conseil de Surveillance À l'étranger - Néant **Au cours des cinq derniers exercices :** En France - Néant À l'étranger - Néant	- Membre du Directoire et du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de DDA) de la SID - Gérant de DDA (France) - Président du Comité de Surveillance et Président du Comité des Nominations et des Rémunérations de ARDIAN Holding SAS (France), représentant permanent de DDA (France) - Directeur Général de la SAS Monin (France) - Administrateur du Musée de l'Armée (France) **MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPES** - Membre du Directoire et Directeur Général de la Société Investissement Familiale (S.I.F.) (France)

Jacques Garaïalde (57 ans)	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** : Kohlberg Kravis & Co. Ltd, Stirling Square, 7 Carlton Garden, Londres SW1 5AD, Grande-Bretagne	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** : 1 004

EXPERIENCE ET EXPERTISE

Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance

Jacques Garaïalde est Associé de Kohlberg Kravis Roberts & Co. depuis 2003. Avant de rejoindre Kohlberg Kravis Roberts & Co., Jacques Garaïalde était 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). Entre 1979 et 1981, il a occupé différentes fonctions au sein d'Esso France.

Jacques Garaïalde est également administrateur de KKR Flooring COMP, de Visma AS et de SMCP SAS. Il est également Président de l'École Polytechnique Charitable Trust et Membre du Conseil d'Administration de la Fondation de l'École Polytechnique.
Né en 1956, Jacques Garaïalde est titulaire d'un M.B.A de l'INSEAD (Fontainebleau) et est un ancien élève de l'École Polytechnique.

DUREE DU MANDAT

PREMIERE NOMINATION : 10 janvier 2007	**MANDAT EN COURS :** Du 26 novembre 2013 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES SOCIAUX

MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT	MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DU GROUPE TARKETT
En cours : En France - 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	- Membre du Conseil d'Administration de KKR Flooring COMP (Luxembourg) - Administrateur de Visma AS (Norvège) - Administrateur de SMCP SAS (France) **MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPES** - Président du Directoire de la Société Investissement Familiale (S.I.F.) (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 Pages Jaunes Groupe (France)* - Administrateur de Legrand SA (France)* - Administrateur de Sorgenia Spa (Italie)

- Néant À l'étranger - Néant	

Eric Deconinck (65 ans)	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** : 2, rue de l'Égalité, 92748 Nanterre Cedex	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** : 1 004
EXPERIENCE ET EXPERTISE		
Membre du Conseil de Surveillance **Éric Deconinck** est membre du Conseil de Surveillance de la Société et depuis 2013, membre du Directoire et Président du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de Demunich) de la SID, société familiale détenant les participations dans la Société. Il a été Directeur Général de la Société Investissement Familiale, holding de contrôle de la Société jusqu'à son introduction en bourse en 2013. 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. Né en 1948, Éric Deconinck est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Lyon et a fait son service militaire au sein des chasseurs alpins.		
DUREE DU MANDAT		
PREMIERE NOMINATION : 02 janvier 2001	**MANDAT EN COURS :** Du 26 novembre 2013 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015	
LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES SOCIAUX		
MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT **En cours :** En France - Membre du Conseil de Surveillance À l'étranger - Néant **Au cours des cinq derniers exercices :** En France - Néant À l'étranger - Néant	**MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DU GROUPE TARKETT** - Membre du Directoire et du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de Demunich) de la SID - Représentant de Demunich (France) - Représentant de Demunich auprès de SO ACTIVE (France) **MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPES** - Membre du Directoire et Directeur Général de la Société Investissement Familiale (S.I.F.) (France) - Administrateur d'Attractive (France) - Président de Marketing & Business, absorbée par Demunich (France)	

Bernard-André Deconinck (69 ans)	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** : 2, rue de l'Égalité, 92748 Nanterre Cedex	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** : 1 004
EXPERIENCE ET EXPERTISE		

Membre du Conseil de Surveillance

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 la SID, société familiale détenant les participations dans la Société. Il a été membre du Directoire de la Société Investissement Familiale, la holding de contrôle de la Société jusqu'à son introduction en bourse en 2013. 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.

Né en 1944, Bernard-André Deconinck est diplômé de l'École Centrale de Paris.

DUREE DU MANDAT

PREMIERE NOMINATION :	**MANDAT EN COURS :**
10 janvier 2007	Du 26 novembre 2013 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES SOCIAUX

MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT

En cours :

En France
- Membre du Conseil de Surveillance

À l'étranger
- Néant

Au cours des cinq derniers exercices :

En France
- Néant

À l'étranger
- Néant

MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DU GROUPE TARKETT

- Membre du Directoire et du Bureau des Assemblées (à titre de représentant de Heritage Fund) de la SID
- Co-gérant de Heritage Fund SPRL (Belgique)
- Gérant de Val Duchesse SPRL (Belgique)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPES

- Membre du Directoire et Directeur Général de la Société Investissement Familiale (S.I.F.) (France)

Josselin de Roquemaurel (37 ans)	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** : Kohlberg Kravis & Co. Ltd, Stirling Square, 7 Carlton Garden, Londres SW1 5AD, Grande-Bretagne	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** : 1 004

EXPERIENCE ET EXPERTISE

Membre du Conseil de Surveillance

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

Né en 1976, Josselin de Roquemaurel est également administrateur d'Acteon Goup Ltd (Royaume-Uni).

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).

DUREE DU MANDAT

PREMIERE NOMINATION :	**MANDAT EN COURS :**
26 mai 2010	Du 26 novembre 2013 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES 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** - Représentant de la Société Investissement Familiale (S.I.F.) (France) - Membre du Conseil d'Administration d'Acteon Group Limited (Royaume-Uni) **MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPES** - Membre du Directoire de la Société Investissement Familiale (S.I.F.) (France) - Administrateur de Visma AS (Norvège) - Président de Partholdi (France)

Jean-Philippe Delsol (64 ans)	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** : DELSOL Avocats, 12 quai André Lassagne, 69001 Lyon	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** : 590

EXPERIENCE ET EXPERTISE
Membre du Conseil de Surveillance **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. Né en 1950, Jean-Philippe Delsol est licencié ès lettres et docteur en droit.

DUREE DU MANDAT	
PREMIERE NOMINATION : 26 novembre 2013	**MANDAT EN COURS :** Du 26 novembre 2013 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013

LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES SOCIAUX	
MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT **En cours :** En France - Membre du Conseil de Surveillance À l'étranger - Néant **Au cours des cinq derniers exercices :** En France - Néant À l'étranger - Néant	**MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DU GROUPE TARKETT** - Gérant de la SELARL DELSOL Avocats (France) - Administrateur de l'Institut de Recherches Économiques et Fiscales (IREF) (France) **MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPES** - Néant

Sonia Bonnet- Bernard (51 ans)	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** : Ricol Lasteyrie, 2 avenue Hoche, 75008 Paris	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** : 4

EXPERIENCE ET EXPERTISE

Membre indépendant du Conseil de Surveillance

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.

Née en 1962, 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.

DUREE DU MANDAT

PREMIERE NOMINATION : 12 juillet 2011	**MANDAT EN COURS :** Du 26 novembre 2013 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES SOCIAUX

MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT

En cours :

En France
- Membre indépendant du Conseil de Surveillance
- Président et membre indépendant 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

- 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 EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPES

- Néant

Françoise Leroy (62 ans)	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** : 2, rue de l'Égalité, 92748 Nanterre Cedex	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** : 1 000

EXPERIENCE ET EXPERTISE

Membre indépendant du Conseil de Surveillance

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.

Née en 1952, Françoise Leroy est diplômée de l'École Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises de Reims.

DUREE DU MANDAT

PREMIERE NOMINATION :	**MANDAT EN COURS :**
26 novembre 2013	Du 26 novembre 2013 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES SOCIAUX

MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT

En cours :

En France
- Membre indépendant du Conseil de Surveillance
- Membre indépendant du comité d'audit
- Membre indépendant 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

- Membre du Conseil de Surveillance et Présidente du comité d'audit de HIME (Groupe Saur)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPES

- 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)

Gérard Buffière (69 ans)	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** : GyB-Industries, 41, boulevard de la Tour Maubourg, 75007 Paris	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** : 1 050

EXPERIENCE ET EXPERTISE

Membre indépendant du Conseil de Surveillance

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.

Né en 1945, Gérard Buffière est diplômé de l'École Polytechnique et d'un Master of Science de l'Université Stanford (États-Unis).

DUREE DU MANDAT

PREMIERE NOMINATION :	**MANDAT EN COURS :**
26 novembre 2013	Du 26 novembre 2013 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES SOCIAUX

MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT

En cours :

En France
- Membre indépendant du Conseil de Surveillance
- Président et membre indépendant 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

- 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)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPES

- Directeur Général de Imerys (France)*

Eric La Bonnardière (33 ans)	**ADRESSE PROFESSIONNELLE** : Evaneos SA, 43 rue du Faubourg Montmartre, 75018 Paris	**NOMBRE D'ACTIONS DETENUES** : 0

EXPERIENCE ET EXPERTISE

Censeur du Conseil de Surveillance

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. Evaneos.com est le premier site Internet en Europe de désintermédiation de voyages sur mesure qui réalise 20 millions d'euros de volume d'affaires et une croissance annuelle moyenne de 100 % depuis sa création.

Né en 1981, Éric La Bonnardière est diplômé de Supélec et de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

DUREE DU MANDAT

PREMIERE NOMINATION :	**MANDAT EN COURS :**
26 novembre 2013	Du 26 novembre 2013 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

LISTES DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIETES FRANCAISES ET ETRANGERES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES SOCIAUX

MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT	MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS 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	- Président Directeur Général de Evaneos SA (France) **MANDATS ET FONCTIONS EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPES** - Néant

* Sociétés françaises cotées

14.1.2.2 Équilibre dans la composition du Conseil de Surveillance

Afin de mettre en œuvre les dispositions statutaires, le Conseil de Surveillance a pris acte de la démission de Monsieur Alain Vourch, avec effet le 26 novembre 2013, lors de sa réunion du 09 octobre 2013 et l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 4 novembre 2013 a nommé trois (3) nouveaux membres au Conseil de Surveillance, à savoir Françoise Leroy (nommée pour deux (2) ans) et Gérard Buffière (nommé pour deux (2) ans) en qualité de membres indépendants et Jean-Philippe Delsol (nommé pour une (1) année), désigné sur proposition de la SID, ainsi qu'un censeur (voir article 26 des statuts et article 10 du règlement intérieur du Conseil), Eric La Bonnardière (nommé pour quatre (4) ans).

En outre, l'assemblée générale du 4 novembre 2013 a décidé, de renouveler par anticipation les mandats de Madame Sonia Bonnet-Bernard (nommée pour quatre (4) ans), membre indépendant, et Messieurs Bernard-André Deconinck (nommé pour trois (3) ans), Eric Deconinck (nommé pour trois (3) ans), Jacques Garaïalde (nommé pour quatre (4) ans) et Josselin de Roquemaurel (nommé pour quatre (4) ans) en leur qualité de membres du Conseil de Surveillance. Les périodes de nomination ont été proposées en vue de permettre le renouvellement échelonné des membres du Conseil de Surveillance conformément aux dispositions du Code Afep-Medef et à l'article 18 des statuts de la Société.

Le Conseil de Surveillance a veillé à ce que la sélection des trois (3) nouveaux membres complète la composition du Conseil d'une manière lui permettant 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 1er janvier 2014. En effet, au 31 décembre 2013, 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 du Code Afep-Medef.

Aussi avec ces nouvelles nominations, le Conseil de Surveillance est composé de trois (3) membres indépendants, aux côtés de six (6) membres du Conseil désignés sur proposition des deux (2) principaux actionnaires de la Société, soit un tiers de membres considérés comme indépendants par le Conseil de Surveillance selon les critères qui figurent aux articles 17 à 19 des statuts et article 1er du règlement intérieur du Conseil.

14.1.3 Autres membres de la direction

14.1.3.1 Composition des autres membres de la direction

Le comité exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes :

Michel Giannuzzi, Président du Directoire,

Fabrice Barthélemy, Directeur Financier,

Vincent Lecerf, Directeur des Ressources humaines,

Antoine Prévost, Directeur des Opérations,

Stéphanie Couture, Directrice des Affaires Juridiques,

Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation & Environnement,

Remco Teulings, Président division EMEA,

Slavoljub Martinovic, Président division Europe de l'Est,

Jeff Buttitta, Président division Amérique du Nord, et

Éric Daliere, Président division Tarkett Sports.

14.1.3.2 Renseignements personnels concernant les membres du comité exécutif

Michel Giannuzzi, Président du Directoire (voir la Section 14.1.1 « Directoire » pour une description de sa biographie).

Fabrice Barthélemy, Directeur Financier (voir la Section 14.1.1 « Directoire » pour une description de sa biographie).

Vincent Lecerf, Directeur des Ressources humaines (voir la Section 14.1.1 « Directoire » pour une description de sa biographie).

Antoine Prévost, 43 ans, français, est Directeur des Opérations de Tarkett qu'il a joint en 2011. Il a occupé différentes responsabilités managériales chez Vallourec entre 1995 et 2011. Il est diplômé de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Stéphanie Couture, 44 ans, canadienne, est, depuis 2006, Directrice des Affaires Juridiques Groupe de Tarkett qu'elle a rejoint en 2000. Elle a été avocate près les tribunaux administratifs et civils du Canada et conseillère juridique de Unibroue. Elle est diplômée en droit de l'Université de Montréal et membre du barreau du Québec depuis 1993.

Anne-Christine Ayed, 52 ans, franco-canadienne, est Directrice Recherche, Innovation & Environnement de Tarkett qu'elle a rejoint en 2009. Auparavant, elle a occupé différents postes à responsabilités et de R&D chez Dow Chemical en Suisse, en Allemagne et aux États-Unis. Elle est titulaire d'une thèse en chimie des polymères.

Remco Teulings, 43 ans, néerlandais, est Président de la division EMEA depuis décembre 2012. Il a été successivement directeur marketing et directeur général pour l'Europe centrale de Knauf Insulation de 2006 à 2012. Il a obtenu un diplôme de Master en sociologie de l'Université d'Amsterdam, un Bachelor en économie et un MBA de *l'Asian Institute of Technology*.

Slavoljub Martinovic, 43 ans, serbe, est Président de la division Europe de l'Est du Groupe depuis janvier 2013. Il a travaillé pour Sintelon de 1996 jusqu'à son acquisition par le Groupe en 2002. Il est diplômé de la *Technological Faculty* de Novi Sad.

Jeff Buttitta, 66 ans, américain, est Président de la division Amérique du Nord du Groupe depuis 2005. Il était directeur général de Johnsonite depuis 1990, jusqu'à son acquisition par le Groupe en 2005. Il est diplômé en comptabilité du *Baldwin Wallace College*, USA.

Éric Daliere, 46 ans, américain, est Président de la division Tarkett Sports depuis 2009. Auparavant, il a travaillé pendant dix ans sur des projets complexes avec KKR Capstone, après avoir débuté au Boston Consulting Group. Il a reçu un MBA de la *J.L. Kellogg School of Management* de la *Northwestern University*.

14.1.3.3 Réunions

Le comité exécutif du Groupe se réunit de manière mensuelle pour évoquer les performances opérationnelles et financières du Groupe, échanger sur les projets stratégiques et la conduite de l'entreprise.

14.2 DECLARATION RELATIVE AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conflits d'intérêts

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), leur neveu, 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 : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'une des personnes susvisées, (ii) aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) 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 (iv) 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.

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. 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 9 octobre 2013, puis par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du même jour.

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.

Il ressort de cet examen qu'au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013, trois (3) membres du Conseil de Surveillance sont indépendants depuis l'introduction en bourse de la Société : Mesdames Sonia Bonnet-Bernard et Françoise Leroy et Monsieur Gérard Buffière.

Par ailleurs, cet examen fait apparaître que le comité d'audit comprenait à compter de son introduction en bourse, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013, deux (2) membres indépendants (Sonia Bonnet-Bernard (Présidente) et Françoise Leroy). Le comité des nominations et des rémunérations comprenait à compter de son introduction en bourse, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013, deux (2) membres indépendants (Françoise Leroy et Gérard Buffière (Président)).

Le Conseil de Surveillance a examiné lors de sa réunion du 17 septembre 2013 les situations de Françoise Leroy et de Gérard Buffière au regard des critères d'indépendance fixés par le Code Afep-Medef et a conclu à leur indépendance (Sur la notion d'indépendance, voir les articles 17 à 19 des statuts et article 1er du règlement intérieur du Conseil). Sonia Bonnet-Bernard étant d'ores et déjà membre indépendante du Conseil de Surveillance depuis sa nomination par l'assemblée générale des actionnaires en date du 12 juillet 2011 sa situation à cet égard a été reconfirmée par le Conseil à l'occasion de la proposition du renouvellement de son mandat pour une durée de quatre (4) ans. En conséquence, il en résulte un pourcentage de mandataires sociaux indépendants de 33,33 %.

14.3 CONFLITS D'INTERETS AU NIVEAU DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DE LA DIRECTION GENERALE

À la connaissance de la Société, hormis les éléments décrits à la Section 14.2 « Déclaration relative aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance » et à la Section 16.2 « Informations sur les contrats de service liant les membres du Directoire ou les membres du Conseil de Surveillance à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales », il n'existe pas, à la date d'enregistrement du présent document de référence, de 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.

Sous réserve des stipulations du pacte d'actionnaires résumé à la Section 18.4 « 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.

À la date d'enregistrement du présent document de référence et sous réserve des stipulations de la Section 17.2.3 « Actions gratuites », 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, à l'exception des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et des recommandations du Code Afep-Medef imposant une obligation de conservation d'actions.

15
RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS

15.1. Rémunération et avantages versés aux dirigeants et mandataires sociaux

15.1.1. Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2012 et 2013
15.1.2. Rémunérations de chaque membre du Directoire au titre des exercices 2012 et 2013
15.1.3. Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil de Surveillance au cours des exercices 2012 et 2013
15.1.4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2013 à chaque membre du Directoire par la Société ou par toute société du Groupe
15.1.5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2013 par chaque membre du Directoire
15.1.6. Actions de performance attribuées durant l'exercice 2013 aux mandataires sociaux
15.1.7. Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2013 pour chaque mandataire social
15.1.8. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions
15.1.9. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés
15.1.10. Attributions gratuites d'actions
15.1.11. Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire

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

15. REMUNERATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS

15.1 REMUNERATION ET AVANTAGES VERSES AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

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 à la date du présent document de référence, 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.

15.1.1 Synthèse des rémunérations des membres du Directoire au titre des exercices 2012 et 2013

Le tableau suivant présente la synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à Messieurs Michel Giannuzzi, Fabrice Barthélemy et Vincent Lecerf au cours des exercices clos les 31 décembre 2012 et 2013.

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

(en euros)	**Exercice 2012**	**Exercice 2013**
Michel Giannuzzi, Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées à la Section 15.1.2)*	1 754 458	1 555 689
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	573 300	1 777 410
Total	**2 327 758**	**3 333 099**
Fabrice Barthélemy, membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées à la Section 15.1.2)*	516 230	776 252
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	200 200	449 848
Total	**716 430**	**1 226 100**
Vincent Lecerf, membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées à la Section 15.1.2)*	494 083	489 646
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	200 200	448 949
Total	**694 283**	**938 595**

15.1.2 Rémunérations de chaque membre du Directoire au titre des exercices 2012 et 2013

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 2012 et 2013.

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

(en euros)	2012		2013	
	Montants dus[2]	**Montants versés[3]**	**Montants dus[2]**	**Montants versés[3]**
Michel Giannuzzi, Président du Directoire				
Rémunération fixe[1]	645 000	645 000	700 000	700 000
Rémunération variable[1]	1 105 000	648 062	851 900	711 011
Rémunération exceptionnelle[1]	-	-	-	62 372
Avantages en nature	4 458	4 458	3 789	3 789
Total	**1 754 458**	**1 297 520**	**1 555 689**	**1 477 172**
Fabrice Barthélemy, membre du Directoire et Directeur Financier				
Rémunération fixe[1]	275 385	275 385	295 000	295 000
Rémunération variable[1]	238 000	161 668	178 328	146 770
Rémunération exceptionnelle[1]	-	-	300 000	300 000
Avantages en nature	2 845	2 845	2 924	2 924
Total	**516 230**	**439 898**	**776 252**	**744 694**
Vincent Lecerf, membre du Directoire et Directeur des Ressources Humaines				
Rémunération fixe[1]	266 154	266 154	280 000	280 000
Rémunération variable[1]	225 120	155 301	166 740	134 819
Rémunération exceptionnelle[1]	-	-	40 000	40 000
Avantages en nature	2 809	2 809	2 906	2 906
Total	**494 083**	**424 264**	**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

Monsieur Michel Giannuzzi a bénéficié en 2012 et jusqu'au 21 novembre 2013 d'un contrat de travail avec la Société d'Investissement Familiale (SIF) auquel il a été mis fin avec effet à compter de l'introduction en bourse de la Société pour se conformer aux recommandations du Code Afep-Medef. Monsieur Michel Giannuzzi a bénéficié à compter du 22 novembre 2013 d'une rémunération au titre de son mandat de Président du Directoire.

À ce jour, au titre de son mandat, il perçoit une rémunération fixe d'un montant de 700 000 euros, qui pourra être révisée au 1er janvier 2015, et une rémunération 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 2013, des niveaux d'EBITDA ajusté et de flux de trésorerie opérationnels atteints en fonction du budget défini pour cet exercice) affectée d'un coefficient de 0 % à 200 % de sorte qu'elle pourra représenter jusqu'à 140 % (en cas de dépassement des objectifs) de la rémunération fixe annuelle, selon une progression linéaire ; 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 2012. Conséquence de la fin de son contrat de travail, Monsieur Giannuzzi a reçu le versement de son solde de congés payés contractuels en 2013, versement inscrit au Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations de chaque membre du Directoire (nomenclature AMF) sur la ligne « Rémunération exceptionnelle ».

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.

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 et du niveau de flux de trésorerie opérationnels 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 2012. 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, suite aux recommandations du comité des nominations et rémunérations qui avait statué sur ce sujet lors d'une réunion 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 et du niveau de flux de trésorerie opérationnels 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 2012. 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, suite aux recommandations du comité des nominations et rémunérations qui avait statué sur ce sujet lors d'une réunion le 9 septembre 2013.

Monsieur Vincent Lecerf bénéficie d'un véhicule de fonction.

15.1.3 Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil de Surveillance au cours des exercices 2012 et 2013

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 de la Société du 30 mai 2012 a fixé l'enveloppe globale des jetons de présence à un montant de 35 000 euros qui a été attribué par le Conseil de Surveillance à Madame Sonia Bonnet-Bernard au prorata des jours avant l'admission de la Société à la bourse de Paris, en rémunération de ses fonctions de Président du comité d'audit. 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, sous condition suspensive du vote de l'assemblée générale, a déterminé la répartition de cette enveloppe de la manière suivante:

- 35 000 euros à chacun des membres du Conseil, toute absence étant sanctionnée par une diminution 3 000 euros dudit montant ;

- 35 000 euros supplémentaires étant attribués au titre des fonctions de Président du Conseil ;

- 10 000 euros supplémentaires étant attribués au titre des fonctions de Vice-Président du Conseil ;

- 5 000 euros étant attribués au titre des fonctions de membre de chacun des comités spécialisés du Conseil, toute absence étant sanctionnée par une diminution de 1 000 euros dudit montant ; et

- 15 000 euros supplémentaires étant attribués au titre des fonctions de président du comité d'audit et 10 000 euros supplémentaires au titre des fonctions de président du comité des nominations et des rémunérations.

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

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

Membres du Conseil de Surveillance	**Montants bruts versés au cours de l'exercice 2012** *(en euros)*	**Montants bruts versés au cours de l'exercice 2013** *(en euros)*
Sonia Bonnet-Bernard		
Jetons de présence	35 000	36 973
Autres rémunérations	–	–
Bernard-André Deconinck		
Jetons de présence	–	3 945
Autres rémunérations	120 155[(1)]	122 786[(1)(2)]
Didier Deconinck		
Jetons de présence	–	6 904

Autres rémunérations	117 102[1]	122 786[1][2]
Éric Deconinck		
Jetons de présence	–	3 452
Autres rémunérations	60 289[1]	69 263[1][2]
Jacques Garaïalde		
Jetons de présence	–	3 945
Autres rémunérations	–	–
Josselin de Roquemaurel		
Jetons de présence	–	3 945
Autres rémunérations	–	–
Françoise Leroy		
Jetons de présence	–	4 438
Autres rémunérations	–	–
Gérard Buffière		
Jetons de présence	–	4 932
Autres rémunérations	–	–
Jean-Philippe Delsol		
Jetons de présence	–	3 156
Autres rémunérations	–	–

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

15.1.4 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2013 à chaque membre du Directoire par la Société ou par toute société du Groupe

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est intervenue en faveur des membres du Directoire au cours de l'exercice 2013.

Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2013 à chaque membre du Directoire par la Société et par toute société du Groupe (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Michel Giannuzzi	-	-	-	-	-	-
Fabrice Barthélemy	-	-	-	-	-	-
Vincent Lecerf	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-

15.1.5 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2013 par chaque membre du Directoire

Non applicable.

Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2013 par chaque membre du Directoire (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Michel Giannuzzi	-	-	-
Fabrice Barthélemy	-	-	-
Vincent Lecerf	-	-	-
Total	-	-	-

15.1.6 Actions de performance attribuées durant l'exercice 2013 aux mandataires sociaux

Le tableau ci-après présente les attributions d'actions de performance, toutes disqualifiées, c'est-à-dire n'entrant pas dans le cadre des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, intervenues durant l'exercice 2013 :

Tableau 6 – Actions de performance[(1)] attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (nomenclature AMF)

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice[(2)]	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Michel Giannuzzi[(3)]	Plan n°4- 9/10/13	61 290	1 777 410	1er juillet 2016	1er juillet 2016	(1)
Fabrice Barthélemy	Plan n°4- 9/10/13	15 512	449 848	1er juillet 2016	1er juillet 2016	(1)
Vincent Lecerf	Plan n°4- 9/10/13	15 481	448 949	1er juillet 2016	1er juillet 2016	(1)
Total		**92 283**	**2 676 207**			

(1) Le Groupe a mis en place au cours de l'exercice un plan d'association à long terme des dirigeants et salariés à la performance de la Société dit « LTIP 2013 ». Ce plan a pour objectif de permettre à certains dirigeants et salariés du Groupe d'avoir un intérêt économique dans le développement à moyen terme du Groupe et dans ses résultats futurs. C'est pourquoi les dirigeants et salariés bénéficiaires du plan se sont vu attribuer des droits d'attribution d'actions de préférence gratuites sous la double condition de (i) présence, pendant la période d'acquisition des droits, d'une durée de trois ans et de (ii) critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées sera compris 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 la dette nette et de l'EBITDA ajusté du Groupe entre 2013 et 2016. L'attribution effectuée en décembre 2013 deviendra définitive en juillet 2016.

(2) À la date d'acquisition, la Société se réserve le droit, en remplacement de l'attribution aux bénéficiaires des actions de préférence auxquelles ils ont droit en application du LTIP 2013, de leur verser un paiement en numéraire équivalent.

(3) Monsieur Michel Giannuzzi doit conserver, pendant toute la durée de ses fonctions de Président du Directoire, 50 % des actions de la Société attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance dit *« Long Term Incentive Plan »* (LTIP).

15.1.7 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2013 pour chaque mandataire social

Tableau 7 – Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2013 pour chaque mandataire social (nomenclature AMF)

Aucune action de performance n'est devenue disponible – au sens où aucune action n'est devenue cessible sur le marché en 2013, compte tenu des différents délais de conservation ou lock-up – pour les mandataires sociaux durant l'exercice 2013.

15.1.8 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 2013, 2012 et 2011.

Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours à la date d'enregistrement du présent document de référence.

Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Information sur les options de souscription ou d'achat (nomenclature AMF)

	Plan n° 1	**Plan n° 2**	**Plan n° 3**	**Plan n° 4**
Date d'assemblée	-	-	-	-
Date du Directoire	-	-	-	-
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	-	-	-	-
Les mandataires sociaux	-	-	-	-
- *Michel Giannuzzi*	-	-	-	-
- *Fabrice Barthélemy*	-	-	-	-
- *Vincent Lecerf*	-	-	-	-
- *Sonia Bonnet-Bernard*	-	-	-	-
- *Bernard-André Deconinck*	-	-	-	-
- *Didier Deconinck*	-	-	-	-
- *Éric Deconinck*	-	-	-	-
- *Jacques Garaïalde*	-	-	-	-
- *Josselin de Roquemaurel*	-	-	-	-
- *Alain Vourch*	-	-	-	-
- *Françoise Leroy*	-	-	-	-
- *Gérard Buffière*	-	-	-	-
- *Éric La Bonnardière*	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	-	-	-	-
Date d'expiration	-	-	-	-
Prix de souscription ou d'achat	-	-	-	-
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	-	-	-	-
Nombre d'actions souscrites à la date d'enregistrement du présent document	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	-	-	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	-	-	-	-

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

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a eu lieu au cours des exercices clos les 31 décembre 2013, 2012 et 2011.

Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours à la date du présent document de référence.

Tableau 9 – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés (nomenclature AMF)

	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	-	-	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	-	-	-

15.1.10 Attributions gratuites d'actions

Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions

Le tableau 10 « historique des attributions gratuites d'actions » se retrouve à la section 17.2.3 « Actions gratuites » du présent document de référence.

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

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

Membres du Directoire	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Michel Giannuzzi[1] Président du Directoire Début de mandat : 26/11/2013 Fin de mandat : 26/11/2016		✓		✓	✓		✓	
Fabrice Barthélemy Membre du Directoire et Directeur Financier Début de mandat : 26/11/2013 Fin de mandat : 26/11/2016	✓			✓		✓	✓	
Vincent Lecerf Membre du Directoire et Directeur Ressources Humaines Début de mandat : 26/11/2013 Fin de mandat : 26/11/2016	✓			✓		✓	✓	

(1) Monsieur Michel Giannuzzi a été partie à un contrat de travail avec la Société d'Investissement Familiale (SIF) qui a été transféré à la Société dans le cadre de la fusion-absorption de la SIF par la Société. À compter de la réalisation de l'introduction en bourse, il a été mis fin à ce contrat de travail par voie de démission, pour se conformer aux recommandations du Code Afep-Medef. Les conditions décrites à la présente Section 15.1.10 « Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire » sont celles qui sont en vigueur au titre du mandat social de Président du Directoire de Monsieur Michel Giannuzzi.

Régime de retraite supplémentaire

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

Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions (après l'introduction en bourse)

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 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 (voir Section 15.1.2 « Rémunérations de chaque membre du Directoire au titre des exercices 2012 et 2013 »).

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. 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 suit. 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 du Code Afep-Medef, cependant sans limiter cela au cas de changement de contrôle ou de désaccord sur la stratégie. Le Conseil de Surveillance 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.

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.

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 (y compris, le cas échéant, au titre de son contrat de travail conclu avec la SIF – voir Section 15.1.2 « Rémunérations de chaque membre du Directoire au titre des exercices 2012 et 2013 »), 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.

15.2 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.

16
FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

16.1. Mandats des membres des organes de direction et de surveillance

16.2. Informations sur les contrats de service liant les membres du Directoire ou les membres du Conseil de Surveillance à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales

16.3. Fonctionnement du Directoire

16.3.1. Missions et attributions du Directoire
16.3.2. Répartition des responsabilités entre les membres du Directoire
16.3.3. Réunions du Directoire
16.3.4. Les travaux du Directoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013

16.4. Fonctionnement du Conseil de Surveillance

16.4.1. Missions du Conseil de Surveillance
16.4.2. Organisation et le fonctionnement du Conseil de Surveillance
16.4.3. Évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance
16.4.4. Activités du Conseil de Surveillance pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

16.5. Comités spécialisés du Conseil de Surveillance

16.5.1. Comité d'audit
16.5.2. Comité des nominations et des rémunérations

16.6. Déclaration relative au gouvernement d'entreprise

16.7. Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques

16.7.1. Objectifs et cadre de référence
16.7.2. Dispositif de contrôle interne et/ou gestion des risques
16.7.3. Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

16.1 MANDATS DES MEMBRES DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Les dates d'expiration des mandats des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance de la Société figurent à la Section 14.1 « Directoire, Conseil de Surveillance et membres de la direction » du présent document de référence.

16.2 INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DU DIRECTOIRE OU LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE A LA SOCIETE OU A L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

Il existe, à la date d'enregistrement du présent document de référence, une convention d'assistance à la détermination de la stratégie au profit de la Société (voir Section 19.1.3 « Convention d'assistance conclue avec la Société Investissement Deconinck (SID) » du présent document de référence pour une description plus détaillée de cette convention). En sa qualité d'actionnaire de contrôle, et sous la conduite des membres de son directoire qui disposent d'une longue et riche expérience dans la Société, la SID participe ainsi à la définition de la stratégie de la Société.

Il existe, par ailleurs, un contrat de prestations de services établi par Tarkett au profit de la SID afin que cette dernière puisse bénéficier de services de soutien administratif de la société Tarkett en matière de secrétariat des sociétés et tenue de comptabilité (voir Section 19.1.2 « Contrat de prestation de services avec la Société Investissement Deconinck (SID) » du présent document de référence pour une description plus détaillée de cette convention).

La convention qui liait la Société d'Investissement Familiale (SIF) à la Société depuis le 22 mars 2012 a été résiliée le 21 novembre 2013 préalablement à l'introduction en bourse de la Société.

16.3 FONCTIONNEMENT DU DIRECTOIRE

Les articles 11 à 16 des statuts de Tarkett (voir les Sections 21.2.2.1 à 21.2.2.1.6 du présent document de référence) ont pour objectif de rappeler et de préciser, dans le cadre des dispositions légales, réglementaires et statutaires 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.

16.3.1 Missions et attributions du Directoire

Le Directoire est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom et pour le compte de Tarkett, sous réserve de ceux expressément attribués par la loi ou les statuts au Conseil de Surveillance et aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, et de ceux qui requièrent l'autorisation préalable 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 statuts de la Société rappellent les décisions du Directoire qui sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance. Une liste de ces décisions figure à la Section 21.2.2.1.5 « Conseil de Surveillance (article 19 à 25 des statuts) » du présent document de référence.

16.3.2 Répartition des responsabilités entre les membres du Directoire

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.

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.

16.3.3 Réunions du Directoire

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de Tarkett l'exige, sur convocation de son Président ou de l'un de ses membres faite par tous moyens, y compris verbalement. Les réunions du Directoire peuvent être tenues par visioconférence ou par télécommunication.

Les décisions doivent être prises à la majorité 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 sont établis sur un registre spécial tenu au siège social et signés par le Président et par le secrétaire ou un autre membre du Directoire.

16.3.4 Les travaux du directoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013

Au cours de l'année 2013, le Directoire s'est réuni neuf (9) fois. Le taux de présence était de 100 %.

Si le Directoire de Tarkett, à titre de société cotée, ne s'est pas réuni en 2013 après l'introduction en bourse de la Société le 26 novembre 2013, le présent document de référence rend toutefois compte de l'activité du Directoire sur l'ensemble de l'année 2013, incluant notamment les activités relatives au projet d'introduction en bourse de la Société et de sa réorganisation préalable.

Les activités classiques :
- le rapport au Conseil de Surveillance sur l'activité du 4ème trimestre 2012 ;
- l'examen et l'arrêté des comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 ;
- l'examen et l'arrêté des comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 et au 30 juin 2013 ;
- la proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2012 ;
- le rapport de gestion de la société et du groupe – Projet de résolutions ;
- la prévention des difficultés en Entreprises ;
- la convocation à l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 23 mai 2013 ;
- la proposition de fixation des jetons de présence.

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 ;
- l'autorisation de conclusion du contrat de prestations de services avec la S.I.F. pour 2013.

Les activités relatives au projet d'introduction en bourse de la Société :
- la réorganisation préalable à l'introduction en bourse de Tarkett ;
- la décision d'introduction en bourse de la Société ;
- la conversion des actions de préférences en actions ordinaires ; modification corrélative des statuts ;
- la division par 4 de la valeur nominale des actions Tarkett ; modification corrélative des statuts ;
- les modalités de constatation de la satisfaction de la condition suspensive de l'admission définitive des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé NYSE Euronext à Paris ;
- l'émission des actions de préférence nouvelles au titre du débouclage du plan d'attribution d'actions gratuites de Tarkett en date du 30 octobre 2007 (MEP) ;
- les ajustements des droits des bénéficiaires des plans LTIP 2011, 2012 et 2013.

16.4 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance de Tarkett a adopté le 21 novembre 2013 un règlement intérieur, pris en application des statuts de Tarkett (articles 17 à 23) 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.

16.4.1 Missions du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de Tarkett par le Directoire dans les conditions prévues par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil et de ses comités. Le Conseil de Surveillance est notamment investi des attributions spécifiques suivantes :
- Vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels préparés par le Directoire ;
- Autorisation donnée au Directoire, avec faculté de délégation, dans les limites qu'il fixe, 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.
- Établissement de rapports à l'attention de l'Assemblée Générale :
    - Chaque année, le Conseil de Surveillance présente à l'Assemblée Générale annuelle ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes sociaux et consolidés de l'exercice écoulé.
    - Le Président du Conseil de Surveillance doit joindre à ce rapport un rapport rendant compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par Tarkett.
- Pouvoirs en matière d'autorisation préalable de certaines décisions du Directoire
    - La liste des décisions du Directoire qui, en vertu des statuts de Tarkett, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, figure à l'article 16 des statuts de la Société (Voir Section 21.2.2.2.5 « Pouvoirs et obligations du Directoire (articles 16 des statuts et article 3.2 du règlement intérieur du Conseil) » du document de référence).

16.4.2 Organisation et fonctionnement du Conseil de Surveillance

16.4.2.1 Information du Conseil de Surveillance

Les nouveaux membres du Conseil de Surveillance, à savoir Madame Françoise Leroy, Messieurs Gérard Buffière et Jean-Philippe Delsol ainsi qu'Eric La Bonnardière, ont bénéficié depuis leur nomination d'une formation complémentaire au site industriel de Sedan le 30 janvier 2014 sur les spécificités de la Société et des sociétés qu'elle contrôle, leurs métiers et leur secteur d'activité.

Le Président, ou le cas échéant le Vice-Président, fournit aux membres du Conseil de Surveillance, sous un délai suffisant, l'information ou les documents nécessaires en sa possession leur permettant d'exercer utilement leur mission.

Par ailleurs, une fois par trimestre au moins, le Directoire présente au Conseil de Surveillance un rapport sur la marche des affaires de la Société.

Enfin, les membres du Conseil de Surveillance sont informés par le Directoire ou le Président du Directoire des évènements ou opérations présentant un caractère significatif pour le groupe Tarkett.

16.4.2.2 Réunions du Conseil de Surveillance

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 (5) jours ouvrés au moins. 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 délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque membre du Conseil de Surveillance disposant d'une voix et ne pouvant représenter plus d'un de ses collègues. En cas de partage des voix, seule celle du Président du Conseil 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 délibérations du Conseil de Surveillance sont constatées par des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur et signés par le président de la séance et au moins par un membre du Conseil de Surveillance ou, en cas d'empêchement du président, par deux membres du Conseil de Surveillance.

Les copies ou extraits des délibérations du Conseil sont certifiés par le Président du Conseil de Surveillance, le Vice-Président du Conseil de Surveillance ou l'un quelconque des membres du Directoire.

16.4.2.3 Rémunération des membres du Conseil de Surveillance

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 par l'assemblée générale des actionnaires ; (ii) détermine le montant de la rémunération du Président et du Vice-Président ; (iii) et peut, en outre, allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou des mandats qui leur sont confiés entre ses membres comme il l'entend.

16.4.2.4 Censeurs du Conseil de Surveillance

L'assemblée générale et le Conseil de Surveillance peuvent chacun procéder à la nomination de censeurs (personnes physiques ou morales), dont le nombre ne peut excéder deux (2). Les censeurs sont nommés pour une durée de quatre (4) ans. Ils doivent être convoqués à chaque réunion du Conseil de Surveillance dans les mêmes conditions et modalités que les membres du Conseil de Surveillance. Ils doivent en outre se confirmer aux dispositions du règlement applicables aux membres du Conseil de Surveillance. Monsieur Eric La Bonnardière exerce le rôle de censeur au sein du Conseil depuis le 26 novembre 2013.

16.4.3 Évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance

Conformément à son règlement intérieur (article 8), le Conseil de Surveillance de Tarkett procède périodiquement, une fois par an, à une auto-évaluation de sa performance, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations. Cette évaluation est réalisée sur la base de réponses à un questionnaire individuel et anonyme adressé à chacun des membres du Conseil.

En outre, une évaluation formalisée est 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.

Pour l'année 2013, l'évaluation de la composition, du fonctionnement et de l'organisation du Conseil de Surveillance et de ses comités n'a pas été réalisée avant la date de l'admission des actions de Tarkett sur le marché réglementé Euronext Paris et l'adoption du règlement intérieur prévoyant cette évaluation. Le Conseil de Surveillance, tel que récemment composé, a consacré pour sa réunion en date du 17 février 2014 un point à l'ordre du jour visant à débattre sur le fonctionnement et la performance du Conseil. Lors de cette auto-évaluation sur avis du comité des nominations et des rémunérations, les mandataires sociaux ont fait part des observations suivantes : sur la base de la seule réunion tenue, depuis la réorganisation de la société et son introduction en Bourse, en date du 17 décembre 2013, il peut seulement être dit que le Conseil de Surveillance a bien fonctionné et que tous les éléments pour assurer ce bon fonctionnement sont en place pour l'avenir. Il est précisé qu'une évaluation complète sera effectuée l'an prochain sur la base d'une année pleine de travaux du Conseil et de ses comités.

16.4.4 Activités du Conseil de Surveillance pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013, le Conseil de Surveillance s'est réuni douze (12) fois sur convocation, effectuée conformément aux statuts et au règlement intérieur. Le taux de présence était en moyenne de 97,75 %.

Les activités du Conseil de Surveillance de Tarkett, à titre de société cotée, ont été considérablement limitées eu égard à la date d'introduction en bourse de la Société le 21 novembre 2013. Aussi une seule réunion du Conseil de Surveillance s'est tenue en date du 17 décembre 2013. Le présent rapport rend toutefois compte de l'activité du Conseil sur l'ensemble de l'année 2013, incluant notamment les activités relatives au projet d'introduction en bourse de la Société et de sa réorganisation préalable.

Les activités classiques :
- l'approbation des comptes-rendus du Conseil de Surveillance du 17 décembre 2012 et des 26 février, 25 avril, 23 mai, 18 juin, 30 juillet, 17 et 27 septembre, 9 octobre et 21 novembre 2013 ;
- l'activité du 4ème trimestre 2012, du 1er, du 2ème et du 3ème trimestre 2013 ;
- l'examen et l'arrêté des comptes consolidés et sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 ;
- la prévention des difficultés des Entreprises ;
- le renouvellement du mandat du Vice-Président du Conseil de Surveillance ;
- le plan stratégique
- l'approbation du budget 2014 ;
- l'approbation des « Décisions Importantes » et d'opérations de financement diverses.

Les activités relatives à l'approbation des conventions réglementées :
- « Engagement Letter » (« Lettre d'Engagement ») conclue entre Tarkett, KKR International Flooring 2 Sarl, Deutsche Bank AG, succursale de Paris, J.P. Morgan Securities plc. ;
- « Engagement Letter » (« Lettre d'Engagement ») conclue entre Tarkett, KKR International Flooring 2 Sarl et KKR Capital Markets Limited ;
- « Underwriting Agreement » (« Contrat de Garantie ») conclu entre Tarkett, KKR International Flooring 2 Sarl, Deutsche Bank AG, J.P. Morgan Securities plc, HSBC France, Merryl Lynch International, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et CommerzBank ;

- convention d'Assistance et d'Animation conclue entre SID et Tarkett ;
- contrat de prestations de services facturées par Tarkett à SID ;
- contrat de prestations de services facturées par SIF à Tarkett SA ;
- contrat de prestations de services facturées par Tarkett SA à SID ;
- contrat de séquestre « Escrow Agreement » établi entre SIF, Tarkett SA et les managers.

Les activités relatives au projet d'introduction en bourse de la Société :
- le projet d'introduction en bourse de la Société ;
- nomination de deux membres indépendants additionnels du Conseil de Surveillance post IPO ;
- jetons de présence post IPO ; Principes directeurs de la future convention Tarkett/SID post IPO ;
- l'examen des futurs statuts et règlements intérieurs dans le cadre de l'IPO ;
- l'examen des résolutions financières dans le cadre de l'IPO ;
- le mandat social / contrat de Michel Giannuzzi dans le cadre de l'IPO ;
- la réorganisation préalable à l'introduction en bourse de Tarkett ;
- la gouvernance ;
- la modification du capital social ;
- la présentation de l'assurance administrateurs et dirigeants post IPO ;
- l'adoption de la charte de déontologie boursière ;
- la politique de communication financière.

16.5 COMITES SPECIALISES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Aux termes de l'article 22 des statuts de la Société et de l'article 9 de son règlement intérieur, le Conseil de Surveillance peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet à leur examen.

Le Conseil de Surveillance de la Société 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 pouvoir légal de décision dans leurs domaines respectifs mais émettront 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 21.2 « Actes constitutifs et statuts » s'agissant des stipulations du règlement intérieur du Conseil de Surveillance).

16.5.1 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.

16.5.1.1 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.

À la date du présent rapport, ce comité est composé de Mesdames Sonia Bonnet-Bernard (Présidente), Françoise Leroy et Monsieur Josselin de Roquemaurel (voir la Section 14.1.2 « Conseil de Surveillance » pour une description de leurs biographies). La proportion de membres indépendants au

sein du comité d'audit représente un ratio d'un peu plus de 66 %. 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.

16.5.1.2 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.

16.5.1.3 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.

16.5.1.4 Activités du comité d'audit au cours de l'exercice 2013

Le comité d'audit s'est réuni quatre (4) fois au cours de l'exercice 2013, 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 2013, 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 2012, (ii) des états financiers consolidés intermédiaires condensés pour le semestre clos le 30 juin 2013, (iii) du plan d'audit 2013, (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 la cartographie des risques 2013.

Le taux de présence aux réunions du comité d'audit s'élevait à 100 % en 2013.

16.5.2 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.

16.5.2.1 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 les articles 17 à 19 des statuts et article 1er 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 (sur la notion d'« indépendance », voir les articles 17 à 19 des statuts et article 1er du règlement intérieur du Conseil).

À la date du présent rapport, ce comité est composé de : Gérard Buffière (Président), Françoise Leroy, Jacques Garaïalde et Bernard-André Deconinck (voir la Section 14.1.2 « Conseil de Surveillance » pour une description de leurs biographies). La composition 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 (voir la Section 16.6 « Déclaration relative au gouvernement d'entreprise »).

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.

16.5.2.2 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 Cadres Dirigeants du Groupe (tel que ce terme est défini dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance), 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 ;
- 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.

16.5.2.3 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 adoptés par la Société (sur la notion d'« indépendance », voir les articles 17 à 19 des statuts et article 1er du règlement intérieur du Conseil) 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.

16.5.2.4 Activités du comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice 2013

Le comité des nominations et des rémunérations s'est réuni trois (3) fois au cours de l'exercice 2013 et a rendu compte de ses travaux au Conseil de Surveillance.

En 2013, les travaux du comité des nominations et des rémunérations ont notamment porté sur l'examen (i) de l'évolution des équipes dirigeantes au sein du Groupe, (ii) de la performance des dirigeants, (iii) de la réalisation des objectifs économiques fixés pour les dirigeants et (iv) de l'évolution des rémunérations.

Le taux de présence aux réunions du comité des nominations et des rémunérations était de 100 % en 2013.

16.6 DECLARATION 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) (ci-après « 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.

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 :

- Indemnités de départ des membres du Directoire (recommandations 20.2.4). 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.
    - À compter de l'introduction en bourse, 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.

- La proportion de membres indépendants au sein des comités des nominations et des rémunérations (recommandations 14.1, 15.1 et 16.1)

  - 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 reconnue sur ces sujets.

16.7 ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

16.7.1 Objectifs et cadre de référence

Les dispositifs de gestion des risques et contrôle interne 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 règlementations ; et

- s'assurer de l'efficacité des opérations et de l'utilisation efficiente des ressources.

- 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.

16.7.2 Dispositif de contrôle interne et/ou gestion des risques

16.7.2.1 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 d'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.

- 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.

- une référentiel de contrôle interne TRACE (Tarkett Risks And Controls Evaluation), des procédures internes par fonction, partagées avec toutes les filiales du Groupe, ainsi que 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 :

o sur les directions financières du Groupe et des Divisions d'une part ; et

o sur 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:

o anime le dispositif de gestion des risques et du contrôle interne, et

o 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.

16.7.2.2 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, 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 (financier, humain, juridique 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, environnement en particulier.

Les revues d'activité mensuelles permettent une remontée d'information rapide des entités opérationnelles au Groupe, et facilitent l'identification des risques, l'actualisation de la cartographie des risques et la mise en œuvre de plans d'actions pour y remédier.

16.7.2.3 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 de 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 2013, les filiales du groupe Tandus aux Etats-Unis et Canada ont été intégrées 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 pas des missions d'audit internes réalisées par la Direction du Contrôle et de l'Audit Interne.

16.7.2.4 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 24 missions en 2013. 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

- 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 référentiels, les risques SOD (Separation of Duties), l'avancement des plans d'actions et la couvertures des tests effectués par les contrôleurs internes.

16.7.3 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, paye, 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 garantie 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 internes) et des directions financières par 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.

La fiabilité de l'information comptable et financière s'appuie sur les éléments de pilotage suivants :

- Un plan stratégique à 3 ans, piloté par le Président du Directoire et le Directeur Financier du Groupe, en coordination avec les Divisions opérationnelles : ce plan permet de fixer annuellement les principaux axes stratégiques du Groupe et les objectifs financiers annuels en découlant. Ce plan fait l'objet d'une validation annuelle par le Conseil de Surveillance.

- Un processus budgétaire annuel. Ce processus, piloté par les équipes de contrôle de gestion du Groupe et des Divisions, se focalise sur les agrégats financiers opérationnels (résultat opérationnel, évolution des besoins en fonds de roulement et investissements en immobilisations corporelles et incorporelles). Les éléments financiers sont consolidés mois par mois dans le même outil que celui utilisé pour la consolidation des résultats réels (Business Objects Financial Consolidation) 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 à effectuer 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 du Groupe.

- 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 Business Objects Financial Consolidation.

- 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.

17
SALARIÉS

17.1. Présentation

17.1.1. Nombre et répartition des salariés
17.1.2. Emploi et conditions de travail
17.1.3. Formation
17.1.4. Relations sociales

17.2. Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les membres du Conseil de Surveillance, les membres du Directoire et de certains salariés du Groupe

17.2.1. Participations directe et indirecte des membres du Directoire et des membres du Conseil de Surveillance dans le capital de la Société
17.2.2. Options de souscription ou d'achat d'actions
17.2.3. Actions gratuites

17.3. Accords de participation et d'intéressement

17.3.1. Accords de participation
17.3.2. Accords d'intéressement
17.3.3. Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

17. SALARIES

17.1 PRESENTATION

17.1.1 Nombre et répartition des salariés

Au 31 décembre 2013, le Groupe employait 10 850 personnes contre 10 670 personnes au 31 décembre 2012, 9 152 personnes au 31 décembre 2011. Cette évolution est notamment due en 2012 à l'acquisition de la société Tandus.

Pour l'exercice 2013, la masse salariale chargée du Groupe ressortait à 507,5 millions d'euros contre 445,7 millions d'euros pour l'exercice 2012 et 400,8 millions d'euros pour l'exercice 2011.

Au 31 décembre 2013, les effectifs du Groupe sont localisés en France métropolitaine, Suède, Belgique, Royaume-Uni, Italie, Luxembourg, Allemagne, Espagne, Portugal, Grèce, Turquie, Norvège, Finlande, Danemark, Pologne, Brésil, Australie, Chine, Inde, Singapour, Russie, Serbie, Bosnie, Hongrie, Biélorussie, Ukraine, Kazakhstan, États-Unis, Canada et Pays-Bas.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des trois derniers exercices des effectifs du Groupe par type d'activité :

	31 décembre		
Type d'activité	**2013**	**2012**	**2011**
Administratif	847	848	693
Recherche et développement	265	255	194
Vente et marketing	1 927	1 885	1 764
Usines	5 159	5 128	4 423
Entrepôts	2 652	2 554	2 078
Total	**10 850**	**10 670**	**9 152**

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des trois derniers exercices des effectifs inscrits par zone géographique :

	31 décembre		
Zone géographique	**2013**	**2012**	**2011**
EMEA	3 723	3 750	3 802
dont France	*961*	*977*	*984*
Amérique du Nord	3 185	3 255	1 851
CEI	3 490	3 348	3 172
Amérique Latine	211	188	207
Asie Pacifique	241	129	120
Total	**10 850**	**10 670**	**9 152**

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des deux derniers exercices de la part des femmes dans les effectifs inscrits du Groupe :

	31 décembre	
Part des femmes	**2013**	**2012**
Part des femmes dans l'effectif	26 %	27 %
Part des femmes Dirigeants	17 %	18 %

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des deux derniers exercices, de la répartition de l'effectif par type de contrat (la catégorie « Autres » intègre les contrats temporaires, de nature juridique différente en fonction des pays) :

	31 décembre	
Part des types de contrat	**2013**	**2012**
Contrat à durée indéterminée	96,2 %	95,7 %
Autres	3,8 %	4,3 %

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la pyramide des âges au cours des deux derniers exercices pour les contrats à durée indéterminée :

	31 décembre	
Pyramide des âges	**2013**	**2012**
- de 20 ans	0,3 %	0,5 %
20 - 30 ans	16,3 %	16,0 %
31 - 40 ans	28,9 %	28,8 %
41 - 50 ans	28,5 %	29,1 %
51 - 60 ans	20,9 %	20,8 %
> 60 ans	5,2 %	4,8 %

17.1.2 Emploi et conditions de travail

Le tableau suivant présente l'évolution de l'emploi au cours des trois derniers exercices :

Emploi	**2013**	**2012**	**2011**
Turnover en CDD + CDI[1]	13,4 %	10,6 %	Non disponible
Taux d'embauche en CDD + CDI	14,4 %	11,5 %	12,4 %
Pourcentage handicapés / effectif inscrit (dans les pays où ce reporting est autorisé)	1,4 %	1,9 %	1,5 %

(1) Hors mutations internes.

Le tableau suivant présente l'évolution de l'absentéisme au cours des deux derniers exercices :

Conditions de travail	**2013**	**2012**
Taux d'absentéisme[1]	2,5%	2,4 %

(1) Nombre de jours d'absence sur le total des jours de travail théoriques.

Le tableau suivant présente l'évolution de la sécurité au travail au cours des trois derniers exercices:

Sécurité au travail	**2013**	**2012**	**2011**
Nombre d'accidents avec arrêt	42	58	58
Taux de fréquence[1]	2,5	3,5	5,5
Nombre d'accidents mortels	0	0	0

(1) En nombre d'accidents (ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail) par million d'heures travaillées.

Le Groupe considère la santé et la sécurité physique et mentale de ses salariés comme l'une de ses priorités fondamentales. Le Groupe déploie des procédures et programmes d'action en vue d'identifier, d'évaluer et de limiter les risques prépondérants liés à ses activités.

Le Groupe offre à ses salariés une formation pratique et appropriée en matière de santé et de sécurité adaptée aux risques et aux dangers propres à leur environnement de travail. Grâce à cette formation, le Groupe améliore les connaissances de ses salariés sur les mesures à prendre pour prévenir les risques professionnels ainsi qu'assurer leur sécurité sur leur lieu de travail.

Le Groupe a également développé deux programmes qui visent à améliorer la sécurité de ses sites de production : le programme « *World Class Manufacturing* » (« WCM ») et le « Plan d'Action Sécurité ».

Dans le cadre du programme WCM lancé en février 2009, le Groupe forme ses salariés à de nouvelles techniques de production plus respectueuses de la sécurité. Les salariés formés sur les sites WCM ont ensuite pour mission de former les salariés des autres sites de production du Groupe. Les résultats du programme WCM sont très encourageants en matière de sécurité. Le Groupe a en effet constaté une réduction significative du nombre d'accidents sur ses sites de production.

Dans le cadre du Plan d'Action Sécurité, le Groupe a nommé en 2008 un expert sécurité interne au Groupe. Cet expert a réalisé un audit de l'exécution des tâches et des comportements des opérateurs sur les lignes de fabrication des 30 usines du Groupe. Il a ensuite réalisé, avec l'aide des salariés, le Plan d'Action Sécurité, afin d'établir une liste des standards opératoires et des bonnes postures à adopter sur le lieu de travail. La mise en place de ce plan a permis de diviser par quatre le taux de fréquence des accidents entraînant une interruption de travail (chutes, collisions, membres coincés…) : alors qu'il était de 12,8 pour 1 million d'heures travaillées en 2008, ce taux est passé à 2,5 en 2013.

Grâce à l'ensemble de ces initiatives, le Groupe a constaté une diminution significative des accidents sur ses sites de production. À titre d'illustration, les accidents avec arrêts sont passés de 58 en 2012 à 42 en 2013, soit une baisse de 27.6 %.

Égalité professionnelle

Le Groupe a engagé une politique respectueuse de la diversité professionnelle. Elle a engagé pays par pays des plans de sensibilisation, notamment au travers du code d'éthique. Des négociations avec les partenaires sociaux ont été engagées dans certains pays (notamment la France) sur des sujets tels que l'intégration des personnes handicapées, l'emploi des seniors et la diversité hommes-femmes.

Ces plans ont permis de faire progresser l'emploi des personnes handicapées au sein du Groupe.

Le Groupe accorde une attention particulière au respect de la diversité hommes-femmes au sein de l'entreprise. Le nombre de femmes cadres dirigeants a augmenté et représente aujourd'hui 17 % des 150 principaux dirigeants du Groupe. Deux femmes sont ainsi aujourd'hui membres du comité exécutif, contre aucune en 2010.

Cette politique est reconnue par le personnel : dans l'enquête interne soumise à l'ensemble des salariés, 65 % des personnes ont indiqué que la Société soutenait activement la diversité au travail et le respect des différences (11 % d'opinions négatives).

17.1.3 Formation

Le Groupe s'est engagé dans une politique volontariste de développement des compétences de ses collaborateurs. Cela s'est traduit par la mise en place de revue des talents, générant des plans de développement individuels. Cette revue des talents a été réalisée pour près de 2 900 collaborateurs en 2013, contre 680 en 2010.

Le Groupe a mis en place des actions de formation transversales, et notamment :

- Manager @Tarkett : formation managériale de quatre jours dont ont déjà bénéficié plus de 900 personnes dans le Groupe ;

- Project Management @Tarkett dont ont déjà bénéficié plus de 700 personnes dans le Groupe ;

- L'ensemble des modules de formation du programme WCM.

En 2013, le nombre total de personnes formées a été de 6 496 et le nombre d'heures de formation s'est élevé à 240 518. À périmètre constant, le nombre de personnes formées en 2013 a augmenté fortement, passant de 38 % en 2011 à 60 % en 2013 de l'effectif du Groupe. En 2012, la croissance des investissements en formation s'expliquent principalement par le déploiement du programme WCM et par la mise en place de la plateforme SAP, effort continu en 2013.

Cette évolution traduit la volonté du Groupe de renforcer les compétences de ses collaborateurs.

	Exercice		
Formation	**2013**	**2012**	**2011**
Salariés ayant bénéficié de formation	6 496	6 523	3 321
Nombre total d'heures de formation	240 518	272 536	76 089

17.1.4 Relations sociales

Des instances représentatives du personnel ont été mises en place dans chacune des filiales du Groupe conformément aux législations en vigueur. Les droits, obligations et modes de fonctionnement de ces instances varient d'un pays à un autre, en fonction notamment des législations locales en vigueur.

Le Groupe dispose d'un Comité d'entreprise européen, le « Tarkett Forum », qui se réunit annuellement ; de plus la Direction du Groupe échange avec le bureau de ce comité (composé de 5 membres) qui se réunit tous les trimestres.

En France, le dialogue social est structuré à deux niveaux : le niveau « société » et le niveau « établissement ». Au niveau « société », chaque entité juridique dispose, le cas échéant, selon ses effectifs et la complexité de sa structure d'un comité d'entreprise ou d'un comité central d'entreprise et de délégués du personnel. Les directions de chaque société négocient avec les organisations syndicales représentatives des accords sur des thématiques comme l'intéressement, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou encore la réduction et l'aménagement du temps de travail. Au niveau « établissement », il existe des délégués du personnel et un comité d'établissement. La direction de chaque établissement préside les instances et peut négocier des accords d'établissement avec les délégués syndicaux d'établissement.

Enfin, en matière d'hygiène et de sécurité, tous les établissements du Groupe situés en France sont couverts par des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (« CHSCT »).

Le Groupe favorise un dialogue social permanent, qui se traduit par des accords sociaux locaux.

Au 31 décembre 2013, le Groupe emploie 10 850 personnes, dont certaines sont membres de syndicats. Le Groupe considère avoir des relations de travail satisfaisantes avec ses employés et n'a pas connu de conflits sociaux significatifs depuis début 2008. Cette politique a permis notamment d'ajuster les effectifs suite à la crise en 2009 (-14,2 %) sans qu'il y ait un seul jour de conflit social, et ce dans le respect des délais et des budgets.

17.2 PARTICIPATIONS ET OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE, LES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DE CERTAINS SALARIES DU GROUPE

17.2.1 Participations directe et indirecte des membres du Directoire et des membres du Conseil de Surveillance dans le capital de la Société

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 à droit de vote simple[1]	Pourcentage du capital social	Pourcentage des droits de vote	Nombre d'actions attribuées au titre des plans		
				LTIP 2011[3]	LTIP 2012[3]	LTIP 2013[3]
Membres du Directoire						
Michel Giannuzzi[2][4].....	204 152	0,32 %	0,32 %	25 200	25 200	61 290
Fabrice Barthélemy[2]	37 276	0,06 %	0,06 %	8 800	8 800	15 512
Vincent Lecerf[2].....	37 100	0,06 %	0,06 %	8 800	8 800	15 481
Membres du Conseil de Surveillance						
Sonia Bonnet-Bernard.....	4	0,00 %	0,00 %	-	-	-
Didier Deconinck[4]	11 312	0,02 %	0,02 %	-	-	-
Bernard-André Deconinck	1 004	0,00 %	0,00 %	-	-	-
Éric Deconinck.....	1 004	0,00 %	0,00 %	-	-	-
Jacques Garaïalde.....	1 004	0,00 %	0,00 %	-	-	-
Josselin de Roquemaurel...	1 004	0,00 %	0,00 %	-	-	-
Françoise Leroy……..	1 000					
Gérard Buffière	1 050	0,00 %	0,00 %	-	-	-
Jean-Philippe Delsol……..	590	0,00 %	0,00 %	-	-	-
Total	**295 910**	**0,46 %**	**0,46 %**	**42 800**	**42 800**	**92 283**

(1) Aux termes de l'article 8.4 des statuts de la Société en vigueur à la date du présent document de référence, il est instauré un droit de vote double au profit des actions nominatives et entièrement libérées détenues par leur titulaire depuis 2 ans au moins après l'introduction en bourse de la Société

(2) dont les actions gratuites attribuées au moment de l'entrée en bourse dans le cadre du *Management Equity Plan* (« MEP »). 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 (pour une description détaillée du MEP voir la Section 17.2.3 « Actions gratuites » du document de base enregistré auprès de l'AMF le 3 octobre 2013 sous le numéro D.11-0360, p.176).

(3) Le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées en application des LTIP 2011, LTIP 2012 et LTIP 2013 est susceptible de varier entre 0 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 et LTIP 2013 pourront recevoir du numéraire à la place des actions qui devraient leur être attribuées (voir la Section 17.2.3 « Actions gratuites »), cette décision étant du ressort de la Société.

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

17.2.2 Options de souscription ou d'achat d'actions

À la date d'enregistrement du présent document de référence, aucun membre du Directoire ou du Conseil de Surveillance ne bénéficie d'option de souscription ou d'achat d'actions.

17.2.3 Actions gratuites

À la date d'enregistrement du présent document de référence, trois plans d'intéressement donnant lieu à l'attribution d'actions gratuites sont en place au sein du Groupe.

Le Groupe a mis en place un plan d'intéressement à long terme appelé « LTIP 2011 ». Dans le cadre de ce plan, une centaine de salariés et dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions de préférence gratuites sous la triple condition de (i) présence, pendant la période d'acquisition des droits, d'une durée de trois ans (sauf pour les bénéficiaires résidents fiscaux hors de France qui ont opté pour une période d'acquisition de cinq ans), de (ii) conservation des titres pendant une durée de deux ans (sauf pour les bénéficiaires résidents fiscaux hors de France qui ont opté pour une période d'acquisition de cinq ans) et de (iii) 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. L'attribution deviendra donc définitive au 1er juillet 2014, date à partir de laquelle commencera à courir la période de conservation des titres de deux ans. Par exception, pour certains dirigeants résidant hors de France, l'attribution définitive des titres sera définitive au 1er juillet 2016, sans période de conservation.

Le Groupe a mis en place un nouveau plan d'intéressement à long terme appelé « LTIP 2012 », dans le cadre duquel environ 120 salariés et dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions de préférence gratuites sous la double condition de (i) présence, pendant la période d'acquisition des droits, d'une durée de trois ans 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. L'attribution deviendra définitive au 1er juillet 2015. À la date d'acquisition définitive des actions, la Société pourra choisir d'effectuer un paiement en numéraire en lieu et place de la remise d'actions de préférence. Les actions attribuées au titre du plan LTIP 2012 ne seront soumises à aucune période de conservation.

En outre, les plans LTIP 2011 et LTIP 2012 ont été modifiés pour prévoir l'attribution d'actions gratuites existantes (et non d'actions nouvelles) à leurs bénéficiaires respectifs.

Enfin, le Groupe a mis en place un nouveau plan d'intéressement à long terme appelé « LTIP 2013 », dans le cadre duquel environ 125 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, d'une durée de trois ans 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. L'attribution deviendra définitive au 1er juillet 2016. À la date d'acquisition définitive des actions, la Société pourra choisir d'effectuer un paiement en numéraire en lieu et place de la remise d'actions de préférence. Les actions attribuées au titre du plan LTIP 2013 ne seront soumises à aucune période de conservation.

À la date d'enregistrement du présent document de référence, les plans d'actions gratuites mis en place et les attributions réalisées en application de ces plans aux membres du Conseil de Surveillance, du Directoire et à certains salariés dans le capital de la Société se présentent comme suit :

	Plan n°1 LTIP 2011	Plan n°2 LTIP 2012	Plan n°3 LTIP 2013
Date d'assemblée	22 déc. 2011 et 4 novembre 2013[2]	N/A	N/A
Date de la décision du Directoire	22 déc. 2011	4 déc. 2012	9 oct. 2013[5]
Nombre total d'actions attribuées	238 000	275 600	406 000
Nombre d'actions attribuées à [8]:			
- *Michel Giannuzzi*[6]	*25 200*	*25 200*	*61 290*
- *Fabrice Barthélemy*[6]	*8 800*	*8 800*	*15 512*
- *Vincent Lecerf*[6]	*8 800*	*8 800*	*15 481*
Date d'acquisition des actions[1]	1er juillet 2014	1er juillet 2015	1er juillet 2016
Date de fin de période de conservation	1er juillet 2016	1er juillet 2015	1er juillet 2016[7]
Conditions de performance	[3]	[4]	[5]
Nombre d'actions acquises à la date de visa du présent document de référence	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	40 600	9 000	0
Actions de performance restantes à la date de visa du présent document de référence	197 400	266 600	406 000

(1) 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*.

(2) L'Assemblée Générale des actionnaires de la Société en date du 4 novembre 2013 a autorisé la modification du plan LTIP 2011 pour prévoir la remise d'actions gratuites existantes ordinaires, sous condition suspensive de la conversion des actions de préférence de la Société en actions ordinaires, les autres dispositions de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 22 décembre 2011 restant applicables *mutatis mutandis*.

(3) La distribution sera effectuée en fonction du respect d'une condition de performance économique (basée sur le plan stratégique à moyen ou long-terme du Groupe), ainsi que d'une condition de présence des bénéficiaires sur l'ensemble de cette période de 3 ans. Le nombre total d'actions octroyées en application du plan LTIP 2011 ne pourra excéder 296 100 actions représentant environ 0,5 % du capital de la Société.

(4) Ce plan a été mis en place en décembre 2012. Il consiste en l'attribution d'actions gratuites n'entrant pas dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ou, au choix de la Société et en fonction de la législation en vigueur, 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 total d'actions octroyées en application du plan LTIP 2012 ne pourra excéder 399 900 actions représentant environ 0,65 % du capital de la Société.

(5) Ce plan a été mis en place en octobre 2013. Outre l'attribution intervenue en octobre 2013, une attribution exceptionnelle complémentaire de 128 400 droits d'attribution d'actions est intervenue à la date de l'introduction en Bourse de la Société en faveur des actionnaires du MEP qui font partie des personnes éligibles au plan LTIP 2013, soit environ trente (30) personnes. Le plan LTIP 2013 consiste en l'attribution d'actions gratuites n'entrant pas dans le cadre du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ou, au choix de la Société et en fonction de la législation en vigueur, d'une rémunération exceptionnelle équivalente à la valeur de ces actions. Ces attributions d'actions ou versements en numéraire seront attribuées 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 total d'actions octroyées en application du LTIP 2013 ne pourra excéder 416 400 actions représentant environ 0,66 % du capital de la Société.

(6) 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 envisagée en faveur d'actionnaires du MEP (voir note (5) ci-dessus).

(7) À compter de la date d'introduction en Bourse de la Société, Monsieur Michel Giannuzzi devra conserver, 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 frottement fiscal) dans le cadre du plan d'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 frottement fiscal) dans le cadre de ce plan d'attribution pendant toute la durée de leurs fonctions respectives.

(8) Hors actions attribuées dans le cadre du MEP dont le nombre est précisé dans la note 2 du tableau « Participations directe et indirecte des membres du Directoire et des membres du Conseil de Surveillance dans le capital de la Société » se retrouvant à la section 17.2.1 du présent document de référence.

17.3 ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTERESSEMENT

17.3.1 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.

17.3.2 Accords d'intéressement

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.

17.3.3 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

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).

18
PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1. Organisation du Groupe TARKETT

18.1.1. Organigramme simplifié
18.1.2. Principaux actionnaires directs et indirects
18.1.3. Répartition du capital social et des droits de vote
18.1.4. Information sur les franchissements de seuils légaux
18.1.5. Description des opérations de réorganisation du 21 novembre 2013

18.2. Droits de vote des actionnaires

18.3. Contrôle de la Société

18.4. Pacte d'actionnaires

18.5. Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

18.6. Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société

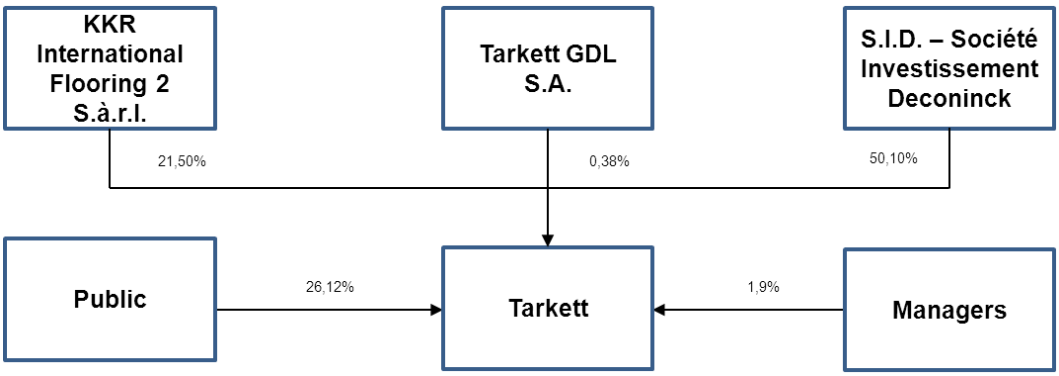
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1 ORGANISATION DU GROUPE

18.1.1 Organigramme simplifié

L'organigramme ci-dessous présente la structure simplifiée de détention du capital de Tarkett à la date d'enregistrement du présent document de référence.

Les pourcentages de détention sont exprimés en pourcentage du capital social (pour plus de détails sur la répartition de l'actionnariat de la Société à la date d'enregistrement du présent document de référence, voir la Section 18.1.3 « Répartition du capital social et des droits de vote » du présent chapitre).



18.1.2 Principaux actionnaires directs et indirects

À la date d'enregistrement du présent document de référence, les principaux actionnaires détenant (à titre direct ou indirect) 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 (« SID ») et KKR International Flooring 2 S.à.r.l., une entité affiliée à KKR (« KKR International Flooring »). Il est rappelé que Tarkett GDL S.A. et certains dirigeants et salariés de la Société détiennent une participation représentant moins de 2 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Société Investissement Deconinck

La SID est une société intégralement détenue, directement et indirectement, par les membres de la famille Deconinck. La SID est une société par actions simplifiée de droit français dont le siège est situé 2, rue de l'Égalité à Nanterre (92748), immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 421 199 274. Son capital social s'élève à la date d'enregistrement du présent document de référence 42 333 415,07 euros, divisé en 277 689 actions de 152,45 euros chacune.

La participation détenue par la SID dans le capital de Tarkett représente 50,10 % 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 94.3 milliards de dollars

d'actifs sous gestion au 31 décembre 2013. Avec des bureaux dans le monde entier, le groupe KKR gère des fonds d'investissement et des comptes couvrant de nombreuses classes d'actifs. Le groupe 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).

La participation détenue par KKR International Flooring dans le capital de Tarkett représente 21,50 % du capital de la Société.

À la date d'enregistrement du présent document de référence, 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, soit via CACEIS ou le mécanisme d'information prévu à l'article 7 des statuts de la Société.

Détention par les dirigeants et salariés

Certains dirigeants et salariés du Groupe détiennent une participation dans la Société.

Il a été procédé en date du 26 novembre 2013 à une attribution définitive d'actions gratuites ordinaires aux bénéficiaires du plan d'actions gratuites mis en place MEP par Tarkett en octobre 2007.

Certains dirigeants et salariés se sont vu également attribuer des droits d'attribution d'actions gratuites, en vertu de plans désignés LTIP, dont le nombre définitif est fonction de certains critères de performance. Il est précisé que le plan LTIP 2011 relève du régime des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce et que les plans LTIP 2012 et 2013 n'en relèvent pas.

Pour une synthèse des plans d'actions gratuites et des attributions intervenues en vertu de ces plans, voir la Section 17.2.3 « Actions gratuites » du présent document de référence.

Autocontrôle

Tarkett GDL S.A. (Luxembourg)

La société Tarkett GDL S.A. Luxembourg (« Tarkett GDL »), société holding organisée sous la forme d'une 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 du Commerce et des Sociétés du Luxembourg sous le numéro B 92.165, intégralement contrôlée par la Société et détenant un ensemble de participations dans des entités du Groupe, détient, à la date d'enregistrement du présent document de référence, 240 000 actions de la Société, représentant environ 0,38 % du capital de la Société.

18.1.3 Répartition du capital social et des droits de vote

Le tableau ci-dessous présente l'actionnariat de la Société à la date d'enregistrement du présent document de référence :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Société Investissement Deconinck (SID)	31 925 071	50,10 %	50,10 %
KKR International Flooring 2	13 703 462	21,50 %	21,50 %
Tarkett GDL	240 000	0,38 %	0,00 %
Dirigeants et salaries de la Société[(1)]	1 208 888	1,90 %	1,90 %
Public	16 645 247	26,12 %	26,12 %
Autres	28	0,00 %	0,00 %
Total	**63 722 696**	**100,00 %**	**100,00 %**

(1) Y compris anciens dirigeants et salariés de la Société.

18.1.4 Information sur les franchissements de seuils légaux

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 à la date du présent document de référence.

18.1.5 Description des opérations de réorganisation du 21 novembre 2013

Il a été procédé à diverses opérations de simplification de la structure actionnariale de la Société le jour de la fixation définitive du prix d'introduction en bourse. Les modalités sont résumées brièvement ci-après.

En premier lieu, la Société a absorbé la Société d'Investissement Familiale (« SIF »), permettant ainsi aux actionnaires de la SIF – KKR International Flooring et la famille Deconinck (préalablement regroupée au sein de la SID) – de devenir actionnaires directs de la Société en échangeant les actions de préférence qu'ils détenaient respectivement dans la SIF contre des actions ordinaires de la Société nouvellement émises, dans le cadre de cette fusion-absorption. Les actions de la Société transférées à cette dernière dans le cadre de cette fusion ont été annulées, ce qui a entraîné une réduction de capital de la Société. Puis, 307 155 des actions détenues par Tarkett GDL S.A., représentant 1,94 % environ du capital de la Société, ont été cédées à la SID pour un prix unitaire établi sur la base du prix d'introduction en bourse. Ainsi, à l'issue de ces opérations, la famille Deconinck détenait, par l'intermédiaire de la SID, 50,10 % du capital de la Société.

À la suite des opérations résumées ci-dessus, la Société a distribué un dividende exceptionnel d'un montant de l'ordre de 130 millions d'euros, qui a été détaché et mis en paiement le jour même.

Puis, la Société a également absorbé la société Partholdi, en tenant compte, pour déterminer la parité d'échange applicable aux actions de préférence de catégorie A, B et C, de leur valeur résultant des droits spécifiques attribués à chacune de ces catégories d'actions aux termes des statuts. Les actions de la Société transférées à cette dernière dans le cadre de cette fusion ont été annulées, ce qui a entraîné une réduction de capital de la Société. Par ailleurs, au titre de cette fusion, les actionnaires de Partholdi ont reçu des actions nouvellement émises de la Société.

En outre, à l'occasion de ces opérations, et après réalisation des fusions susvisées il a été procédé à l'attribution définitive aux bénéficiaires du plan d'actions gratuites mis en place par Tarkett SA en

octobre 2007 (le MEP) des actions leur revenant (pour une description détaillée du plan voir Section 17.2.3 « Actions gratuites » du document de base enregistré auprès de l'AMF le 3 octobre 2013 sous le numéro D.11-0360, page 176). Puis, l'ensemble des actions de préférence émises par la Société a été converti en actions ordinaires.

Enfin, à l'issue de l'ensemble de ces opérations, la valeur nominale des actions de la Société, de vingt (20) euros, a été divisée par quatre (4), ayant pour effet de multiplier par quatre le nombre d'actions ordinaires existantes de la Société, d'une valeur nominale de cinq (5) euros.

18.2 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.

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.

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.

18.3 CONTROLE DE LA SOCIETE

À la date d'enregistrement du présent document de référence, les actions de la Société sont détenues directement par la SID, regroupant la famille Deconinck et détenant 50,10 % du capital de la Société, et par KKR International Flooring, détenant 21,50 % du capital de la Société.

La SID et KKR International Flooring ont conclu un pacte d'actionnaires ayant vocation à régir leurs relations (voir la Section 18.4 « Pacte d'actionnaires » ci-dessous).

La Société est contrôlée comme décrit ci-dessus ; toutefois, 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.

18.4 PACTE D'ACTIONNAIRES

Dans le cadre de l'introduction en bourse, la 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 la 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 21.2.2.1.5 « Pouvoirs et obligations du 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 21.2.2.1.5 « Pouvoirs et obligations du 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 la 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 la SID dans le cadre de l'information préalable de KKR International Flooring ;

- sur demande de la 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.

18.5 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document de référence, aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

18.6 OPERATIONS REALISEES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES DE LA SOCIETE

À la date d'enregistrement du présent document de référence, 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	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Date	Lieu	Montant en euros
Didier Deconinck	Président du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition 1 000 actions	22/11/2013	Euronext Paris	29 000,00
Jacques Garaïalde	Vice-Président du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition 1 000 actions	28/11/2013	Euronext Paris	28 650,00
Bernard-André Deconinck	Membre du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition 1 000 actions	22/11/2013	Euronext Paris	29 000,00
Eric Deconinck	Membre du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition 1 000 actions	22/11/2013	Euronext Paris	29 000,00
Josselin de Roquemaurel	Membre du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition 1 000 actions	22/11/2013	Euronext Paris	27 000,00
Françoise Leroy	Membre du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition : - 741 actions - 259 actions	10/01/2014 13/01/2014	Euronext Paris	21 552,13 7 577,41
Gérard Buffière	Membre du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition 1 050 actions	28/11/2013	Euronext Paris	30 345,00
DDA BIS	Personne morale liée au Président du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition : - 10 000 actions - 308 actions	18/12/2013 23/12/2013	Euronext Paris	266 108,00 8 283,54

19
OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

19.1. Principales opérations avec les apparentés

19.1.1. Garanties
19.1.2. Contrat de prestation de services avec la Société Investissement Deconinck (SID)
19.1.3. Convention d'assistance conclue avec la Société Investissement Deconinck (SID)
19.1.4. Conventions de gestion de trésorerie
19.1.5. Contrats de prestations de services

19.2. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées pour l'exercice 2013

19. OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

19.1 PRINCIPALES OPERATIONS AVEC LES APPARENTES

Depuis le 1er janvier 2011, les opérations importantes conclues ou qui se sont poursuivies entre la Société et des personnes apparentées concernent les opérations suivantes.

19.1.1 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 de la société FieldTurf Tarkett Inc. À la clôture de l'exercice, l'encours tombant sous cette garantie représentait une contrevaleur de 40,6 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 consentie à l'assurance retraite Pri-Pensions pour assurer les engagements sociaux de la société Tarkett AB d'un montant de 163,2 millions de couronnes suédoises ;

- une garantie consentie au bénéfice d'un fournisseur de matières premières de la filiale Morton Extrusiontechnik (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 Tarkett S.A. 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 Tarkett S.A. 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 3,5 millions d'euros.

19.1.2 Contrat de prestation de services avec la Société Investissement Deconinck (SID)

Un contrat de prestations de services a été établi par Tarkett au profit de la SID, avec effet au 1er janvier 2014, afin que cette dernière puisse bénéficier de services de soutien administratif de la société Tarkett en matière de Secrétariat des Sociétés et tenue de comptabilité pour un coût annuel de 75 000 euros hors taxes. Au titre de l'exercice 2013, les prestations au profit de la SID effectuées par Tarkett SA ont été facturées sur la base d'un montant de 22 000 euros hors taxes.

19.1.3 Convention d'assistance conclue avec la Société Investissement Deconinck (SID)

La SID et la Société ont conclu une convention d'assistance à la détermination de la stratégie au profit de la Société. La SID est rémunérée sur la base d'une somme forfaitaire annuelle de 500 000 euros hors taxes, indexée chaque année sur la base d'un indice choisi par accord des parties, en

rémunération des prestations rendues par la SID, et en particulier de l'activité consacrée par les membres de son Directoire et de son rôle dans l'assistance à la définition des orientations stratégiques de la Société.

19.1.4 Conventions de gestion de trésorerie

La Société a conclu avec certaines de ses filiales des conventions de gestion de trésorerie visant à organiser les financements entre sociétés du Groupe ainsi que la gestion de la centralisation de la trésorerie.

19.1.5 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 en date du 1er janvier 2012 ou du 1er janvier 2013 selon le cas d'une durée d'un an renouvelables pour la même durée par tacite reconduction. Ces contrats ont notamment pour objet la fourniture des prestations de services suivants : services de gestion généraux, services financiers, services juridiques, ressources humaines, marketing et communication. Ces contrats ont représenté un montant global de 9,8 millions d'euros en 2013.

La Société a, en outre, conclu avec certaines de ses filiales des contrats d'assistance informatique en date du 1er janvier 2013 d'une durée d'un an indéfiniment renouvelable par tacite reconduction pour la même durée. Ces contrats ont notamment pour objet la fourniture des prestations de services informatiques suivants : support informatique, gestion de projet, développement et conseil (audit et préparation projet SAP). Ces contrats ont représenté un montant global de 15,0 millions d'euros en 2013.

19.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES POUR L'EXERCICE 2013

Tarkett
Siège social : 2, rue de l'Égalité – 92748 Nanterre
Capital social : €.318 613 480

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions ou 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

En application de l'article L.225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

Convention de prestations de services avec la Société d'Investissement Familiale S.A. (« S.I.F. S.A. »)

- Personnes concernées :

  Messieurs B.-A. Deconinck, D. Deconinck, E. Deconinck, J. Garaïalde et J. de Roquemaurel, membres du Directoire de S.I.F. S.A. sont membres du conseil de surveillance de Tarkett.

- Nature et objet :

  La société S.I.F. S.A., qui détenait plus de 10% des droits de votes de Tarkett avant l'admission des titres Tarkett sur un marché réglementé intervenue le 21 novembre 2013, assure au profit de cette dernière des missions de conseil et d'assistance à la direction générale.

  Le contrat de prestation a été conclu pour un montant total de €.3 152 000 HT sur l'exercice 2013.

La convention a été autorisée par votre conseil de surveillance du 26 février 2013. Ce contrat est devenu caduque lors de l'introduction en bourse de la société Tarkett, et de l'absorption de S.I.F. S.A. par Tarkett avec effet rétroactif au 1er janvier 2013.

Convention de prestations de services avec la Société Investissement Deconinck (« S.I.D. »)

- Personnes concernées :

  Avant l'admission des titres Tarkett sur un marché réglementé intervenue le 21 novembre 2013, Messieurs B.-A. Deconinck, D. Deconinck et E. Deconinck, actionnaires de la société S.I.F. S.A. qui détient plus de 10% des droits de votes de Tarkett, et de la société S.I.D. S.A. qui détient plus de 10% des droits de votes de S.I.F. S.A., sont membres du conseil de surveillance de Tarkett.

  Après l'introduction en Bourse de Tarkett et l'absorption de la société S.I.F. S.A. par cette dernière, Messieurs B.-A. Deconinck, D. Deconinck et E. Deconinck, actionnaires de la société S.I.D., qui détient plus de 10% des droits de votes de Tarkett, sont membres du conseil de surveillance de Tarkett.

- Nature et objet :

  La société Tarkett assure au profit de la société S.I.F. S.A. jusqu'à l'introduction en bourse, puis au profit de la société S.I.D. S.A. suite à l'absorption de la société S.I.F. S.A. par Tarkett dans le cadre de l'introduction en bourse de cette dernière, des services de soutien administratif en matière de secrétariat des sociétés et de la tenue de la comptabilité.

  Le contrat de prestation a été conclu pour un montant total de €.22 000 HT au titre de l'exercice clos le décembre 2013.

  La convention entre Tarkett et S.I.F. S.A. a été autorisée par votre conseil de surveillance du 17 septembre 2013 et la convention entre Tarkett et S.I.D. S.A. par votre conseil de surveillance du 17 décembre 2013.

Engagement pris au bénéfice de Monsieur Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett

- Personne concernée :

  Monsieur Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett.

Prime de rétention

- Nature et objet :

  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.

  La 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 (après l'introduction en bourse)

- Nature et objet :

  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 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 prévue dans le cadre des termes 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 (y compris, le cas échéant, au titre de son contrat de travail conclu avec la SIF), 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.

Convention d'Assistance et d'Animation avec la société S.I.D.

- Personnes concernées :

  Messieurs B.-A. Deconinck, D. Deconinck et E. Deconinck actionnaires de la société S.I.D. sont membres du conseil de surveillance de Tarkett.

- Nature et objet :

  La société S.I.D., qui détient plus de 10% des droits de votes de Tarkett, assistera Tarkett dans la définition de ses orientations stratégiques. Le contrat de prestations a été conclu pour un montant annuel de €.500 000 HT. La charge comptabilisée à ce titre s'élève à €.53 425 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

  La convention a été autorisée par votre conseil de surveillance du 9 octobre 2013.

« Engagement Letter » (« Lettre d'Engagement ») avec les sociétés KKR International Flooring 2 Sarl (« KKR »), Deutsche Bank AG succursale de Paris et J.P. Morgan Securities plc

- Personnes concernées :

Messieurs J. Garaïalde, J. de Roquemaurel et A. Vourch, salariés de la société KKR, sont membres du conseil de surveillance de Tarkett.

- Nature et objet :

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la société, les banques se sont engagées à lui apporter assistante dans la mise en circulation des actions sur le marché, ainsi que dans la préparation de la documentation et de la communication nécessaires pour ce faire.

Cette convention prévoit la prise en charge des commissions des banques par KKR International 2 Sarl et la prise en charge par la société des frais des banques afférents à l'opération.

La convention a été autorisée par vos conseils de surveillance du 9 et du 23 octobre 2013.

« Underwriting Agreement » (« Contrat de Garantie ») avec KKR International Flooring 2 Sarl, Deutsche Bank AG succursale de Paris, J.P. Morgan Securities plc, HSBC France, Merryl Lynch International, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et CommerzBank

- Personnes concernées :

Messieurs J. Garaïalde, J. de Roquemaurel et A. Vourch, salariés de la société KKR, sont membres du conseil de surveillance de Tarkett.

- Nature et objet :

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la société, les banques se sont engagées à lui apporter assistante dans la mise en circulation des actions sur le marché, ainsi que dans la préparation de la documentation et de la communication nécessaires pour ce faire.

Le contrat de garantie prévoit la prise en charge des commissions des banques par KKR International 2 Sarl, et la prise en charge par la société des frais des banques afférents à l'opération.

La convention a été autorisée par votre conseil de surveillance du 23 octobre 2013.

« Engagement Letter » (« Lettre d'Engagement ») avec KKR International Flooring 2 Sarl et KKR Capital Markets Limited

- Personnes concernées :

Messieurs J. Garaïalde, J. de Roquemaurel et A. Vourch, salariés de la société KKR sont membres du conseil de surveillance de Tarkett.

- Nature et objet :

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la société, KKR Capital Markets Limited s'est engagée en qualité de conseil auprès de la société.

La lettre d'engagement prévoit que les commissions de KKR Capital Markets Limited seront prises en charge par KKR International Flooring 2 Sarl et que les frais de KKR Capital Markets Limites afférents à l'opération dans la limite de €.100 000 HT seront pris en charge par la société.

La convention a été autorisée par votre conseil de surveillance du 23 octobre 2013.

CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

En application de l'article R.225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Mise en place d'un contrat de séquestre « Escrow Agreement » dans le cadre du « Management Equity Plan »

- Nature, objet et modalités :

  Dans le cadre de la mise en place d'un plan d'actionnariat du groupe Tarkett (le « Management Equity Plan »), des managers de la société ou de ses filiales, participant au programme d'attribution gratuite d'actions (le « Free Share Plan »), ont conclu chacun un contrat de séquestre, dit « Escrow Agreement », avec les sociétés S.I.F. S.A. et la société.

  Ce contrat porte sur les actions de préférence sans droit de vote acquises auprès de la société S.I.F. S.A. Conformément aux termes de l'Escrow Agreement, la société intervient en qualité de séquestre, sur instruction des managers et de la société S.I.F. S.A.

  Ce contrat a été repris par Tarkett, suite à l'admission des titres Tarkett sur un marché réglementé et de l'absorption de S.I.F. S.A. par cette dernière

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense et Paris, le 21 mars 2014

KPMG Audit	Praxor Audit
Philippe Grandclerc *Associé*	Florent Gesbert *Associé*

20
INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

20.1. Comptes consolidés du Groupe

20.1.1. Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

20.1.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

20.2. Honoraires des Commissaires aux comptes

20.3. Politique de distribution de dividendes

20.4. Procédures judiciaires et d'arbitrage

20.5. Changement significatif de la situation financière ou commerciale

20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DU GROUPE

Incorporation par référence

Conformément aux dispositions de l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le lecteur est renvoyé au document de base de la société Tarkett enregistré auprès de l'AMF le 3 octobre 2013 sous le numéro D.11-0360 pour les informations financières établies selon le référentiel IFRS relatives aux exercices 2011 et 2012 : examen de la situation financière et du résultat du Groupe et comptes consolidés historiques (incluant les rapports des commissaires aux comptes).

20.1 COMPTES CONSOLIDES DU GROUPE

20.1.1 Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

Tarkett

Etats financiers consolidés
Au 31 décembre 2013

Tous les chiffres sont présentés en millions d'euros, sauf mention contraire

Tarkett

Sommaire des états financiers consolidés

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 3
RÉSULTAT GLOBAL 4
BILAN CONSOLIDÉ 5
TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 6
TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES 7
INFORMATIONS GÉNÉRALES 8
NOTE 1 – PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES 8
NOTE 2 – PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION 28
NOTE 3 - EBITDA AJUSTÉ 31
NOTE 4 – INFORMATIONS SECTORIELLES 33
NOTE 5 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS 34
NOTE 6 – RÉSULTAT FINANCIER 34
NOTE 7 – CHARGE D'IMPÔT 34
NOTE 8 – GOODWILL 35
NOTE 9 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET FINANCIÈRES 36
NOTE 10 – STOCKS 39
NOTE 11 – CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS 39
NOTE 12 – AUTRES CRÉANCES 40
NOTE 13 – CAPITAL SOCIAL 40
NOTE 14 – RESULTAT PAR ACTION 40
NOTE 15 – ENDETTEMENT NET – EMPRUNTS ET DETTES PORTANT INTÉRÊTS 41
NOTE 16 – AUTRES DETTES FINANCIÈRES 43
NOTE 17 – FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS 43
NOTE 18 – AUTRES DETTES 43
NOTE 19 – IMPÔTS DIFFÉRÉS 44
NOTE 20 – PROVISIONS 44
NOTE 21 – ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS 45
NOTE 22 - DÉPENSES DE PERSONNEL ET RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS 48
NOTE 23 – PAIEMENT EN ACTIONS 48
NOTE 24 – RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS FINANCIERS 49
NOTE 25 – ENGAGEMENTS DE LOCATION 55
NOTE 26 – AUTRES ENGAGEMENTS 55
NOTE 27 – PARTIES LIÉES 56
NOTE 28 – ÉVÈNEMENTS POSTERIEURS A LA CLÔTURE 57
NOTE 29 – PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES 58

Tarkett

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	Note	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Résultat des activités poursuivies			
Chiffre d'affaires net		**2,516.4**	**2,291.5**
Coût de revient des ventes		(1,892.8)	(1,765.8)
Marge brute		**623.7**	**525.7**
Autres produits opérationnels	(5)	8.9	7.6
Frais commerciaux		(248.8)	(213.5)
Frais de recherche et de développement		(25.8)	(19.8)
Frais généraux et administratifs		(162.3)	(136.2)
Autres charges opérationnelles	(5)	(14.8)	(10.3)
Résultat d'exploitation	(3)	**180.9**	**153.5**
Produits financiers		1.6	2.5
Charges financières		(33.0)	(26.5)
Résultat financier	(6)	**(31.4)**	**(24.0)**
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		(1.4)	(1.9)
Résultat avant impôt		**148.2**	**127.5**
Impôt sur le résultat	(7)	(47.9)	(42.3)
Résultat net des activités poursuivies		**100.3**	**85.2**
Résultat des activités abandonnées			
Bénéfice / (perte) réalisé sur les activités abandonnées (net d'impôt)		-	-
Résultat net de la période		**100.3**	**85.2**
Attribuable aux:			
Actionnaires majoritaires de la Société		99.1	83.6
Participations ne donnant pas le contrôle		1.2	1.6
Résultat net de la période		**100.3**	**85.2**
Résultat par action			
Résultat de base par action (en euros)	(14)	1.60	1.35
Résultat dilué par action (en euros)	(14)	1.58	1.34
Résultat par action des activités poursuivies			
Résultat de base par action (en euros)	(14)	1.60	1.35
Résultat dilué par action (en euros)	(14)	1.58	1.34

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon restrospective suivant l'application anticipée d'IFRS 11. (Cf Note 1.5.24)

Tarkett

RÉSULTAT GLOBAL

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Résultat net de la période	**100.3**	**85.2**
Autres éléments du résultat global		
Écarts de conversion résultant des activités à l'étranger	(31.0)	(8.9)
Variations de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	6.4	0.2
Impôt lié	(2.2)	-
Autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés au résultat	**(26.8)**	**(8.8)**
Gains et pertes actuariels sur les engagements de retraites et assimilés	17.2	(28.9)
Impôt lié	(5.0)	8.8
Autres éléments du résultat global non reclassés au résultat	**12.1**	**(20.1)**
Autres éléments de résultat global de la période, nets d'impôt	**(14.7)**	**(28.9)**
Total du résultat global de la période	**85.6**	**56.3**
Attribuable aux:		
Actionnaires majoritaires de la Société	84.9	54.8
Participations ne donnant pas le contrôle	0.7	1.4
Total du résultat global de la période	**85.6**	**56.3**

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon restrospective suivant l'application anticipée d'IFRS 11. (Cf Note 1.5.24)

Tarkett

BILAN CONSOLIDÉ

	Note	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité *
ACTIFS			
Écart d'acquisition (goodwill)	(8)	425.6	449.1
Immobilisations incorporelles	(9)	110.9	98.4
Immobilisations corporelles	(9)	415.4	428.7
Actifs financiers	(9)	27.5	29.3
Impôts différés actifs	(19)	92.7	96.2
Autres actifs immobilisés	(12)	0.2	-
Total des actifs non courants		**1,072.3**	**1,101.7**
Stocks	(10)	318.6	333.3
Clients et comptes rattachés	(11)	279.7	287.6
Autres créances	(12)	59.2	59.9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(15)	96.7	81.1
Total des actifs courants		**754.2**	**762.0**
TOTAL DES ACTIFS		**1,826.5**	**1,863.7**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capital social	(13)	318.6	316.1
Primes et réserves consolidées		145.6	138.8
Report à nouveau		126.9	145.0
Résultat de la période (part du groupe)		99.1	83.6
Capitaux propres (part du groupe)		**690.2**	**683.6**
Participations ne donnant pas le contrôle		6.1	10.1
Total des capitaux propres		**696.3**	**693.7**
Dettes financières	(15)	501.3	335.7
Autres dettes financières	(16)	4.7	6.8
Impôts différés passifs	(19)	10.8	5.4
Provisions pour retraites et assimilés	(21)	122.3	142.2
Autres provisions long terme	(20)	41.2	38.1
Total des passifs non courants		**680.2**	**528.1**
Fournisseurs et comptes rattachés	(17)	219.8	244.3
Autres dettes	(18)	167.0	162.6
Dettes financières et découverts bancaires	(15)	24.4	187.2
Autres dettes financières	(16)	5.0	11.6
Autres provisions court terme	(20)	33.7	36.2
Total des passifs courants		**450.0**	**641.9**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**1,826.5**	**1,863.7**

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon restrospective suivant l'application anticipée d'IFRS 11. (Cf Note 1.5.24)

Tarkett

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

		31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat de la période avant impôt		148.2	127.5
Ajustements pour:			
Amortissements et pertes de valeur		105.5	88.8
(Bénéfice) / Perte sur cessions d'immobilisations		(0.3)	-
Frais financiers nets		31.4	24.0
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		10.4	7.6
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		1.4	1.9
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		**296.4**	**250.0**
Variation positive (-) / négative (+) des clients et comptes rattachés		-	28.3
Variation positive (-) / négative (+) des autres créances		2.4	(6.6)
Variation positive (-) / négative (+) des stocks		2.0	(20.0)
Variation positive (+) / négative (-) des fournisseurs et comptes rattachés		(21.4)	28.7
Variation positive (+) / négative (-) des autres dettes		0.7	16.9
Variation du fond de roulement		**(16.3)**	**47.2**
Trésorerie liée à l'exploitation		**280.2**	**297.2**
Intérêts payés		(25.6)	(21.9)
Impôts payés		(47.8)	(45.3)
Divers		(1.2)	0.8
Autres éléments opérationnels		**(74.5)**	**(66.5)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		**205.6**	**230.7**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement			
Acquisition de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	(3.5)	(259.2)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(9)	(100.5)	(84.8)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(9)	0.9	0.7
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		**(103.1)**	**(343.3)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(4.4)	-
Souscription d'emprunts		504.0	211.8
Remboursement des prêts et emprunts		(496.3)	(70.3)
Remboursement de loyers de crédit-bail		(0.4)	(0.8)
Cessions d'actions d'autocontrôle		38.1	-
Dividendes payés		(124.8)	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		**(83.8)**	**140.7**
Variation nette des éléments de trésorerie		**18.8**	**28.1**
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		81.1	53.7
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		(3.2)	(0.6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période		**96.7**	**81.1**

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon restrospective suivant l'application anticipée d'IFRS 11. (Cf Note 1.5.24)

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 2012 - retraité*	**316.1**	**138.8**	**(63.0)**	**234.1**	**626.0**	**8.7**	**634.8**
Résultat net de la période	-	-	-	83.6	**83.6**	1.6	**85.2**
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt	-	-	(8.7)	(20.1)	**(28.8)**	(0.1)	**(28.9)**
Total du résultat global de la période	**-**	**-**	**(8.7)**	**63.5**	**54.8**	**1.4**	**56.3**
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle sans modification du contrôle	-	-	-	(0.9)	**(0.9)**	-	**(0.9)**
Paiements en actions	-	-	-	2.5	**2.5**	-	**2.5**
Acquisition ne donnant pas le contrôle	-	-	-	1.2	**1.2**	-	**1.2**
Acquisition de filiales	-	-	-	(0.2)	**(0.2)**	-	**(0.2)**
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**2.7**	**2.7**	**-**	**2.7**
Au 31 décembre 2012 - retraité*	**316.1**	**138.8**	**(71.8)**	**300.3**	**683.6**	**10.1**	**693.7**
Au 1er janvier 2013	**316.1**	**138.8**	**(71.8)**	**300.3**	**683.4**	**10.1**	**693.7**
Résultat net de la période	-	-	-	99.1	**99.1**	1.2	**100.3**
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)**	**115.4**	**84.9**	**0.7**	**85.6**
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 sans modification du contrôle	-	-	-	(0.5)	**(0.5)**	(4.8)	**(5.3)**
Emission d'actions ordinaires	2.5	6.8	-	(5.6)	**3.6**	-	**3.6**
Divers	-	-	-	(0.9)	**(0.9)**	-	**(0.9)**
Total des opérations réalisées avec les actionnaires	**2.5**	**6.8**	**-**	**(87.4)**	**(78.1)**	**(4.8)**	**(83.0)**
Au 31 décembre 2013	**318.6**	**145.6**	**(102.3)**	**328.3**	**690.2**	**6.1**	**696.3**

*Les périodes comparatives ont été retraitées de façon restrospective suivant l'application anticipée d'IFRS 11. (Cf Note 1.5.24)

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Les états financiers consolidés de Tarkett au 31 décembre 2013 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 consommateurs sur les marchés résidentiel et commercial des revêtements de sol et des surfaces sportives.
Le Groupe a son siège social au *2, rue de l'Egalité, 92748 Nanterre Cedex, France*.

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2013 ont été arrêtés par le Directoire du 17 février 2014 et seront soumis à l'approbation des actionnaires le 13 mai 2014.

NOTE 1 – PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

1.1 DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2013 (y compris les annexes) ont été préparés conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) adoptées par l'Union Européenne à cette date.

1.2 BASE DE PRÉPARATION

1.2.1 NORMES COMPTABLES

Les normes comptables appliquées par le Groupe dans les présents états financiers consolidés sont celles appliquées par le Groupe dans ses états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012, à l'exception de:

a) Amendements et révisions des normes en vigueur et interprétations appliqués durant la période

Le Groupe a appliqué les amendements et révisions des normes et interprétations ci-dessous dans la préparation des états financiers consolidés. Ces amendements et interprétations ont été approuvés par l'Union Européenne et leur application est obligatoire :

- Amendement à IFRS 7 «Instruments financiers: informations à fournir sur la compensation des actifs et passifs financiers» : cet amendement a pour objectif de donner plus de transparence sur les mouvements de transfert d'actifs financiers et d'améliorer la compréhension des utilisateurs sur les risques afférents au transfert de ces actifs, ainsi que leurs effets sur la situation financière de l'entreprise, en particulier ceux impliquant la titrisation d'actifs financiers.
  L'adoption de cet amendement n'a pas d'effet sur la situation financière du Groupe, car le Groupe n'est pas concerné par la cession d'actifs financiers.
- Amendement à IAS 1 « Présentation des autres éléments du résultat global » : cet amendement exige de présenter séparément les autres éléments du résultat global recyclable au compte de résultat dans le futur si certaines conditions sont réunies, de ceux qui ne le sont pas.
- IAS 19 (2011) « Avantages au personnel» : la norme amendée requiert la comptabilisation des écarts actuariels liés aux régimes à prestation définie en autres éléments du résultat global. Cette modification n'a pas d'impact sur le Groupe qui comptabilisait déjà les écarts actuariels en autres éléments du résultat global. De plus, la norme amendée requiert désormais la comptabilisation immédiate en résultat du coût des services passés qui auparavant étaient étalés sur la durée moyenne résiduelle des droits du personnel restant à acquérir. Ce changement a eu un impact non significatif (€0.5m au 31/12/12). Enfin, la norme requiert désormais de calculer et présenter une charge/produit d'intérêt net de la période sur le passif/l'actif net des prestations définies en appliquant le taux d'actualisation utilisé pour évaluer les obligations au titre des prestations définies, au passif/actif net, tous deux déterminés en début d'exercice. Auparavant, le Groupe déterminait les produits financiers générés par les actifs de régime sur la base du taux de rendement attendu à long terme. Ce changement a un impact de €1.1m pour l'année 2012.
- IFRS 13 « Mesure de la juste valeur » établit un cadre unique pour l'évaluation de la juste valeur et énonce des dispositions spécifiques en matière d'informations à fournir lorsque d'autres IFRS la rendent nécessaire ou la permettent. Certaines de ces informations, en ce qui concerne les instruments financiers, sont nécessaires à

l'établissement des états financiers. Le Groupe a donc inclus des informations supplémentaires (analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction des niveaux de hiérarchie de juste valeur), telles que détaillées dans la note 15. Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 13, le Groupe a appliqué les nouvelles dispositions sur l'évaluation à la juste valeur de manière prospective, et n'a pas produit de données comparatives pour les nouvelles informations à fournir. Par conséquent, les modifications n'ont pas eu d'impact significatif sur l'évaluation des actifs et passifs du Groupe.

- Améliorations annuelles : pas d'impact significatif sur les états financiers.

b) Adoption anticipée des nouvelles normes ou interprétations sur l'exercice

Le Groupe a adopté par anticipation la norme IFRS 11 «Partenariats» qui requiert de classer les intérêts dans les partenariats, soit en tant qu'activité conjointe, soit en tant que co-entreprise. La qualification des partenariats du Groupe en co-entreprise entraîne le passage de l'intégration proportionnelle à la mise en équivalence. En conséquence, toutes les données de 2012 sont présentées de manière rétroactive avec la méthode de la mise en équivalence afin de rendre les états financiers comparables. Ce changement concerne uniquement la co-entreprise Laminate Park GmbH & Co KG, détenue conjointement avec le groupe Sonae en Allemagne.

IFRS 10 « Etats financiers consolidés » introduit un nouveau modèle de contrôle qui se concentre sur le pouvoir sur une entreprise détenue, son exposition ou ses droits sur les variations de rendements sur sa participation dans l'entreprise détenue et sa capacité à utiliser son pouvoir pour modifier ces rendements. L'application d'IFRS 10 n'a pas eu d'impact sur le périmètre des entités contrôlées.

En application d'IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités », le Groupe a étendu les informations sur ses intérêts dans des filiales et dans les entreprises consolidées. Le Groupe consolide plusieurs entités structurées détenant des fonds dont l'utilisation est restreinte. Le risque associé à ces entités est limité à un risque de crédit jugé très faible dans la mesure où les fonds sont placés auprès d'institutions financières de premier rang.

Les impacts sur les résultats publiés de 2012 sont détaillés dans la partie 1.5.24.

Le Groupe applique également les normes IFRS 10, 12, IAS 27R et IAS 28R.

c. Nouvelles normes et interprétations pas encore appliquées

Le tableau ci-dessous liste les changements récent des normes IFRS pouvant faire l'objet d'une adoption anticipée mais non encore appliqués par le Groupe.

1er janvier 2014	« Compensation des actifs/passifs financiers » (Amendements à IAS 32)
1er janvier 2014	« Entités d'investissement » (Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27)
1er janvier 2014	« Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers » (Amendements à IAS 36)
1er janvier 2014	IFRIC 21 « Droits ou taxes »

1.2.2 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 2),
- 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 8 et 9),
- au traitement comptable des instruments financiers. Le Groupe a procédé à leur évaluation et aux tests d'efficacité nécessaires (note 24),

- aux provisions pour retraite et engagements sociaux : provisions déterminées avec l'aide d'un actuaire extérieur (note 21),
- à la charge d'impôt reflétant la meilleure estimation du Groupe de l'évolution des résultats fiscaux futurs pour la part différée (note 19),
- 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 20).

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'arrêté 2012.

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 : les 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 de couverture est ajustée pour tenir compte des variations de juste valeur attribuables aux risques couverts.

1.3 BASE DE LA PRÉSENTATION

Compte de résultat

Le compte de résultat est présenté par destination.

Bilan

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

Le tableau des flux de trésorerie est présenté suivant la méthode indirecte.

Compte de résultat global

Le compte de résultat global inclut les autres produits et charges qui ne sont pas comptabilisés au compte de résultat conformément aux normes IFRS.

1.4 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 normes comptables des filiales ont été changées lorsqu'il a été nécessaire d'aligner celles-ci sur les normes adoptées 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 les intérêts dans la seule co-entreprise Laminate 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 bilanciels 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.

1.5 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.

1.5.1 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Considération

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés par application de la méthode de l'acquisition en date d'acquisition, soit 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.

1.5.2 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 des titres de participation du Groupe 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.

1.5.3 OPTIONS D'ACHATS

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.

1.5.4 CONVERSION DES DEVISES ÉTRANGÈRES

La monnaie fonctionnelle de Tarkett et de ses filiales situées dans la zone euro est l'euro. Les différentes entités du Groupe gérant leurs activités de manière autonome, la monnaie fonctionnelle de ces entités situées hors de la zone euro est généralement leur monnaie locale, à l'exception notamment des entités situées en Europe de l'Est 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 1.5.19.
Les éléments non monétaires sont 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.

Etats 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 long terme sont alors être reconnus en réserves de conversion dans le résultat global.

1.5.5 INFORMATION SECTORIELLE

IFRS 8 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.
Jusqu'à présent le Groupe reportait sur deux segments différents : revêtements de sol et revêtements sportifs. Afin de fournir une information plus détaillée en ligne avec son organisation, le Groupe a décidé de diviser le segment des revêtements de sol en trois nouveaux segments géographiques :
- Europe, Moyen-Orient et Afrique « EMEA »,
- Amérique du Nord,
- CEI & Autres.

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 Europe de l'Est et Asie-Pacifique/Amérique Latine

Le reporting revu par le PDO est organisé par Division, au nombre de 5 actuellement : Division EMEA, Division Amérique du Nord, Division Europe de l'Est, Division Asie-Pacifique/Amérique Latine et Division Revêtements Sportifs.
Les Divisions Europe de l'Est et Asie-Pacifique / Amérique Latine ont été regroupées pour former le Segment « CEI & Autres » 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.

A titre d'information également, 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 en 2012) a conforté l'absence de nécessité de présenter cette Division dans un segment séparé.

1.5.6. 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.

1.5.7. SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT RECUES

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.

1.5.8. 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 1.5.10.

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 1.35 les différences de change sur les éléments financiers sont présentés 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. (cf 1.5.11 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. (cf 1.5.11 pour plus de précision sur les principes de classement des contrats entre location simple et location financement).

1.5.9. 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 **1.5.22 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 12.2 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).

1.5.10. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Goodwill

Pour l'évaluation du goodwill, Tarkett applique la norme IFRS 3 révisée (voir 1.5.1) 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 1.5.15).

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 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 de vie du brevet
Coûts de développement :	3 – $6^{2/3}$ ans
Logiciels informatiques :	3 – 5 ans

1.5.11. 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
Cylindre d'imprimerie :	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.

1.5.12. ACTIFS NON COURANTS DÉTENUS 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 recouvrés 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 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 moyenne 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.

1.5.13. 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 de la sorte :

- 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 de 61 à 180 jours	Dépréciation de 25% du montant brut
Créances échues de 181 à 270 jours	Dépréciation de 50% du montant brut
Créances échues de 271 à 360 jours	Dépréciation de 75% du montant brut
Créances échues de plus de 360 jours	Dépréciation à 100% du montant brut

1.5.14. 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 réalisable est le prix de vente estimé, moins les coûts de fabrication et les coûts commerciaux.
Les stocks peuvent être répartis entre matières premières/consommables, produits en cours et produits finis.

1.5.15. IMPAIRMENT

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 notamment 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 tests de valeurs

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 ses produits.

Le Groupe compte 15 UGTs qui correspondent aux différentes lignes de produits des différents secteurs.

L'écart d'acquisition a donc été alloué aux unités génératrices de trésorerie.

Le 28 septembre 2012, le groupe a fait l'acquisition du groupe Tandus aux Etats-Unis, spécialisé dans la production et la vente de moquette, dans le but de se développer davantage sur le marché américain du revêtement de sol. Cette activité correspond à la définition d'une unité génératrice de trésorerie dans la mesure où la moquette est une activité indépendante générant une rentrée de trésorerie et qui est gérée indépendamment des autres activités.

A partir du 1er janvier 2012, l'activité du Sport Indoor est principalement incluse dans l'activité Resilient Heterogeneous et ne fait pas l'objet d'un test de dépréciation spécifique.

Méthodologie d'impairment

Le Groupe retient des 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, en appliquant un taux de croissance de 3% pour l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie.

L'actualisation des flux futurs de trésorerie est réalisée à un taux, avant impôt, reflétant l'appréciation courante du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif, déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré du capital applicable. Le taux d'actualisation utilisé par le Groupe en 2013 est de 11%. Il était de 10% en 2012.

L'analyse de sensibilité à une variation des hypothèses clés a été réalisée sur deux hypothèses :
- Le taux d'actualisation (WACC)
- Le taux de croissance à l'infini

Prise en compte des spécificités des activités

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.
- besoins en fonds de roulement (notamment les stocks) définis en fonction de l'historique connu sur les différents segments et en fonction 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 frein des investissements sur certaines UGT compte tenu notamment de la maturité des investissements en place.

Taux de croissance unique

Nous estimons que le taux de 3% en 2013 et 2012 est une hypothèse normative de croissance après cet horizon. Il est probable que la croissance soit plus importante sur des UGT intégrées dans certains segments (CEI & Autres, Surfaces Sportives notamment) mais nous avons choisi de retenir cette hypothèse unique. En complément, nous effectuons une analyse de sensibilité sur cette hypothèse de croissance, afin de prendre en considération les variations raisonnablement possibles.

Pour chaque UGT, les hypothèses opérationnelles qui ont été jugées clé par le groupe Groupe sont les suivantes :

- Evolution des marchés sur lesquelles interviennent ces UGT, sur la base d'estimations internes, si possibles supportées par des prévisions externes si celles-ci existent sur les segments/produits concernés,
- Evolution 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.

Analyse de sensibilité du taux d'actualisation et taux de croissance

En 2013, la combinaison d'une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base et d'une baisse du taux de croissance de 100 points de base aboutirait à la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de €12.1m sur l'UGT Laminé du segment de reporting CEI & Autres.

Les variations de 100 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance sont des variations raisonnablement possibles pour notre Groupe. Le Groupe intervient sur un grand nombre de pays, avec un équilibre entre trois zones principales (Union Européenne, Amérique du Nord et CEI & Autres). 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.

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 suivant leur liquidité.
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 un portefeuille d'actions, une baisse significative ou prolongée de la juste valeur par rapport au coût entraîne une dépréciation.
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.
La perte de valeur d'un actif financier disponible à la vente est égale à la différence entre la valeur des pertes de valeur précédemment reconnues et comptabilisée dans le résultat.

1.5.16. 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.

1.5.17. RÉMUNÉRATIONS EN ACTIONS ET ASSIMILÉS

La juste valeur déterminée à la date d'attribution des droits à paiement fondé sur des actions réglés en instruments de capitaux propres accordés aux membres du personnel est généralement comptabilisée en charges, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. Le montant comptabilisé en charges 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 paiement fondé 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 paiement fondé sur les 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 23.

1.5.18. 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.
A la suite de l'adoption d'IAS 19 (2011), 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 (2011), 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.

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.

1.5.19. INSTRUMENTS FINANCIERS

Le Groupe applique les normes IFRS 7 et IFRS 13 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. 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 fixées (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 durable de ces actifs, la perte cumulée est enregistrée en résultat (voir 1.5.15).
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 les trésoreries et 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.
A 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 valer 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 (à savoir des prix) ou indirectement (à savoir des 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 règlerait pour résilier l'instrument dérivé à la date de clôture, en prenant en compte le niveau actuel des

taux d'intérêt et du risque de crédit des contreparties du swap. La juste valeur des contrats de change à terme est leur prix coté sur le marché à la date de clôture, c'est-à-dire 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 valorisations 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 futurs cash flows 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.

1.5.20. 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.

1.5.21. 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.

1.5.22. IMPÔTS DIFFÉRÉS

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.

1.5.23. 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 incluent également les dettes sur les locations financement.

1.5.24. IMPACT DES CHANGEMENTS DE NORMES

Adoption anticipée de la norme IFRS 11

Tarkett a décidé d'appliquer par anticipation la norme IFRS 11 « Partenariats ».
Le Groupe a ainsi modifié ses méthodes comptables relatives aux intérêts detenus dans des partenariats.
Selon cette norme, le Groupe classe ses intérêts dans des partenariats, soit en tant qu'activité conjointe (si le Groupe a des droits sur les actifs et assume des obligations au titre des passifs, dans le cadre d'un partenariat), soit en tant que co-entreprise (si le Groupe a uniquement des droits sur les actifs nets concernés par un partenariat).
Le Groupe a analysé son unique partenariat et en a conclu une qualification de co-entreprise. Ce changement implique le retraitement de la période comparative dont les impacts sont décrits ci-dessous. Ce changement concerne uniquement Laminate Park GmbH & Co KG détenue conjointement avec le groupe Sonae en Allemagne.

Le Groupe a préparé au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 des états de synthèse retraités, dans les pages suivantes, relatifs aux impacts de ce changement.

Les données retraitées à l'ouverture (1er janvier 2012) ne sont pas présentées du fait de la faible matérialité des impacts au regard des agrégats du Groupe d'une part, et de la cohérence et comparabilité de ces impacts par rapport à ceux présentées au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2012.

Le Groupe applique également par anticipation les normes IFRS 10, 12, IAS 27R et IAS 28R.

Reclassements

Les reclassements effectués dans le bilan et le tableau des flux de trésorerie sont faits dans le but de réconcilier les différentes catégories du fond de roulement entre ces deux états financiers.

Tarkett

Synthèse des impacts de l'adoption anticipée de la norme IFRS 11 et des reclassements sur le bilan au 31 décembre 2012

	Note	2012 publié	Adoption de la norme IFRS 11	Reclassements	2012 retraité
ACTIFS					
Écart d'acquisition (goodwill)	(8)	449.1	-	-	449.1
Immobilisations incorporelles	(9)	98.5	(0.1)	-	98.4
Immobilisations corporelles	(9)	429.4	(0.6)	-	428.7
Actifs financiers	(9)	35.2	(5.9)	-	29.3
Impôts différés actifs	(19)	96.7	(0.6)	-	96.2
Total des actifs non courants		**1,108.8**	**(7.1)**	**-**	**1,101.7**
Stocks	(10)	339.1	(5.7)	-	333.3
Clients et comptes rattachés	(11)	283.1	(1.8)	6.3	287.6
Autres créances	(12)	66.7	(0.5)	(6.3)	59.9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(15)	81.4	(0.3)	-	81.1
Total des actifs courants		**770.4**	**(8.3)**	**-**	**762.0**
TOTAL DES ACTIFS		**1,879.2**	**(15.5)**	**-**	**1,863.7**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS					
Capital social	(13)	316.1	-	-	316.1
Primes et réserves consolidées		138.8	-	-	138.8
Report à nouveau		144.9	0.0	-	145.0
Résultat de la période (part du groupe)		83.7	-	-	83.7
Capitaux propres (part du groupe)		**683.6**	**0.0**	**-**	**683.6**
Participations ne donnant pas le contrôle		10.1	-	-	10.1
Total des capitaux propres		**693.7**	**(0.0)**	**-**	**693.7**
Dettes financières	(15)	342.8	(7.1)	-	335.7
Autres dettes financières	(16)	6.8	-	-	6.8
Impôts différés passifs	(19)	5.4	-	-	5.4
Provisions pour retraites et assimilés	(21)	142.2	-	-	142.2
Autres provisions long terme	(20)	38.1	-	-	38.1
Total des passifs non courants		**535.2**	**(7.1)**	**-**	**528.1**
Fournisseurs et comptes rattachés	(17)	221.7	(3.4)	26.0	244.3
Autres dettes	(18)	189.9	(1.3)	(26.0)	162.6
Dettes financières et découverts bancaires	(15)	190.8	(3.6)	-	187.2
Autres dettes financières	(16)	11.6	-	-	11.6
Autres provisions court terme	(20)	36.2	-	-	36.2
Total des passifs courants		**650.3**	**(8.4)**	**-**	**641.9**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**1,879.2**	**(15.5)**	**-**	**1,863.7**

Tarkett

Synthèse des impacts de l'adoption anticipée de la norme IFRS 11 sur le compte de résultat au 31 décembre 2012

	Note	2012 publié	Adoption de la norme IFRS 11	2012 retraité
Résultat des activités poursuivies				
Chiffre d'affaires net		**2,318.5**	**(27.0)**	**2,291.5**
Coût de revient des ventes		(1,792.2)	26.4	(1,765.8)
Marge brute		**526.2**	**(0.5)**	**525.7**
Autres produits opérationnels	(5)	6.4	1.2	7.6
Frais commerciaux		(214.3)	0.8	(213.5)
Frais de recherche et de développement		(19.8)	-	(19.8)
Frais généraux et administratifs		(136.7)	0.5	(136.2)
Autres charges opérationnelles	(5)	(10.5)	0.2	(10.3)
Résultat d'exploitation	(9)	**151.3**	**2.1**	**153.5**
Produits financiers		2.2	0.2	2.5
Charges financières		(27.0)	0.5	(26.5)
Résultat financier	(6)	**(24.7)**	**0.7**	**(24.0)**
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)		-	(1.9)	(1.9)
Résultat avant impôt		**126.6**	**0.9**	**127.5**
Impôt sur le résultat	(7)	(41.4)	(0.9)	(42.3)
Résultat net des activités poursuivies		**85.2**	**(0.0)**	**85.2**
Résultat des activités abandonnées				
Bénéfice/(perte) réalisé sur les activités abandonnées (net d'impôt)		-	-	-
Résultat net de la période		**85.2**	**-**	**85.2**
Attribuable aux:				
Actionnaires majoritaires de la Société		83.6	-	83.6
Participations ne donnant pas le contrôle		1.6	-	1.6
Résultat net de la période		**85.2**	**-**	**85.2**
Résultat par action				
Résultat de base par action (en euros)	(8)	1.35	-	1.35
Résultat dilué par action (en euros)	(8)	1.34	-	1.34
Résultat par action des activités poursuivies				
Résultat de base par action (en euros)	(8)	1.35	-	1.35
Résultat dilué par action (en euros)	(8)	1.34	-	1.34

Synthèse des impacts de l'adoption anticipée de la norme IFRS 11 dans le résultat global en 2012

Le changement de méthode de consolidation de Laminate Park n'a aucun impact sur les autres éléments du résultat global.

Tarkett

Synthèse des impacts de l'adoption anticipée de la norme IFRS 11 et des reclassements sur les flux de trésorerie en 2012

		2012 publié	Adoption de la norme IFRS 11	Reclassements	2012 retraité
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles					
Résultat de la période avant impôt		126.6	0.8	-	127.5
Ajustements pour:					
Amortissements et pertes de valeur		88.8	-	-	88.8
(Bénéfice) / Perte sur cessions d'immobilisations		-	-	-	-
Frais financiers nets		24.8	(0.7)	-	24.0
Variation des provisions et autres éléments n'impactant pas la trésorerie		7.6	-	-	7.6
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)		-	1.9	-	1.9
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du fonds de roulement		**247.9**	**2.1**	**-**	**250.0**
Variation positive (-) / négative (+) des clients et comptes rattachés		38.1	(0.6)	(9.1)	28.3
Variation positive (-) / négative (+) des autres créances		(4.9)	(0.2)	(1.5)	(6.6)
Variation positive (-) / négative (+) des stocks		(21.2)	1.1	-	(20.0)
Variation positive (+) / négative (-) des fournisseurs et comptes rattachés		28.6	(1.4)	1.5	28.7
Variation positive (+) / négative (-) des autres dettes		7.8	(0.1)	9.1	16.9
Variation du fond de roulement		**48.4**	**(1.1)**	-	**47.2**
Trésorerie liée à l'exploitation		**296.2**	**1.0**	**-**	**297.2**
Intérêts payés		(22.6)	0.7	-	(21.9)
Impôts payés		(45.3)	-	-	(45.3)
Divers		0.7	0.1	-	0.8
Autres éléments opérationnels		**(67.2)**	**0.8**	**-**	**(66.5)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		**229.0**	**1.7**	**-**	**230.7**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement					
Acquisition de filiales, nette de la trésorerie acquise	(2)	(259.2)	-	-	(259.2)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(9)	(85.0)	0.2	-	(84.8)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	(9)	0.7	-	-	0.7
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		**(343.5)**	**0.2**	**-**	**(343.3)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement					
Souscription d'emprunts		213.8	(2.0)	-	211.8
Remboursement des prêts et emprunts		(70.3)	-	-	(70.3)
Remboursement de loyers de crédit-bail		(0.8)	-	-	(0.8)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		**142.7**	**(2.0)**	**-**	**140.6**
Variation nette des éléments de trésorerie		**28.1**	**(0.1)**	**-**	**28.0**
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début de période		53.9	(0.2)	-	53.7
Impact des variations de taux de change sur les liquidités détenues		(0.6)	-	-	(0.6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de période		**81.4**	**(0.3)**	**-**	**81.1**

NOTE 2 – PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le périmètre de consolidation du groupe Tarkett est le suivant : (voir note 29 donnant la liste des sociétés consolidées).

Nombre de sociétés	31 déc 2012 publié	Adoption de la norme IFRS 11	31 déc 2012 retraité *	Création	Fusion	31 déc 2013
Sociétés consolidées en intégration globale	72	-	72	1	(3)	70
Sociétés consolidées par mise en équivalence	-	1	1	-	-	1
Sociétés consolidées par intégration proportionnelle	1	(1)	-	-	-	-
TOTAL	**73**	**-**	**73**	**1**	**(3)**	**71**

2.1 EVOLUTION DU PÉRIMÈTRE

Fusions

En janvier 2013, Les Installations Sportives Defargo Inc. a fusionné dans Tarkett Inc.
En juillet 2013, Tandus Group Inc. a fusionné dans Tandus Flooring Inc.
En juillet 2013, Tarkett Texas Holding Inc. a fusionné dans Texas Tile Manufacturing.

En novembre 2013, SIF et Partholdi ont fusionné dans Tarkett.

Création

En décembre 2013, Tarkett Services a été créée.

2.2 DETERMINATION DU GOODWILL TANDUS

Le 28 septembre 2012, Tarkett a acquis le groupe américain Tandus, spécialisé dans la production et la vente de moquettes, afin d'élargir son offre sur les marchés américains de revêtements de sol.

Le groupe Tandus comprend 10 entités juridiques, dont 6 entités de production, essentiellement situées en Amérique du Nord et des entités de distribution en Amérique du Nord et en Asie. Ces entités sont toutes consolidées en intégration globale à 100% depuis la date de prise de contrôle par Tarkett.

La contrepartie transférée s'élève à €274.1m et comprend le remboursement de la dette de Tandus d'une valeur de €129.8m. En 2013, en accord avec le contrat d'acquisition, un montant additionnel de €(3.5)m a été payé et correspond à un remboursement d'impôt, ce montant complémentaire est présenté sur la ligne « Acquisition de filiales, nettes de trésorerie acquise » du tableau des flux de trésorerie 2013.

Le montant des frais d'acquisition constatés en « Frais généraux et administratifs » s'est élevé à €3.2m.

L'impact de cette acquisition dans le tableau des flux de trésorerie consolidé était présenté, au 31 décembre 2012, sur la ligne « Acquisition de filiales, nettes de trésorerie acquise » pour un montant de €(258.3)m.

Coût du regroupement d'entreprises	(144.2)
Remboursement de la dette de Tandus	(129.8)
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	15.8
Acquisition de filiales, nette de trésorerie acquise	**(258.3)**

Au 31 décembre 2012, ce regroupement a été comptabilisé selon IFRS3 révisée sur des bases provisoires. Le goodwill résultant de cet exercice provisoire s'élevait à cette date à €170.1m.

Tarkett a finalisé les travaux d'identification et d'évaluation des actifs acquis et des passifs repris, ce qui a engendré une réduction de l'écart d'acquisition pour le porter à €152.3m au 31 décembre 2013. Ce goodwill est non déductible fiscalement.

Goodwill comptabilisé au 31 décembre 2012	**170.7**
Complément de prix	**3.5**
Révision des valeurs des actifs et des passifs	**(14.9)**
Actifs incorporels	(16.1)
Impôts différés actifs	(0.5)
Stocks	2.0
Impôt différés passifs	1.6
Autres passifs	(1.8)
Ecart de change	**(7.0)**
Goodwill définitif	**152.3**

Ce goodwill représente principalement:

- Des technologies et du savoir-faire spécifiques,
- Des synergies commerciales attendues en Amérique du Nord s'appuyant sur des ventes croisées des produits Tandus et Tarkett, et permettant ainsi à Tarkett de se développer potentiellement dans de nouvelles zones géographiques telles que l'Asie,
- Des parts de marché déjà acquises par le groupe Tandus.

Les résultats des travaux de juste valeur du groupe Tandus sont détaillés ci-dessous :

	Valeur comptable avant PPA	Ajustements de juste valeur	Ecart de change	Actifs acquis et passifs repris à la juste valeur
Ecart d'acquisition	71.7	(71.7)	-	-
Actifs incorporels	1.3	16.1	(0.7)	16.8
Immobilisations corporelles	37.5	8.0	(2.8)	42.7
Autres actifs financiers	0.4	-	(0.0)	0.3
Impôts différés actifs	6.7	0.8	(0.5)	7.0
Stocks	38.0	0.9	(2.5)	36.4
Clients et comptes rattachés	29.9	-	(1.9)	28.0
Autres actifs courants	5.1	-	(0.3)	4.8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21.0	-	(1.3)	19.7
Dettes financières	(129.9)	(0.7)	8.2	(122.4)
Impôts différés passifs	(24.3)	12.0	0.8	(11.6)
Autres passifs non courants	(7.9)	-	0.5	(7.4)
Fournisseurs et comptes rattachés	(10.0)	-	0.6	(9.4)
Autres passifs courants	(21.5)	1.8	1.3	(18.4)
Actif net acquis à la juste valeur (B):	**17.7**	**(32.7)**	**1.3**	**(13.7)**
Coût du regroupement d'entreprises (A):	**144.2**	**3.5**	**(9.1)**	**138.6**
Evolution du goodwill consolidé (A) - (B)	**126.5**	**36.2**	**(10.4)**	**152.3**

Les principaux ajustements de juste valeur ont porté sur :

- L'annulation d'un goodwill comptabilisé dans les comptes historiques de Tandus pour €71.7m,
- La réévaluation des actifs immobiliers, des machines et des équipements à dire d'expert pour €8.0m,
- L'identification d'actifs incorporels pour €16.1m relatifs :
  - ✓ aux brevets, représentant la technologie apportée par Tandus, amortissables sur une durée de 6 ans,
  - ✓ ainsi qu'aux différentes marques du groupe Tandus : le nom Tandus (amortissable sur une durée de 10 ans), la marque Sero (amortissable sur 7 ans), ainsi que les marques Powerbond et Ethos (à durée de vie indéfinie).
- La mise à la juste valeur des stocks après prise en compte des risques d'obsolescence et de rotation lente pour €0.8m.
- Les impôts différés actifs et passifs résultent des ajustements évoqués ci-dessus.

Impact de l'acquisition sur le compte de résultat

Entre le 28 septembre 2012 et le 31 décembre 2012, Tandus a contribué à la performance du Groupe à hauteur de €66.1m de chiffre d'affaires et €5.4m de résultat net.

Si l'acquisition avait eu lieu le 1er janvier 2012, le chiffre d'affaires net et le résultat net du Groupe auraient augmenté respectivement de €205.7m et de €23.6m (correspondant à l'activité des 9 mois entre le 1er janvier et le 27 septembre 2012).

2.3 ENTITES CONTROLEES CONJOINTEMENT

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 reclassification de l'entité détenue conjointement selon l'IAS 31 en co-entreprise selon IFRS 11 est détaillée dans la note 1.5.24 Adoption anticipée des nouvelles normes ou interprétations.

Laminate Park GmbH & Co KG produit du laminé et des panneaux à destinations du marché EMEA.

Les tableaux suivants résument l'information relative à cette co-entreprise (les chiffres sont présentés à 50%) :

Bilan

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité *
% de participation	**50%**	**50%**
ACTIFS		
Immobilisations incorporelles	0.1	0.1
Immobilisations corporelles	0.7	0.6
Impôts différés actifs	0.3	0.6
Actifs non courants	**1.2**	**1.2**
Stocks	5.5	5.7
Clients et comptes rattachés	2.2	2.9
Autres créances	0.2	0.5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0.2	0.3
Actifs courants	**8.0**	**9.5**
TOTAL DES ACTIFS	**9.2**	**10.7**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Report à nouveau	(13.0)	(11.0)
Résultat de la période (part du groupe)	1.6	(1.9)
Capitaux propres (part du groupe)	**(11.3)**	**(13.0)**
Participations ne donnant pas le contrôle	-	-
Total des capitaux propres	**(11.3)**	**(13.0)**
Dettes financières	14.2	14.2
Total des passifs non courants	**14.2**	**14.2**
Fournisseurs et comptes rattachés	2.6	5.2
Autres dettes	0.5	0.7
Dettes financières et découverts bancaires	3.1	3.6
Autres dettes financières	0.1	-
Total des passifs courants	**6.3**	**9.5**
TOTAL DES PASSIFS	**9.2**	**10.7**

Compte de résultat

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité *
Chiffre d'affaires net	**22.7**	**27.0**
Coût de revient des ventes	(21.4)	(26.4)
Marge brute	**1.4**	**0.5**
Autres produits opérationnels	1.1	0.1
Frais commerciaux	(0.2)	(0.8)
Frais de recherche et développement	-	(0.1)
Frais généraux et administratifs	(0.5)	(0.5)
Autres charges opérationnelles	(2.2)	(1.4)
Résultat d'exploitation	**(0.4)**	**(2.1)**
Produits financiers	3.7	0.7
Charges financières	(1.4)	(1.4)
Résultat financier	**2.3**	**(0.7)**
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence (net d'impôt)	-	-
Résultat avant impôt	**1.9**	**(2.8)**
Impôt sur le résultat	(0.3)	0.9
Résultat net des activités poursuivies	**1.6**	**(1.9)**

NOTE 3 - EBITDA AJUSTÉ

L'EBITDA ajusté constitue un indicateur clé pour le Groupe lui permettant de mesurer la performance de son exploitation courante.

Il est défini en prenant le résultat d'exploitation avant dépréciations et amortissements, et en retraitant les produits et charges considérés comme exceptionnels par nature, c'est-à-dire :

- les coûts de restructuration visant à accroître le rendement futur du Groupe ;
- les plus-values et les moins-values réalisées sur des cessions d'actifs significatives ;
- 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 coûts IPO, coûts spécifiques à l'année 2013 ;
- les dépenses liées aux paiements en actions considérés comme des éléments exceptionnels et sans contrepartie en trésorerie.

L'EBITDA ajusté sur la période s'analyse comme suit :

Tarkett

		Dont ajustements:					
	31 déc 2013	Restructuration	Résultat sur cession d'actifs / perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Paiement en actions	Autres (**)	31 déc 2013 ajusté
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)	(8.8)	(144.5)
Autres charges opérationnelles	(14.8)	-	-	-	-	(1.9)	(12.9)
Résultat opérationnel avant éléments financiers	**180.9**	**(5.3)**	**(6.1)**	**(0.5)**	**(6.1)**	**(11.9)**	**210.9**
Dépréciation et amortissements	105.5	-	6.4	-	-	-	99.1
EBITDA	**286.4**	**(5.3)**	**0.2**	**(0.5)**	**(6.1)**	**(11.9)**	**310.0**

(**) dont coûts IPO

		Dont ajustements:					
	31 déc 2012 retraité	Restructuration	Résultat sur cessions d'actifs / perte de valeur	Regroupements d'entreprises	Paiement en actions	Autres	31 déc 2012 retraité ajusté
Chiffre d'affaires net	**2,291.5**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**2,291.5**
Coût de revient des ventes	(1,765.8)	(5.0)	-	(3.8)	-	-	(1,757.0)
Marge brute	**525.7**	**(5.0)**	**-**	**(3.8)**	**-**	**-**	**534.5**
Autres produits opérationnels	7.6	-	-	(0.5)	-	1.5	6.6
Frais commerciaux	(213.5)	(0.8)	-	-	-	-	(212.7)
Frais de recherche et de développement	(19.8)	-	-	-	-	-	(19.8)
Frais généraux et administratifs	(136.2)	(0.9)	(1.7)	(3.3)	(2.5)	(2.8)	(125.0)
Autres charges opérationnelles	(10.3)	-	-	-	-	(1.9)	(8.4)
Résultat opérationnel avant éléments financiers	**153.4**	**(6.6)**	**(1.7)**	**(7.6)**	**(2.5)**	**(3.2)**	**175.2**
Dépréciation et amortissements	88.8	-	1.7	-	-	-	87.1
EBITDA	**242.2**	**(6.6)**	**-**	**(7.6)**	**(2.5)**	**(3.2)**	**262.2**

NOTE 4 – INFORMATIONS SECTORIELLES

Par segment d'activités

31 déc 2013	Revêtements de sol EMEA	Revêtements de sol Amérique du Nord	Revêtements de sol CEI & Autres	Revêtements sportifs	Siège	Groupe
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**
% du chiffre d'affaires net	*27.1%*	*26.8%*	*24.3%*	*16.0%*		*24.8%*
EBITDA ajusté	**71.3**	**74.0**	**190.1**	**15.0**	**(40.3)**	**310.0**
% du chiffre d'affaires net	*10.6%*	*11.0%*	*21.4%*	*5.2%*		*12.3%*
EBITDA	**69.4**	**68.6**	**188.9**	**14.6**	**(55.1)**	**286.4**
% du chiffre d'affaires net	*10.4%*	*10.2%*	*21.3%*	*5.1%*		*11.4%*
EBIT	**34.6**	**38.9**	**143.2**	**(1.2)**	**(34.7)**	**180.9**
% du chiffre d'affaires net	*5.2%*	*5.8%*	*16.1%*	*(0.4)%*		*7.2%*
Investissements	**19.2**	**20.9**	**37.3**	**4.4**	**5.9**	**87.8**

(*) incluant le chiffre d'affaires inter-segment

31 déc 2012 retraité*	Revêtements de sol EMEA	Revêtements de sol Amérique du Nord	Revêtements de sol CEI & Autres	Revêtements sportifs	Siège	Groupe
Chiffre d'affaires net	**679.0**	**477.4**	**874.1**	**260.9**		**2,291.5**
Activité (*)	**756.9**	**477.5**	**882.9**	**263.0**		
Marge brute	**181.1**	**95.9**	**206.5**	**42.1**		**525.7**
% du chiffre d'affaires net	*26.7%*	*20.1%*	*23.6%*	*16.1%*		*22.9%*
EBITDA ajusté	**76.3**	**30.1**	**180.0**	**10.1**	**(34.2)**	**262.2**
% du chiffre d'affaires net	*11.2%*	*6.3%*	*20.6%*	*3.9%*		*11.4%*
EBITDA	**70.5**	**23.8**	**177.8**	**9.2**	**(39.0)**	**242.2**
% du chiffre d'affaires net	*10.4%*	*5.0%*	*20.3%*	*3.5%*		*10.6%*
EBIT	**41.5**	**4.8**	**130.6**	**(4.6)**	**(18.9)**	**153.4**
% du chiffre d'affaires net	*6.1%*	*1.0%*	*14.9%*	*(1.8)%*		*6.7%*
Investissements	**25.3**	**19.5**	**30.7**	**4.2**	**5.0**	**84.8**

(*) 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 2013 et du chiffre d'affaires pro forma du Groupe en 2012.

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 2013 et en 2012.

Tarkett considère un seuil de 25% du chiffre d'affaires comme significatif. Un pays est concerné : les Etats-Unis. Ce pays représente en effet 30.8% du chiffre d'affaires en 2013 et 30.4% du chiffre d'affaires pro forma du Groupe en 2012.
Concernant les actifs non courants, les Etats-Unis représentent 42.2% du total des actifs non courants du Groupe au 31 décembre 2013 (42.0% 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 2013 et 2012 représente moins de 5% du chiffre d'affaires, situation similaire aux exercices précédents.

NOTE 5 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Autres produits opérationnels		
Résultat de la cession d'actifs immobilisés	0.3	-
Autres produits opérationnels	8.6	7.6
	8.9	**7.6**
Autres charges opérationnelles		
Autres charges opérationnelles	(14.8)	(10.3)
	(14.8)	**(10.3)**
Total autres produits et charges opérationnels	**(5.9)**	**(2.8)**

Cette catégorie comprend tous les produits et charges opérationnels non directement rattachés aux autres fonctions opérationnelles.

NOTE 6 – RÉSULTAT FINANCIER

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
PRODUITS FINANCIERS		
Intérêts sur les prêts et sur les équivalents de trésorerie	1.3	2.0
Autres produits financiers	0.3	0.5
	1.6	**2.5**
CHARGES FINANCIERES		
Intérêts sur dettes financières	(16.2)	(12.9)
Crédit bail	(0.2)	(0.2)
Frais de commissions sur dettes financières	(5.0)	(6.6)
Intérêts sur provisions pour retraites et assimilés	(6.4)	(3.8)
Pertes de change	(4.1)	(2.5)
Autres charges financières	(0.3)	(0.6)
Perte de valeur sur actifs financiers	(0.1)	(0.1)
Résultat des cessions de titres	-	(0.1)
Pertes nettes sur instruments dérivés de taux qualifiés comme couverture d'un investissement	(0.8)	0.2
	(33.0)	**(26.5)**
Résultat financier	**(31.4)**	**(24.0)**

NOTE 7 – CHARGE D'IMPÔT

La charge d'impôt (courant et différé) peut être analysée comme suit :

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Impôt courant	(51.9)	(52.5)
Impôt différé	4.1	10.2
Impôt sur le résultat	**(47.9)**	**(42.3)**

La charge d'impôt théorique déterminée en fonction du taux d'impôt sur les sociétés français de 34.43% pour 2013 et 2012 est rapprochée de la charge d'impôt comptabilisée comme suit :

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Impôt théorique au taux français	(51.0)	(43.9)
Impact de:		
Imposition des sociétés étrangères à des taux différents *	31.3	24.8
Reconnaissance d'impôts différés actifs précédemment non reconnus	19.6	17.2
Impact des pertes fiscales non activées ou désactivation de certains actifs précédemment reconnus	(21.5)	(26.8)
Différences permanentes - éléments non déductibles	(4.6)	3.1
Taxes relatifs aux dividendes (Retenues à la sources, 3% contribution)	(17.8)	(12.7)
Autres éléments	(3.8)	(4.0)
Impôt sur le résultat comptabilisé	**(47.9)**	**(42.3)**

*Le décalage avec le taux à 34.43% est présenté sur cette ligne.

NOTE 8 – GOODWILL

L'évolution du goodwill peut être analysée comme suit:

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité *
Valeur nette comptable en début de période	449.1	276.8
Goodwill sur acquisitions de la période	-	174.1
Ajustement à la comptabilisation initiale du goodwill de Tandus	(12.5)	-
Impact des écarts de conversion ou effets de change	(10.9)	(5.5)
Autres	-	3.7
Valeur nette comptable en fin de période	**425.6**	**449.1**

La variation la plus importante est due à l'allocation du goodwill suite à l'allocation du prix d'achat du groupe Tandus et se traduit en une baisse de la valeur de €(12.5)m, voir la note 2.2 DETERMINATION DU GOODWILL TANDUS pour plus de détail.

Aucune perte de valeur n'a été reconnue en 2013 et 2012.
Une augmentation de 1% du taux d'actualisation avant impôts pour toutes les UGT n'engendrerait pas de perte de valeur supplémentaire du goodwill du Groupe.

La répartition du goodwill entre les différents segments opérationnels est la suivante :

	31 dec 2013		31 dec 2013 retraité *	
	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
EMEA	62.5	61.9	62.9	62.3
Amérique du Nord	216.2	199.1	238.2	221.1
CIS & Autres	96.5	95.5	96.5	95.5
Revêtements sportifs	74.8	69.1	75.8	70.1
TOTAL	**449.9**	**425.6**	**473.6**	**449.1**

A fin 2012, il n'y avait pas d'immobilisation incorporelle à durée de vie indéfinie. Au 31 décembre 2013, elles s'élèvent à €7.4m en valeur brute et nette.

NOTE 9 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET FINANCIÈRES

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité *
Frais de recherche et développement	4.3	4.2
Brevets	44.0	52.9
Marques	17.8	7.8
Licences informatiques	31.0	24.9
Autres immobilisations incorporelles	6.6	8.5
Acomptes sur immobilisations	7.1	0.1
Immobilisations incorporelles	**110.9**	**98.4**
Biens et immeubles	181.0	193.4
Immeubles loués	4.8	5.8
Matériel et équipements	191.6	200.7
Equipements loués	4.9	5.4
Acomptes sur immobilisations	33.1	23.4
Immobilisations corporelles (*)	**415.4**	**428.7**
Placements à long terme	2.7	1.1
Actifs financiers et créances clients à long terme	22.1	23.9
Crédit clients à long terme	0.3	0.5
Dépôts de garantie à long terme	2.4	3.8
Autres actifs financiers	**27.5**	**29.3**

(*) Les équipements en cours de fabrication ont été répartis par nature.

Les pertes de valeur comptabilisées au compte des exercices 2013 et 2012 peuvent être réparties comme suit :

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité *
EMEA (*)	(5.1)	-
Total	**(5.1)**	**-**

(*) CGU08 Parquet - EMEA

Tarkett

Les mouvements sur valeurs brutes, amortissements et pertes de valeurs se détaillent comme suit :

Coûts d'acquisition	Au 31 déc 2012 retraité*	Acquisitions	Cessions	Changement de périmètre	Transferts	Changement de méthode comptable	Variation des taux de change	Au 31 déc 2013
Frais de recherche et développement	8.2	1.4	-	-	-	-	(0.3)	9.3
Brevets	120.4	0.2	-	-	(0.5)	3.0	(5.4)	117.8
Marques	17.2	-	-	-	(0.1)	13.2	(1.6)	28.7
Crédit bail	-	-	-	-	-	-	-	-
Licences informatiques	51.3	9.8	(0.5)	-	7.9	-	(1.7)	66.8
Autres immobilisations incorporelles	7.5	-	(0.1)	-	-	-	(0.5)	6.9
Acomptes sur immobilisations	0.1	6.1	-	-	1.0	-	(0.1)	7.1
Immobilisations incorporelles	**204.7**	**17.6**	**(0.7)**	**-**	**8.4**	**16.1**	**(9.5)**	**236.6**
Biens et immeubles	389.4	3.3	(2.1)	(0.1)	4.7	0.2	(6.1)	389.2
Immeubles loués	20.2	0.1	-	-	-	-	(0.8)	19.5
Matériel et équipements	1,066.5	18.8	(12.3)	(0.8)	33.0	0.8	(25.2)	1,080.8
Equipements loués	13.1	1.9	-	-	-	-	-	15.0
Acomptes sur immobilisations	23.4	58.9	(0.1)	-	(48.1)	-	(1.0)	33.1
Immobilisations corporelles	**1,512.5**	**83.0**	**(14.6)**	**(0.9)**	**(10.5)**	**1.0**	**(33.1)**	**1,537.5**
Placements à long terme	1.1	4.6	(3.0)	8.0	(8.5)	-	0.4	2.7
Actifs financiers et créances clients à long terme	23.9	(2.1)	(0.1)	-	1.5	-	(1.1)	22.1
Crédit clients à long terme	0.5	-	(0.1)	-	-	-	-	0.3
Dépôts de garantie à long terme	7.0	0.2	-	-	(1.4)	-	(0.6)	5.1
Autres actifs financiers	**32.4**	**2.7**	**(3.3)**	**8.0**	**(8.4)**	**-**	**(1.3)**	**30.2**

Amortissements et pertes de valeur cumulés	Au 31 déc 2012 retraité*	Amortissement	Cessions	Reprise	Perte de valeur	Changement de périmètre	Changement de méthode comptable	Transferts	Variation des taux de change	Au 31 déc 2013
Frais de recherche et développement	(4.0)	(1.0)	-	-	-	-	-	-	0.1	**(5.0)**
Brevets	(67.5)	(9.6)	-	-	-	-	-	-	3.3	**(73.8)**
Marques	(9.3)	(2.2)	-	-	-	-	-	-	0.6	**(10.9)**
Crédit bail	(0.0)	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Licences informatiques	(26.4)	(9.5)	0.5	-	-	-	-	(1.1)	0.7	**(35.8)**
Autres immobilisations incorporelles	1.0	(1.6)	0.1	-	-	-	-	-	0.1	**(0.3)**
Immobilisations incorporelles	**(106.3)**	**(23.8)**	**0.6**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(1.1)**	**4.9**	**(125.7)**
Biens et immeubles	(195.9)	(16.9)	1.8	1.1	-	0.1	(0.1)	(2.3)	4.2	**(208.2)**
Immeubles loués	(14.3)	(1.1)	-	0.2	-	-	-	-	0.5	**(14.7)**
Matériel et équipements	(865.8)	(67.6)	12.3	5.1	-	0.9	(0.8)	5.2	21.5	**(889.2)**
Equipements loués	(7.7)	(2.3)	-	-	-	-	-	-	-	**(10.0)**
Immobilisations corporelles	**(1,083.8)**	**(88.0)**	**14.0**	**6.5**	**-**	**0.9**	**(0.9)**	**2.9**	**26.3**	**(1,122.1)**
Dépôts de garantie à long terme	(3.1)	-	-	-	(0.1)	-	-	-	0.5	**(2.7)**
Autres actifs financiers	**(3.1)**	**-**	**-**	**-**	**(0.1)**	**-**	**-**	**-**	**0.5**	**(2.7)**

Coûts d'acquisition	Au 31 déc 2011 retraité*	Acquisitions	Cessions	Changement de périmètre	Transferts	Variation des taux de change	Au 31 déc 2012 retraité *
Frais de recherche et développement	6.9	2.4	(1.4)	-	0.2	0.1	8.2
Brevets	124.3	0.1	(0.0)	(1.8)	0.1	(2.2)	120.4
Marques	18.8	0.1	-	(1.4)	-	(0.3)	17.2
Crédit bail	0.5	-	-	-	(0.5)	-	0.0
Licences informatiques	31.8	14.9	(0.3)	7.6	(2.2)	(0.4)	51.3
Autres immobilisations incorporelles	10.0	-	(2.6)	-	0.3	(0.2)	7.5
Acomptes sur immobilisations	-	0.4	-	-	(0.3)	-	0.1
Immobilisations incorporelles	**192.2**	**17.8**	**(4.3)**	**4.5**	**(2.5)**	**(3.2)**	**204.7**
Biens et immeubles	356.2	2.4	(0.3)	24.2	7.1	(0.3)	389.4
Immeubles loués	20.1	-	-	-	-	-	20.2
Matériel et équipements	934.7	22.1	(18.7)	106.4	19.1	2.8	1,066.5
Equipements loués	13.0	0.0	-	-	0.1	-	13.1
Acomptes sur immobilisations	5.5	42.1	(0.2)	1.3	(24.9)	(0.3)	23.4
Immobilisations corporelles	**1,329.5**	**66.6**	**(19.2)**	**131.9**	**1.5**	**2.2**	**1,512.5**
Placements à long terme	1.5	(0.5)	-	-	-	-	1.1
Actifs financiers et créances clients à long terme	17.0	7.3	-	-	-	(0.4)	23.9
Crédit clients à long terme	0.1	-	(0.1)	-	0.5	0.0	0.5
Dépôts de garantie à long terme	6.7	0.4	(0.1)	0.4	0.0	(0.4)	7.0
Autres actifs financiers	**25.3**	**7.3**	**(0.1)**	**0.4**	**0.5**	**(0.8)**	**32.4**

Amortissements et pertes de valeur cumulés	Au 31 déc 2011 retraité*	Amortissement	Cessions	Reprise	Perte de valeur	Changement de périmètre	Transferts	Variation des taux de change	Au 31 déc 2012 retraité *
Frais de recherche et développement	(3.3)	(0.5)	-	0.1	-	-	(0.2)	(0.1)	**(4.0)**
Brevets	(59.5)	(9.2)	-	-	-	-	-	1.2	**(67.5)**
Marques	(9.2)	(0.6)	-	0.4	-	-	-	0.1	**(9.3)**
Crédit bail	(0.3)	-	-	-	-	-	0.3	-	**(0.0)**
Licences informatiques	(13.9)	(6.7)	0.3	-	-	(6.3)	(0.1)	0.2	**(26.4)**
Autres immobilisations incorporelles	0.2	(1.7)	2.5	-	-	-	(0.1)	0.1	**1.0**
Immobilisations incorporelles	**(86.0)**	**(18.6)**	**2.8**	**0.4**	**-**	**(6.3)**	**(0.1)**	**1.5**	**(106.3)**
Biens et immeubles	(168.0)	(16.3)	0.2	1.0	-	(12.5)	0.2	(0.5)	**(195.9)**
Immeubles loués	(13.2)	(1.2)	-	0.2	-	-	-	(0.2)	**(14.3)**
Matériel et équipements	(755.3)	(58.0)	18.5	5.6	-	(73.9)	0.8	(3.6)	**(865.8)**
Equipements loués	(5.8)	(1.9)	-	-	-	-	-	-	**(7.7)**
Immobilisations corporelles	**(942.3)**	**(77.4)**	**18.7**	**6.8**	**-**	**(86.4)**	**1.1**	**(4.2)**	**(1,083.8)**
Dépôts de garantie à long terme	(3.4)	-	-	-	(0.2)	-	-	0.4	**(3.1)**
Autres actifs financiers	**(3.4)**	**-**	**-**	**-**	**(0.2)**	**-**	**-**	**0.4**	**(3.1)**

NOTE 10 – STOCKS

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Matières premières et fournitures	88.3	100.8
Produits en cours	48.7	41.5
Produits finis	201.5	208.2
Echantillons	6.1	1.9
Présentoirs	-	1.6
Pièces de rechange et consommables	21.4	19.6
Total Valeur Brute	**366.0**	**373.5**
Provisions pour dépréciation de stock	(47.5)	(40.2)
Total Stocks	**318.6**	**333.3**

Détail de la provision pour dépréciation sur stocks

	31 déc 2012 retraité*	Dotation	Reprise	Impact de change	31 déc 2013
Matières premières et fournitures	(8.2)	(4.1)	4.2	0.2	(7.9)
Produits en cours	(4.2)	(3.8)	2.3	(0.8)	(6.5)
Produits finis	(20.3)	(15.8)	10.3	0.4	(25.3)
Echantillons	(1.0)	(1.3)	0.4	0.1	(1.9)
Présentoirs	(1.2)	-	1.2	0.0	-
Pièces de rechange et consommables	(5.2)	(1.1)	0.5	0.1	(5.8)
Total provisions pour dépréciation de stock	**(40.2)**	**(26.1)**	**18.9**	**0.0**	**(47.5)**

Les taux de provisions sur stocks sont appliqués de manière similaire sur les différentes périodes. La variation entre 2012 et 2013 s'explique notamment par l'application dans les entités Tandus des règles définies par le Groupe.

Le coût des ventes en 2013 s'élève à €1,162.3m.

NOTE 11 – CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Créances sur des parties liées	7.6	8.4
Créances sur clients et comptes rattachés	294.0	299.3
Total Valeur Brute	**301.6**	**307.6**
Provisions pour créances douteuses	(21.9)	(20.0)
Total Créances	**279.7**	**287.6**

La variation de la provision pour créances douteuses s'élève à €1.9m et s'explique principalement de la façon suivante :

- €(4.6)m de dotation ;
- €2.5m de reprise ;
- €(0.2)m d'effet de change.

Détail des créances échues non dépréciées

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Créances échues 0-180 jours	24.3	28.7
Créances échues 181-270 jours	-	0.6
Créances échues 271-360 jours	0.1	1.1
Créances échues >360 jours	(3.2)	(2.4)
Créances, procédure de faillite / affaires juridiques	3.8	(0.2)
Total créances échues non dépréciées	25.0	27.7

NOTE 12 – AUTRES CRÉANCES

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Autres créances à long terme	**0.2**	**-**
Charges constatées d'avance	18.1	14.2
Créances d'impôt courant	13.4	9.3
TVA et autres taxes	17.4	20.3
Autres créances et actifs courants	10.3	16.1
Autres créances à court terme	**59.2**	**59.9**

NOTE 13 – CAPITAL SOCIAL

Capital social

Au 31 décembre 2013, le capital social de la Société s'élève à 318 613 480 € (316 108 260 € au 31 décembre 2012) et est divisé en 63 722 696 actions d'une valeur nominale de 5€ chacune (15 805 413 actions d'une valeur nominale de 20€ chacune au 31 décembre 2012).

NOTE 14 – RESULTAT PAR ACTION

Bénéfice de base par action

Le bénéfice de base par action pour l'année 2013 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).

Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (bénéfice de base)

En milliers d'actions	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Nombre d'actions au 1er janvier	63,276	63,222
Nombre d'actions propres détenues par Tarkett SA au 1er janvier	(1,335)	(1,437)
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période	**61,941**	**61,784**

Bénéfice dilué par actions

Le bénéfice dilué par actions pour l'année 2013 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).

Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (bénéfice dilué)

En milliers d'actions	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Nombre d'actions au 1er janvier	63,276	63,222
Nombre d'actions propres détenues par Tarkett au 1er janvier	(1,335)	(1,437)
Impact du plan d'émission d'actions	624	560
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période (bénéfice dilué)	**62,565**	**62,344**

NOTE 15 – ENDETTEMENT NET – EMPRUNTS ET DETTES PORTANT INTÉRÊTS

15.1 Endettement Net

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Dettes financières non courantes	501.3	335.7
Dettes financières courantes	24.4	187.2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(96.7)	(81.1)
Dette nette totale	**429.0**	**441.8**

15.2 Emprunts et dettes portant intérêts

	31 déc 2013		31 déc 2012 retraité*	
	A long terme	A court terme	A long terme	A court terme
Emprunts bancaires non garantis	498.7	22.8	333.7	177.5
Autres emprunts non garantis	0.6	-	1.0	8.1
Découverts bancaires non garantis	-	1.1	-	0.7
Obligations de crédit bail	2.0	0.6	1.0	1.0
Total emprûnts et dettes portant intérêts	**501.3**	**24.4**	**335.7**	**187.2**

Les emprunts bancaires non garantis comprennent principalement :

i) Une tranche de €360.0m tirée sur un crédit syndiqué à hauteur de €450.0m souscrit par Tarkett en octobre 2013 et arrivant à échéance en octobre 2018. Une seconde tranche de €90.0m, avec la même échéance, a été confirmée en décembre 2013 pour un tirage en 2014.

ii) €25.0m tirés sur un crédit syndiqué renouvelable multidevises souscrit par Tarkett en juin 2011, à hauteur d'un montant maximum de €450.0m et arrivant à échéance en juin 2016.

iii) Un prêt amortissable, le « Term Loan », arrivant à échéance en mai 2016 et composé d'une tranche de €100.0m et d'une tranche de $40.0m, dont 15% sera remboursé en mai 2014 et 25% en mai 2015. 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.

15.3 Détails des prêts et emprunts

31 déc 2013	Devise	Taux d'intérêt	31 déc 2013	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							
Facilité de crédit Europe	EUR	0.7%-2.1%	465.0	16.3	26.2	422.5	-
Facilité de crédit Europe	USD	2.6%	29.0	4.4	7.3	17.3	-
Lignes de crédit Europe	EUR	1.1%	25.0	-	-	25.0	-
Lignes de crédit Europe	USD		-	-	-	-	-
Autres emprunts bancaires		3.7%-5.3%	2.6	2.0	0.3	0.3	-
Emprunts garantis							
Emprunts bancaires Amérique du Nord			-	-	-	-	-
Emprunts bancaires Europe de l'Est			-	-	-	-	-
Sous total Emprunts bancaires	**-**		**521.6**	**22.7**	**33.8**	**465.1**	**-**
Financement garanti par des créances professionnelles (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
Emprûnts portant intérêts	-		**525.7**	**24.5**	**34.5**	**466.5**	**0.2**

(1) renouvelable un an

31 déc 2012 retraité*	Devise	Taux d'intérêt	31 déc 2012	12 mois ou moins jusqu'au 31/12/2013	2 ans jusqu'au 31/12/2014	3 à 5 ans jusqu'au 31/12/2017	Plus de 5 ans
Emprunts non garantis							
Lignes de crédit Europe	EUR	1.4%-2.8%	264.0	150.0	114.0	-	-
Lignes de crédit Europe	EUR	1.0%	120.0	-	-	120.0	-
Lignes de crédit Europe	USD	1.1%	99.3	-	-	99.3	-
Autres emprunts bancaires	EUR	3.4%-5.1%	3.1	2.1	0.4	0.6	-
Emprunts garantis			-	-	-	-	-
Emprunts bancaires Amérique du Nord	USD	6.9%	0.1	0.1	-	-	-
Emprunts bancaires Europe de l'Est	UAH-RSD		-	-	-	-	-
Sous total Emprunts bancaires			**486.5**	**152.2**	**114.4**	**219.9**	**-**
Financement garanti par des créances professionnelles (1)	EUR	0.6%	25.2	25.2	-	-	-
Autres emprunts	EUR	0.2%-2.6%	8.5	8.1	0.1	0.3	-
Découverts bancaires			0.7	0.7	-	-	-
Obligations de crédit-bail			2.0	1.0	0.3	0.4	0.3
Emprûnts portant intérêts			**522.9**	**187.2**	**114.8**	**220.6**	**0.3**

Les crédits mentionnés ci-dessus, contiennent des ratios financiers (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 covenants bancaires au 31 décembre 2013, ainsi que les covenants financiers comme détaillé ci-dessous :

15.4 Covenants

Dette nette / EBITDA ajusté

	31 déc 2013	31 déc 2012 publié	31 déc 2012 retraité*
Dette nette	429.0	452.2	441.8
EBITDA ajusté	310.0	260.1	262.2
Ratio (1)	**1.4**	**1.7**	**1.7**

(1) doit être inférieur à 3

EBIT / Intérêts nets

	31 déc 2013	31 déc 2012 publié	31 déc 2012 retraité*
EBIT	210.9	173.1	175.2
Intérêts nets	15.0	11.7	11.1
Ratio (2)	**14.1**	**14.8**	**15.8**

(2) doit être supérieur à 2.5

15.5 Trésorerie et équivalents de trésorerie par nature

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Trésorerie courante	35.6	28.9
Comptes rémunérés	35.5	29.3
Certificats de dépôt, ou placements monétaires à court terme	25.5	22.9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**96.7**	**81.1**

NOTE 16 – AUTRES DETTES FINANCIÈRES

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Juste valeur des dérivés non courants	2.0	9.1
Autres passifs financiers non courants	4.7	6.8
Autres passifs financiers non courants	**6.7**	**16.0**
Intérêts courus à court terme	1.6	0.8
Juste valeur des dérivés courants	0.3	(0.4)
Autres passifs financiers courants	1.1	2.0
Autres passifs financiers courants	**3.0**	**2.4**

NOTE 17 – FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Fournisseurs et comptes rattachés	216.3	240.6
Effets à payer	3.5	3.8
Total Fournisseurs et comptes rattachés	**219.8**	**244.3**

NOTE 18 – AUTRES DETTES

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Dettes liées au personnel	80.1	78.7
Impôt courant	18.6	12.6
TVA et autres taxes	13.8	11.0
Bonus commerciaux	27.9	33.7
Autres dettes	26.6	26.5
Total Autres dettes	**167.0**	**162.6**

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 2012 et au 31 décembre 2013, le montant de la dette enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe au titre des options d'achat représente respectivement €2.3m et €2.1m.

Cette dette se compose au 31 décembre 2013 de deux options, accordées aux minoritaires des entités :
- Morton Extrusionstechnik (MET) pour €2.1m, correspondant aux 49% d'actions résiduelles, détenues par les minoritaires ;
- Fieldturf Benelux BV pour €0.04m, correspondant aux 49% d'actions résiduelles, détenues par les minoritaires.

La valorisation de la dette relative à la société Morton Extrusionstechnik (MET) correspond à la valeur actualisée de l'engagement (à prix fixe) pris fin 2013 par le Groupe auprès des actuels actionnaires minoritaires.

NOTE 19 – 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 2013	31 déc 2012 retraité*
Impôt différé actif		
Pertes reportables	184.9	173.9
Provision pour pertes reportables	(130.4)	(116.0)
Impôts différés actifs relatifs aux avantages au personnel	32.6	25.8
Autres éléments non déductibles temporairement	64.7	71.0
Provision sur autres impôts différés	(18.1)	(12.7)
Elimination des profits internes	3.1	4.6
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(44.1)	(50.4)
Total impôt différé actif	**92.7**	**96.1**
Impôt différé passif		
Ecart d'acquisition affecté à des immobilisations	39.8	42.8
Autres impôts différés passifs	15.1	13.1
Compensation des impôts différés actifs et passifs par entité fiscale	(44.1)	(50.4)
Total impôt différé passif	**10.8**	**5.4**

Les actifs nets d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et aux crédits d'impôt non utilisés sont reconnus pour un montant total de €54.5m dont €37.9m concernent les filiales du Groupe d'intégration fiscale nord-américain, €1.4m les filiales du groupe d'intégration fiscale français, et €7.3m concernent la filiale canadienne.

Ce montant de €54.5m se divise ainsi : €52.8m d'actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables et €1.7m de crédits d'impôts non utilisés.

NOTE 20 – PROVISIONS

	Au 31 déc 2012 retraité*	Dotations	Reprise	Changement de méthode comptable	Transfert	Impact de change	Au 31 déc 2013
Provisions pour garanties	2.2	0.8	-	(0.3)	0.1	(0.1)	2.8
Provisions pour restructuration	-	0.6	-	-	-	-	0.6
Provisions pour réclamations & litiges	2.3	0.3	(0.4)	-	-	(0.1)	2.1
Autres provisions	3.6	0.3	(0.2)	0.7	(0.7)	-	3.6
Provisions pour impôt complémentaire	1.0	1.4	(0.3)	-	0.4	-	2.4
Provisions financières	29.0	2.0	-	-	-	(1.3)	29.7
Total Long Terme	**38.1**	**5.3**	**(0.9)**	**0.4**	**(0.3)**	**(1.5)**	**41.2**
Provisions pour garanties	10.6	1.7	(3.2)	-	0.7	(0.4)	9.4
Provisions pour restructuration	3.5	2.2	(2.4)	-	-	(0.1)	3.2
Provisions pour réclamations & litiges	21.7	9.0	(8.7)	-	(0.5)	(0.6)	20.9
Autres provisions	0.4	0.2	(0.1)	-	(0.3)	-	0.1
Total Court Terme	**36.2**	**13.2**	**(14.5)**	**-**	**(0.0)**	**(1.1)**	**33.7**
Total des Provisions	**74.3**	**18.5**	**(15.4)**	**0.4**	**(0.3)**	**(2.6)**	**74.8**

	Au 31 déc 2011 retraité*	Dotations	Reprise	Variation de périmètre	Transfert	Impact de change	Au 31 déc 2012 retraité*
Provisions pour garanties	1.7	0.1	(0.3)	0.7	-	-	2.2
Provisions pour réclamations & litiges	2.2	1.1	(0.9)	-	-	-	2.3
Autres provisions	4.5	0.1	(0.3)	-	(0.8)	-	3.6
Provisions pour impôt complémentaire	5.1	0.9	(0.1)	-	(5.0)	0.1	1.0
Provisions financières	21.8	7.8	-	-	-	(0.6)	29.0
Total Long Terme	**35.2**	**10.1**	**(1.6)**	**0.7**	**(5.8)**	**(0.5)**	**38.1**
Provisions pour garanties	5.5	0.2	(0.8)	2.1	3.4	-	10.6
Provisions pour restructuration	3.7	2.8	(2.5)	-	(0.6)	-	3.5
Provisions pour réclamations & litiges	21.7	7.5	(6.2)	-	(1.0)	(0.2)	21.7
Autres provisions	0.2	0.4	(0.2)	-	-	-	0.4
Total Court Terme	**31.1**	**10.9**	**(9.6)**	**2.1**	**1.8**	**(0.2)**	**36.2**
Total des Provisions	**66.4**	**21.0**	**(11.2)**	**2.8**	**(4.0)**	**(0.6)**	**74.3**

Au 31 décembre 2013, les variations du compte Provisions financières proviennent de la provision pour litiges relatifs à l'amiante comptabilisée par Tarkett Domco Products Texas Inc. (voir NOTE 26 - AUTRES ENGAGEMENTS).

NOTE 21 – 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.

	31 déc 2013			31 déc 2012 retraité*		
	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL
Montants portés au bilan						
Obligations de prestations	201.9	3.3	205.2	224.7	3.8	228.5
Valeur actuelle des placements	83.0	-	83.0	86.7	-	86.7
Droits financés	**118.9**	**3.3**	**122.2**	**138.0**	**3.8**	**141.8**
Effet des actifs couverts				0.4		0.4
Variation du passif net porté au bilan	**118.9**	**3.3**	**122.2**	**138.4**	**3.8**	**142.2**
Détaillé par:						
Passif net	118.9	3.3	122.2	138.4	3.8	142.2
(Actif) net	-	-	-	-	-	-

	31 déc 2013			31 déc 2012 retraité*		
	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL
Montants portés au compte de résultat						
Droits accumulés durant l'année	3.4	0.1	3.5	1.8	-	1.8
Droits accumulés dans le passé	(0.4)	-	(0.4)	-	-	-
(Gain) / perte sur les nouveaux régimes de retraite	(0.0)	-	(0.0)	-	-	-
Coût financier	4.8	0.1	4.9	3.7	0.1	3.7
Mise à jour des autres engagements de retraite	0.7	-	0.7	0.0	-	0.0
Coûts administratifs et taxes	0.8	-	0.8	-	-	-
Total de la charge (produit) nette figurant au compte de résultat	**9.3**	**0.2**	**9.5**	**5.5**	**0.1**	**5.6**

	31 déc 2013			31 déc 2012 retraité*		
	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL
Montants constatés dans l'état du résultat global (avant impôt)						
Effet des changements dans les hypothèses démographiques	1.5	0.0	1.5	-	-	-
Effet des changements dans les hypothèses financières	(15.2)	(0.2)	(15.3)	26.2	0.2	26.4
Effet des changements d'expérience	1.0	(0.3)	0.8	7.0	-	7.0
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	(4.4)	-	(4.4)	(3.6)	-	(3.6)
Changements dans les couvertures d'actifs (hors intérêts financiers)	-	-	-	(0.8)	-	(0.8)
Coût total des pensions reconnu dans le résultat global	**(17.0)**	**(0.4)**	**(17.5)**	**28.7**	**0.2**	**28.9**

	31 déc 2013			31 déc 2012 retraité*		
	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL
Variation du passif net porté au bilan						
Passif (actif) net à l'ouverture	**138.4**	**3.8**	**142.2**	**107.7**	**1.7**	**109.3**
Charge (produit) net figurant au compte de résultat	9.3	0.2	9.5	5.5	0.1	5.6
Montants comptabilisés dans le résultat global pendant l'exercice	(17.0)	(0.4)	(17.5)	28.7	0.2	28.9
Effet des variations de périmètre	0.2	-	0.2	5.4	2.0	7.4
Côtisations employés	(5.0)	(0.2)	(5.2)	(5.1)	(0.1)	(5.2)
Prestations payées par la société	(4.6)	-	(4.6)	(4.2)	-	(4.2)
Variations de change	(2.3)	(0.2)	(2.4)	0.4	(0.1)	0.3
Passif (actif) net à la clôture	**118.9**	**3.3**	**122.2**	**138.4**	**3.8**	**142.2**

	31 déc 2013			31 déc 2012 retraité*		
	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL	Retraites	Autres engagements sociaux	TOTAL
Variation des obligations de prestations						
Obligations de prestations à l'ouverture	**224.7**	**3.8**	**228.5**	**174.4**	**1.7**	**176.1**
Droits accumulés durant l'année	3.4	0.1	3.5	1.8	-	1.8
Droits accumulés dans le passé	(0.4)	-	(0.4)	-	-	-
(Gain) / perte sur les nouveaux régimes de retraite	(0.0)	-	(0.0)	-	-	-
Coût financier	8.0	0.1	8.1	7.9	0.1	8.0
Prestations versées sur la base du plan	(6.4)	(0.2)	(6.5)	(6.0)	(0.1)	(6.1)
Prestations payées par la société	(4.6)	-	(4.6)	(4.2)	-	(4.2)
Mise en place de nouveau régime de retraite	(5.9)	-	(5.9)	-	-	-
Contribution des participants au régime des retraites	0.2	-	0.2	0.1	-	0.1
Dépenses payées	(0.2)	-	(0.2)	(0.1)	-	(0.1)
Effet des variations de périmètre	0.2	-	0.2	19.4	2.0	21.4
Effet des changements dans les hypothèses démographiques	1.5	0.0	1.5	-	-	-
Effet des changements dans les hypothèses financières	(15.2)	(0.2)	(15.3)	25.0	0.2	25.2
Effet des changements d'expérience	2.1	(0.3)	1.9	6.9	-	6.9
Variations de change	(5.5)	(0.2)	(5.6)	(0.6)	(0.1)	(0.6)
Obligations de prestations à la clôture	**201.9**	**3.3**	**205.2**	**224.7**	**3.8**	**228.5**

Variation des placements	31 déc 2013 Retraites	31 déc 2013 Autres engagements sociaux	31 déc 2013 TOTAL	31 déc 2012 retraité* Retraites	31 déc 2012 retraité* Autres engagements sociaux	31 déc 2012 retraité* TOTAL
Valeur actuelle des placements au 1er janvier	**86.7**	**-**	**86.7**	**68.0**	**-**	**68.0**
Coût financier	3.2	-	3.2	4.2	-	4.2
Côtisations employeurs	5.0	0.2	5.2	5.1	0.1	5.2
Côtisations employeurs incluant les paiements directs employeurs	4.6	-	4.6	4.2	-	4.2
Contribution des participants au régime des retraites	0.2	-	0.2	0.1	-	0.1
Prestations versées sur la base du plan	(6.4)	(0.2)	(6.5)	(6.0)	(0.1)	(6.1)
Prestations payées par la société	(4.6)	-	(4.6)	(4.2)	-	(4.2)
Mise en place de nouveau régime de retraite	(5.9)	-	(5.9)	-	-	-
Dépenses payées	(1.1)	-	(1.1)	(0.1)	-	(0.1)
Effet des variations de périmètre	-	-	-	12.7	-	12.7
Revenus financiers des placements effectués (excluant les produits d'intérêt)	4.4	-	4.4	3.7	-	3.7
Variations de change	(3.2)	-	(3.2)	(0.9)	-	(0.9)
Valeur actuelle des placements au 31 décembre	**83.0**	**-**	**83.0**	**86.7**	**-**	**86.7**

Hypothèses

La comptabilisation des valeurs actuarielles est basée sur les prévisions d'augmentations futures des salaires, des coûts médicaux et des taux d'intérêt à long terme. Les principales hypothèses sont présentées ci-dessous :

	31 déc 2013 Retraites	31 déc 2013 Autres engaments sociaux	31 déc 2012 retraité* Retraites	31 déc 2012 retraité* Autres engaments sociaux
Taux d'actualisation	4.30%		3.65%	
Incluant:				
Etats-Unis	5.00%	5.00%	4.00%	4.00%
Allemagne	3.10%		2.80%	
Suède	4.00%		3.50%	
Royaume-Uni	4.40%		3.90%	
Taux d'augmentation des salaires	3.03%		2.98%	
Inflation	2.21%		2.11%	

Parts des régimes par allocation à des actifs

Les fonds sont alloués comme suit :

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
- Fonds propres	48.5%	48.2%
- Obligations	28.4%	28.2%
- Immobilier	3.2%	2.7%
- Autres	19.8%	20.9%

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 10.8%. Le reste correspond à des équivalents de trésorerie liés aux plans de retraite aux Etats-Unis et au Canada.

La contribution employeurs attendue en 2014 s'élève à €11.3m.

Sensibilité sur le taux d'actualisation

	31 déc 2013	31 déc 2012 *
Augmentation de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	(12.5)	(13.2)
Diminution de 50 points de base		
Augmentation/(Diminution) des obligations de prestations	14.2	14.7

** exclut Tandus*

NOTE 22 - DÉPENSES DE PERSONNEL ET RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Rémunérations et salaires	(507.5)	(445.7)
Charges de retraites	(9.5)	(6.3)
Coût de personnel total	**(517.0)**	**(451.9)**
Nombre		
Nombre moyen d'employés	**11,134.0**	**9,896.0**

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 2013	31 déc 2012 retraité*
Avantages du personnel à court terme	7.1	6.5
Paiements fondés sur des actions	2.3	0.9
Total	**9.4**	**7.5**

Les montants des rémunérations allouées comprennent leurs salaires, des avantages en nature, et des cotisations à un régime d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies.

NOTE 23 – PAIEMENT EN ACTIONS

PLAN D'ACHAT D'ACTIONS RÉSERVÉ AU MANAGEMENT

Le plan d'achat d'actions réservé au management mis en place au début 2008 et selon lequel certains dirigeants peuvent acquérir des actions du Groupe donnant droit soit à des actions gratuites à la suite de la sortie de l'actionnariat de l'un deux actionnaires majoritaires (KKR) avant l'introduction en bourse, a pris effet en Novembre 2013, lorsque Tarkett a été introduit à la Bourse de Paris.

La concrétisation du plan d'achat réservé au management s'est traduite par la distribution de 347 072 actions gratuites, augmentant le capital social d'une valeur totale de €1.7m avec une contrepartie comptabilisée en bénéfices non répartis.

Depuis la création du plan d'achat réservé au management, le montant total des charges comptabilisées en contrepartie des bénéfices accordés s'élève à €5.3m.

PLAN D'INTERESSEMENT A LONG TERME

Les nombres décrits ci-dessous ont été recalculés en divisant par 4 la valeur nominale de Tarkett à la date du 21 novembre 2013.

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 seront attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition des droits s'achevant le 30 juin 2014. La distribution sera effectuée en fonction du 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 IFRS2, "Paiement fondé sur des actions"(plan réglé en instrument de capitaux propres). Le montant définitif des actions à distribuer sera calculé courant 2014 et les actions distribuées pourront être cédées par les bénéficiaires après juillet 2016 (à noter que le Groupe ne s'est pas engagé à racheter ces actions après 2016).
Le montant des actions à distribuer a été estimé à 193 333 actions au total au 31 décembre 2013 (211 600 en 2012).
La juste valeur des actions attribuées à la date de mise en place du plan a 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€ par action.
Une charge de €0.9m a été comptabilisée en frais de personnel en 2013 au titre de ce plan (€1.9m en 2012), avec une contrepartie dans les capitaux propres.

Le 17 décembre 2012, un second 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 d'acquisition des droits s'achevant le 30 juin 2015. La distribution sera effectuée en fonction du 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 IFRS2, « Paiement fondé sur des actions » (plans réglés en instruments de capitaux propres). Le montant définitif des actions à distribuer sera calculé courant 2015 et les actions attribuées peuvent être vendues immédiatement après leur attribution.
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 montant des actions à distribuer a été estimé à 374 532 actions au total au 31 décembre 2013 (275 600 au 31 décembre 2012). La juste valeur au moment de l'émission du plan est calculé comme suit: 7 fois l'EBITDA réduit de la dette nette. Elle a été estimée à 23.5 € par action sur la base des chiffres du 31 décembre 2012.
Une charge de €3.5m avant impôt a été comptabilisée en frais de personnel en 2013 au titre de ce plan (€0.1m en 2012), avec contrepartie dans les capitaux propres.

Le 9 octobre 2013, un nouveau plan d'actions gratuites a été approuvé et mis en place pour certains salariés du Groupe considérés comme clés.
Ce nouveau plan d'actions gratuites suit de manière générales les mêmes conditions que le plan LTIP 2012.
Les actions ordinaires seront attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition des droits s'achevant le 30 juin 2016. La distribution sera effectuée en fonction du 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 calculé courant 2016 et les actions attribuées peuvent être vendues immédiatement après leur attribution.
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 montant des actions à distribuer a été estimé à 406 112 actions au total au 31 décembre 2013. La valeur de marché lors de la mise en place de ce plan a été fixée au prix d'introduction de la compagnie à la Bourse de Paris le 22 novembre 2013, qui s'élève à 29.0 € par action.
Une charge de €1.0m a été comptabilisée en frais de personnel en 2013 au titre de ce plan, avec contrepartie dans les capitaux propres.

NOTE 24 – 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 l'exposition 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.

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 comptabilisation 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 2013	31 déc 2012 retraité*
Swaps de change	(0.2)	(0.1)
Options	(0.1)	0.5
Total dérivés de change	**(0.3)**	**0.4**
Swaps de couverture de flux de trésorerie	-	(3.7)
Options de couverture de flux de trésorerie	(2.0)	(5.3)
Total dérivés de taux d'intérêt	**(2.0)**	**(9.1)**

1.1 Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux est gérée de manière centralisée. La politique générale du Groupe est de s'endetter à taux variable plutôt qu'à taux fixe, mais de protéger une part significative de la dette sur une période de trois à cinq ans contre une hausse des taux d'une ampleur préjudiciable. 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 planché (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 du taux de l'endettement financier net avant application des instruments dérivés de taux est la suivante. L'endettement financier net est défini 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 2013	31 déc 2012 retraité*
Dette à taux fixe	2.0	3.0
Dette à taux variable	523.7	519.9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(96.7)	(81.1)
Dette nette	**429.0**	**441.8**

Après couverture du risque de taux la structure est la suivante :

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Dette à taux fixe	2.0	117.0
Dette à taux variable plafonnée	167.0	102.7
Dette à taux variable	356.7	303.2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(96.7)	(81.1)
Dette nette	**429.0**	**441.8**

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 €167.0m, 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 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 €2.0m (2012 : passif de €9.0m). Le montant des variations de valeur de ces instruments qui a été porté au résultat de l'année représente un gain de €0.4m (2012: charge de €0.2m).

Analyse de sensibilité

Le résultat du Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt sur ses instruments financiers portant intérêt. 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 non dérivés et dérivés. Les instruments financiers non dérivés sont les emprunts portant intérêt, nets de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, et nets des prêts portant intérêt 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 2013.

Sur ces bases, une augmentation instantanée de tous les taux d'intérêt de 1 % engendrerait une augmentation de €3.5m des charges financières avant impôt (2012 : charge de €2.2m), une baisse de 1%, ou jusqu'à 0% lorsqu'applicable, engendrerait une baisse de €0.7m des charges financières avant impôt (2012 : €0.2m).

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 les filiales 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 au moins 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 exposées, ainsi que les montants nominaux des instruments dérivés la couvrant se présente comme suit

Devise d'exposition	31 déc 2013 USD	GBP	AUD	EUR	31 déc 2012 retraité* USD	GBP	AUD	EUR
Dettes et créances financières au bilan	134.4	(3.9)	-	13.0	55.6	(5.3)	2.4	0.2
Dettes et créances commerciales au bilan	3.5	2.4	2.1	3.4	(0.7)	2.4	2.9	(4.6)
Dérivés financiers couvrant l'exposition enregistrée au bilan	(133.3)	1.4	(2.3)	(13.4)	(58.8)	0.7	(6.3)	0.7
Exposition nette au bilan sur les principales devises	**4.6**	**(0.1)**	**(0.2)**	**3.0**	**(3.9)**	**(2.2)**	**(1.0)**	**(3.7)**

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 de 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 actif latent de €0.05m (2012 : passif latent de €0.5m). Le montant de juste valeur directement enregistré en capitaux propres est une perte latente de €0.1m (2012 : perte latente €0.18m). 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 une produit de €0.5m (2012 : charge de €0.2m), 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 la dette couverte, afin que leur variation de juste valeur compense, dans le compte de résultats financier, les écarts de conversion opposés constatés au titre des éléments monétaires couverts. Au 31 décembre 2013, les expositions couvertes sont Euro contre dollar américain pour €134.4m, Euro contre livre sterling pour €3.9m et contre couronne suédoise pour €0.1m. La juste valeur de ces contrats au bilan s'élève à un passif latent de €0.3m.

2 - RISQUE DE LIQUIDITÉ

2.1 Flux de trésorerie futurs sur les instruments financiers

Le tableau suivant montre 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 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	-	-
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**	**-**

Dettes financières	31 déc 2012 retraité*		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	486.5	500.1	152.2	6.1	114.4	4.0	219.9	3.5	-	-
Emprunts obligataires	25.2	25.3	25.2	0.1	-	-	-	-	-	-
Autres emprunts	8.5	8.5	8.1	-	0.1	-	0.3	-	-	-
Découverts bancaires	0.7	0.7	0.7	-	-	-	-	-	-	-
Location financement	2.0	2.0	1.0	-	0.3	-	0.4	-	0.3	-
Total	**522.9**	**536.6**	**187.2**	**6.2**	**114.8**	**4.0**	**220.6**	**3.5**	**0.3**	**-**
Autres dettes financières										
Dettes fournisseurs	221.7	221.7	221.7	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières non courant	6.8	6.8	-	-	4.5	-	2.3	-	-	-
Autres dettes financières courant	11.6	11.6	11.6	-	-	-	-	-	-	-
Total	**240.2**	**240.2**	**233.4**	**-**	**4.5**	**-**	**2.3**	**-**	**-**	**-**
TOTAL DETTES FINANCIERES	**763.1**	**776.8**	**420.6**	**6.2**	**119.3**	**4.0**	**222.9**	**3.5**	**0.3**	**-**

2.2 Position de liquidité

A la date de clôture du bilan, l'endettement financier net était de €429.0m. La capacité d'endettement est de €1168.0m, utilisée à hauteur €525.7m (voir note 15). La position de liquidité du groupe est en conséquence de €739.0m, ce qui est suffisant pour couvrir les engagements financiers relatifs à la dette nette 2013.

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Montant disponible sur les facilités de crédit	642.3	339.1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	96.7	81.1
	739.0	420.2

Les facilités de crédit syndiqués (€450.0m) et les emprunts à terme (de €100.0m et $40.0m) sont soumis à un même ensemble de conditions dont les principes sont les suivants :

- 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 2013, ces obligations sont respectées.

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 indemnisations à recevoir des assurances crédit.

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, de la politique de suivi et du plan d'assurance-crédit international. 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. De plus, l'assurance-crédit groupe ne prévoit pas seulement de couvrir les pertes potentielles maximales dans certains pays ou zones d'activité mais aussi l'assistance et la coordination en cas de négociations avec des clients à risque. En conséquence, le risque de contrepartie potentiel maximal sur les comptes clients est égal à la valeur nette comptable de ces actifs moins le plafond d'indemnisation à recevoir de l'assurance-crédit.

Le montant total des créances clients échues depuis plus de 60 jours représente environ 8.3% du montant total des créances clients au 31 décembre 2013 (8.4% du montant total des créances clients au 31 décembre 2012).

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).

3.2 Gestion du risque de crédit sur les placements et dérivés

Les contreparties des produits dérivés sont des banques de premier plan ou les banques nationalisées et toutes en relations 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.

Les impacts des ajustements de la valeur de crédit et de débit (CVA / DVA) dans l'évaluation de la juste valeur des instruments financiers dérivés ont été faites sur la base des données disponibles sur le marché (y compris les taux de swaps sur défaillance de crédit (CDS) des institutions financières de contrepartie). Cet impact n'est pas significatif à la date de clôture et n'a donc pas été comptabilisé.

31 déc 2013	Valeurs brutes presentés au Bilan	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)**

31 déc 2012 retraité*	Valeurs brutes presentés dans l'état de la situation financière	Impact des accords de compensation	Valeurs nettes
Juste valeur des dérivés actifs	0.5	(0.5)	-
Juste valeur des dérivés passifs	(9.2)	0.5	(8.7)
Total	**(8.7)**	**-**	**(8.7)**

4 – JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

31 déc 2013	Instruments dérivés de couverture	Trésorerie	Actifs évalués à la juste valeur par P/L	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur nette comptable	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs financiers non courants au coût amorti	-	-	-	7.6	-	**7.6**	**7.6**	-	7.6	-
Actifs financiers non courants évalués à la juste valeur	0.7	-	19.2	-	-	**19.9**	**19.9**	-	19.9	-
Créances clients	-	-	-	279.7	-	**279.7**	**279.7**	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	96.7	-	-	-	**96.7**	**96.7**	-	96.7	-
Prêts et emprunts	-	-	-	-	525.7	**525.7**	**525.7**	-	525.7	-
Autres dettes financières non courantes	-	-	-	-	4.7	**4.7**	**4.7**	-	4.7	-
Autres dettes financières courantes	3.1	-	-	-	1.9	**5.0**	**5.0**	-	3.1	-
Fournisseurs	-	-	-	-	219.8	**219.8**	**219.8**	-	-	-

31 déc 2012 retraité*	Instruments dérivés de couverture	Trésorerie	Actifs évalués à la juste valeur par P/L	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur nette comptable	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs financiers non courants au coût amorti	-	-	-	7.2	-	**7.2**	**7.2**	-	7.2	-
Actifs financiers non courants évalués à la juste valeur	-	-	22.1	-	-	**22.1**	**22.1**	-	22.1	-
Créances clients	(0.1)	-	-	287.7	-	**287.6**	**287.6**	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	81.1	-	-	-	**81.1**	**81.1**	-	81.1	-
Prêts et emprunts	-	-	-	-	522.9	**522.9**	**522.9**	-	522.9	-
Autres dettes financières non courantes	-	-	-	-	6.8	**6.8**	**6.8**	-	6.8	-
Autres dettes financières courantes	8.8	-	-	-	2.8	**11.6**	**11.6**	-	8.8	-
Fournisseurs	-	-	-	-	244.3	**244.3**	**244.3**	-	-	-

NOTE 25 – 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 2013	31 déc 2012 retraité*
Paiements minimaux futurs		
Moins d'un an	13.6	14.2
Entre 1 et 5 ans	21.9	24.3
A plus de 5 ans	3.4	3.1
Total paiements minimaux futurs	**38.9**	**41.6**

NOTE 26 – AUTRES ENGAGEMENTS

Litige amiante

L'une des filiales du Groupe a été désignée en tant que co-défendeur dans des procès relatifs à des préjudices corporels liés à l'amiante. Les coûts anticipés des procès 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 $75.0m en faveur de Federal Insurance Company afin que cette société puisse émettre des obligations en faveur de Fieldturf Tarkett Inc. A la clôture les obligations en circulation s'élèvent à $53.6m ;
- a accordé sa garantie sur 50% d'une ligne de crédit d'un montant maximal de €10.0m d'euros accordé à sa co-entreprise Laminate Park et ;

- a octroyé une garantie à l'assureur retraites Pri-Pensionsgaranti pour assurer les engagements sociaux de Tarkett AB pour un montant de SEK163.2m.
- a fourni une garantie pour des matières premières fournies par un fournisseur de sa filiale Morton Extrusion Technik dans le but de sécuriser ses dettes pour un montant pouvant atteindre les €5.0m.
- a donné une garantie à Tarkett Finance Inc afin de lui permettre de devenir un emprunteur supplémentaire du crédit syndiqué signé le 27 juin 2011 à hauteur d'un montant maximum de $100.0m.
- a accordé sa garantie en tant que société mère aux banques prêteuses des emprunts mentionnés à l'annexe 15 à l'alinéa iii, ainsi qu'au crédit syndiqué non tiré de €55.0m, dans la mesure où ces facilités, destinées au financement du Groupe, ont été souscrites par des filiales pour des raisons techniques. De même, Tarkett a accordé sa garantie en tant que société mère aux banques de Tarkett Limited (GB) et Poligras (Espagne) pour obtenir des facilités de découvert pour un montant total de €3.8m.
- De plus, dans le cadre du cours normal de leurs activités, Tarkett et plusieurs filiales du Groupe ont accordés des garanties de paiement à divers clients, services publics, bailleurs, gestions centrales de trésorerie, ou opérateurs financiers. Ces garanties sont immatérielles à l'échelle individuelle et collective.

Autres

Fin mars 2013, l'Autorité de la Concurrence française a lancé 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.

A 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.

NOTE 27 – PARTIES LIÉES

En accord avec la norme IAS 24, le Groupe a identifié les parties liées suivantes :

- coentreprises (voir note 1).
- Société d'Investissement Deconinck S.I.D. SA (voir note 2).
- KKR International Flooring 2 SARL (voir note 3).
- membres du Comité de Direction et du Conseil de Surveillance de Tarkett (voir note 22).

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.

Coentreprises
Il ne reste plus qu'une co-entreprise : Laminate Park en Allemagne détenue conjointement avec Sonae.

Les prêts consentis à Laminate Park au 31 décembre 2013 s'élèvent à €14.2m et sont comptabilisés comme prêts à long terme. Ils représentent 1.4% du montant total des prêts du Groupe.

Les ventes de produits finis à Tarkett au 31 décembre 2013 s'élèvent à €32.9m (€32.1m à fin décembre 2012). Elles représentent 0.6% du montant total des ventes de produits du Groupe.

L'achat de services à Tarkett au 31 décembre 2013 s'élèvent à €(2.1)m (€(2.5)m à fin décembre 2012).

Les opérations du Groupe avec ses co-entreprises se résument comme suit :

	31 déc 2013	31 déc 2012 retraité*
Coentreprises		
Vente de biens à Tarkett	32.9	32.1
Achat de services à Tarkett	(2.1)	(2.5)
Prêts de Tarkett	14.2	14.2

2 – Société d'Investissement Deconinck (S.I.D.)

Société d'Investissement Deconinck S.I.D. détient 50,1% du capital de Tarkett et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du groupe Tarkett. Tarkett est contractuellement liée à S.I.D. dans le cadre d'un contrat de prestations de services sur la base des coûts réels engagés par S.I.D.

Pour 2013, S.I.D. a facturé un total de €0.1m au titre de commissions de gestion.

3 – KKR International Flooring 2 SARL

KKR International Flooring 2 SARL détient 21.5% du capital de Tarkett et, à ce titre, contrôle et coordonne les activités du groupe Tarkett. Tarkett est contractuellement liée à S.I.D. dans le cadre d'un contrat de prestations de services sur la base des coûts réels engagés par K.K.R.

Pour 2013, KKR International Flooring 2 SARL a facturé un total de €0.6m au titre de commissions de gestion (2012: €0.6m).

NOTE 28 – ÉVÈNEMENTS POSTERIEURS A LA CLÔTURE

Il n'y a à ce jour aucun évènement notable postérieur à la clôture à reporter.

NOTE 29 – PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES

	Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2013	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2012
	G: Intégration globale E: Mise en équivalence NC: Non consolidé				
C001	Tarkett AB	Suède	G	100%	100%
C002	Tarkett AS	Norvège	G	100%	100%
C003	Tarkett Oy	Finlande	G	100%	100%
C009	Tarkett Inc. Delaware	Etats-Unis	G	100%	100%
C012	Tarkett Australia Pty. Ltd	Australie	G	100%	100%
C018	Tarkett A/S	Danemark	G	100%	100%
C037	Tarkett Polska Sp.Z.O.O.	Pologne	G	100%	100%
C061	Fademac	Brésil	G	100%	100%
C062	Tarkett Aspen	Tuquie	G	70%	70%
C081	Laminate Park Gmbh & Co KG	Allemagne	E	50%	50%
C214	Tarkett Holding GmbH	Allemagne	G	100%	100%
C220	Tarkett SA	France	Société mère	100%	100%
C221	Tarkett Services	France	G	100%	--
C409	Tarkett GDL SA	Luxembourg	G	100%	100%
C411	Tarkett Capital SA	Luxembourg	G	100%	100%
C417	Tarkett SpA	Italie	G	100%	100%
C418	Tarkett Produtos Internacionais S.A.	Portugal	G	100%	100%
C419	Tarkett Monoprosopi Ltd.	Grèce	G	100%	100%
C425	Tarkett Floors S.A.	Espagne	G	100%	100%
C427	Tarkett Asia Pacific Ltd	Hong Kong	G	100%	100%
C428	Tarkett Hong Kong Ltd.	Hong Kong	G	70%	70%
C429	Tarkett Floor covering (Shanghai) Co	Chine	G	70%	70%
C433	Tarkett France	France	G	100%	100%
C434	Tarkett Bois SAS	France	G	100%	100%
C438	Fieldturf Tarkett SAS	France	G	100%	100%
C441	Tarkett Inc.	Canada	G	100%	100%
C452	ZAO Tarkett	Russie	G	100%	100%
C453	ZAO Tarkett Rus	Russie	G	100%	100%
C454	Tarkett Sommer OOO	Russie	G	100%	100%
C455	Tarkett d.o.o.	Serbie	G	100%	100%
C456	Tarkett SEE	Serbie	G	100%	100%
C457	Tarkett UA	Ukraine	G	100%	100%
C459	Tarkett Kaz	Kazakhstan	G	100%	100%
C460	Tarkett Kft	Hongrie	G	100%	100%
C461	Tarkett BEL	Rep. De Bielarussie	G	100%	100%
C471	Fieldturf Poligras SA	Espagne	G	100%	96%
C473	Morton ExtrusionsTechnik GmbH	Allemagne	G	100%	100%
C474	Fieldturf Benelux B.V.	Pays-Bas	G	100%	100%
C606	Tarkett Ltd.	Grande Bretagne	G	100%	100%
C656	Somalré	Luxembourg	G	100%	100%
C754	Sintelon RS	Serbie	G	100%	100%
C755	Sintelon d.o.o.	Serbie	G	100%	100%
C756	Galerija Podova d.o.o.	Serbie	G	100%	100%
C757	Galerija Podova - Sintelon Doo	Bosnie	G	100%	100%
C758	Sintelon UA	Ukraine	G	100%	100%
C759	Vinisin Ooo	Ukraine	G	100%	100%
C801	Tandus Flooring, Inc	Etats-Unis	G	100%	100%
C802	Nova Scotia Ltd	Etats-Unis	G	100%	100%
C803	Tandus Flooring Asia Pte Ltd	Singapour	G	100%	100%
C804	Tandus Flooring US, LLC	Etats-Unis	G	100%	100%
C805	CAF Extrusion LLC	Etats-Unis	G	100%	100%
C806	Tandus Flooring Limited	Etats-Unis	G	100%	100%
C807	Tandus Flooring Suzhou	Chine	G	100%	100%
C808	Tandus Flooring Canada, GP	Canada	G	100%	100%
C809	Tandus Flooring India Private Limited	Inde	G	100%	100%
C846	Tarkett Enterprises Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
C847	Domco Products Texas LP	Etats-Unis	G	100%	100%
C848	Tarkett Alabama Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
C849	Tarkett Finance Inc	Etats-Unis	G	100%	100%
C850	Tarkett USA Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
C854	Tarkett Texas Holding Inc.	Etats-Unis	NC	-	100%
C862	Texas Tile Manufacturing LLC	Etats-Unis	G	100%	75%

Sociétés		Pays	Méthode de consolidation	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2013	Pourcentages d'intérêt au 31 décembre 2012
C863	Tarkett IFA Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
C872	Fieldturf Inc.	Canada	G	100%	100%
C878	Les Installations Sportives Defargo Inc.	Canada	NC	-	100%
C886	Easy Turf Inc.	Etats-Unis	G	51%	51%
C889	Beynon Sports Surfaces Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
C890	Fieldturf Tarkett USA Holdings Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
C893	Fieldturf USA, Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
C896	Air Fieldturf Inc.	Etats-Unis	NC	--	100%
C950	Johnsonite Inc.	Etats-Unis	G	100%	100%
C951	Johnsonite Canada Inc.	Canada	G	100%	100%
C960	Diamond W Supply Co.	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.

20.1.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013 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 « 1.2.1. Normes comptables » et « 1.5.24 Impacts des changements de normes » de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent les changements de méthode comptable effectués au 1er janvier 2013 et leurs incidences sur ces comptes ainsi que sur l'information financière comparative.

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 les éléments suivants :

- Estimations comptables

Les notes « 1.2.2 Estimations » et « 26 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 1.5.10, 1.5.11, 1.5.15, 8 et 9), les impôts différés actifs (notes 1.5.22, 7 et 19), les provisions (notes 1.5.20 et 20) et les engagements de retraite et assimilés (notes 1.5.18 et 21).

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 données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense et Paris, le 17 février 2014

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Praxor Audit

Philippe Grandclerc
Associé

Florent Gesbert
Associé

20.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	KPMG S.A. *Montant en milliers d'euros (hors taxes)* *(frais et débours inclus)*	PRAXOR AUDIT S.A. *Montant en milliers d'euros (hors taxes)*
	2013	**2013**
Audit		
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2 431	248
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	107	10
Sous-total	*2 538*	258
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement		
Juridique, fiscal, social	19	-
Autres	-	-
Sous-total	19	-
Total	**2 557**	**258**

20.3 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		
	2013	**2012**	**2011**
Dividende total (*en millions d'euros*).....	124,80[1]	0 [1] [2]	102,50[1]
Dividende net par action[3] (*en euros*).....	2,00	0	1,62

(1) Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions d'autocontrôle détenues par Tarkett GDL (pour plus d'information sur l'autocontrôle, voir la Section 18.1.2 « Principaux actionnaires » du présent document de référence).

(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 s'applique avant 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 2013, le Directoire proposera à l'Assemblée générale un dividende de 0,62 euros par action, correspondant à 39,9 % du résultat net consolidé part du Groupe.

20.4 PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'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 23,0 millions d'euros au 31 décembre 2013.

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 S.A. aux actionnaires minoritaires de Tarkett AG en 2005, dans le cadre de la privatisation de cette société, était approprié. Cinquante-cinq (55) actionnaires sont parties à la procédure. Selon le rapport initial d'un expert nommé par la Cour en octobre 2011, la contrepartie versée aux actionnaires de Tarkett AG n'était pas suffisante. Après le dépôt d'objections par les parties, l'expert a présenté un rapport complémentaire en août 2012, dans lequel la valeur des actions est apparue supérieure à celle présentée dans le rapport d'octobre 2011. Après d'autres objections, la Cour a rendu sa décision le 1er juillet 2013 retenant une valeur d'action supérieure de 1,62 euro par rapport à la valeur par action convenue (dans le cadre d'une transaction antérieure) de 19,50 euros. Le nombre d'actions en litige étant de 1 150 000, l'impact potentiel de cette décision est de 1,9 million d'euros hors intérêts. Tarkett a fait appel de cette décision 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.

Canada

Revendication des actions fictives attribuées aux anciens employées de FieldTurf

De façon successive à compter de 2004, Tarkett a acquis des actions de FieldTurf Tarkett Inc. (« FieldTurf »). En application d'un contrat d'achat d'actions daté du 13 mars 2007 entre Tarkett et les actionnaires de FieldTurf (le « SPA »), des promesses de paiements calculées selon un nombre d'actions fictives et liés à la valeur des actions devant être payées par Tarkett S.A. aux actionnaires en

2009 (les « *phantom shares* ») ont été attribuées pour des employés clés non-actionnaires de FieldTurf. Selon le SPA, l'identification des bénéficiaires et le nombre de « *phantom shares* » attribuées à chaque employé clé seraient des décisions discrétionnaires du Président de FieldTurf. En 2009, plusieurs anciens employés qui avaient quitté FieldTurf ou qui avaient été licenciés en 2008, ont initié une action contre FieldTurf tendant à l'attribution à leur profit des « *phantom shares* ». En 2012, la Cour Supérieure du Québec, District de Montréal, a condamné FieldTurf à payer aux demandeurs une somme globale d'environ 1,8 million de dollars américains au motif que les demandeurs avaient le droit de recevoir tous les avantages qu'ils avaient cumulés durant leur période de préavis. En mai 2012, FieldTurf a fait appel de la décision. La Cour d'Appel du Québec a rendu sa décision le 22 janvier 2014 confirmant la décision de première instance. Ainsi, Fieldturf a payé une somme d'environ 3,2 million de dollars canadiens incluant le montant principal de la condamnation, les intérêts et autres frais en règlement final de ce litige.

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 2013, 1 008 tiers plaignants avaient déposé des plaintes contre Domco dans plusieurs états aux États-Unis. Sur 1 008 actions en cours, 35 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 2013, Domco a obtenu le rejet des demandes formées contre elle dans 683 affaires depuis 2009, et a conclu de 14 à 28 transactions par an depuis 2009 pour un montant total d'environ 9 millions de dollars ou une moyenne de 1,8 million 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 et négocie avec une autre compagnie d'assurance en vue d'obtenir un accord de partage des coûts complémentaires (pour plus d'informations sur la manière dont le Groupe fait face aux dépenses liées à ces contentieux, voir la Section 10.9 « Engagement hors bilan » du présent document de référence).

Contentieux relatif à la fourniture défaillante de fibres entrant dans la fabrication de gazon synthétique

En mars 2011, trois sociétés du Groupe impliquées dans la fabrication et la vente de gazon synthétique (« FieldTurf ») ont intenté une poursuite contre trois sociétés du groupe Tencate (« Tencate ») devant la Cour de district du district nord de Géorgie aux États-Unis. Cette action concerne des fibres défaillantes fournies par Tencate, rendant les terrains FieldTurf qu'elles composent impropres à leur utilisation et nécessitant pour la plupart leur remplacement complet. Les dommages liés au dol et aux fausses représentations ainsi qu'à la violation du contrat de Tencate sont estimés à plus de 30 millions de dollars américains. Tencate a déposé 11 demandes reconventionnelles qui ont été déboutées en partie dans le cadre d'une requête en irrecevabilité en août 2011 et pour le reste par un jugement en référé (*summary judgment*) rendu en mai 2013. Le procès dans cette affaire est fixé au 21 avril prochain.

20.5 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE

Néant.

21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

21.1. Capital social

21.1.1. Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis Objet social (article 3 des statuts)
21.1.2. Titres non représentatifs de capital
21.1.3. Autocontrôle, auto-détention et acquisitions par TARKETT de ses propres actions
21.1.4. Autres titres donnant accès au capital
21.1.5. Conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré(e)
21.1.6. Capital social des sociétés du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option
21.1.7. Nantissements, garanties et sûretés
21.1.8. Évolution du capital social sur les trois derniers exercices

21.2. Actes constitutifs et statuts

21.2.1. Objet social (article 3 des statuts)
21.2.2. Organes de direction et de surveillance (articles 11 à 23 des statuts)
21.2.3. Droits et obligations attachés aux actions (articles 6 à 9 des statuts)
21.2.4. Modification des droits des actionnaires
21.2.5. Assemblées générales (article 25 des statuts)
21.2.6. Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle
21.2.7. Franchissements de seuils et identification des actionnaires
21.2.8. Modification du capital social
21.2.9. Répartition des bénéfices (article 28 des statuts)

21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

21.1 CAPITAL SOCIAL

21.1.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

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.

A la date du présent document de référence, le Directoire de la Société sur délégation de l'Assemblée générale du 4 novembre 2013 disposait de l'autorisation financière suivante : une augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (13ème résolution).

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser cent soixante (160) millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ; à ce plafond s'ajoutera le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Cette délégation a été donnée pour une période de vingt-six mois à compter du jour de l'Assemblée générale du 4 novembre 2013, aussi la date d'échéance de cette délégation est-elle le 4 janvier 2016.

Le Directoire a fait utilisation de cette délégation lors des opérations de réorganisation de la Société réalisées dans le cadre de l'introduction en bourse en date du 21 novembre 2013 (pour une description détaillée de l'évolution du capital social de la Société lors des opérations de réorganisation, voir la Section 21.1.8 du présent document de référence).

21.1.2 Titres non-représentatifs de capital

À la date d'enregistrement du présent document de référence, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

21.1.3 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par Tarkett de ses propres actions

À la date d'enregistrement du présent document de référence, Tarkett ne détient directement aucune de ses actions. Tarkett GDL S.A., détenue à 100 % par Tarkett, détient 0,38 % de Tarkett.

21.1.4 Autres titres donnant accès au capital

Néant.

21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré(e)

Voir la Section 17.2.3 « Actions gratuites » du présent document de référence.

21.1.6 Capital social des sociétés du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

21.1.6.1 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'élèvent 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 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent document de référence. 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.

21.1.6.2 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'élèvent 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 20.1 « 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.

21.1.6.3 Tarkett Hong-Kong Limited

Les sociétés Tarkett GDL S.A. et Double Bay Investment Company Limited et M. Lingbo Sun, qui détient toutes les actions de la Double Bay Investment Company Limited, ont conclu le 31 mars 2011 un pacte d'actionnaires portant sur la détention des titres de la société Tarkett Hong Kong Limited.

Les participations de Tarkett GDL S.A. et de Double Bay Investment Company Limited représentent respectivement 70 % et 30 % du capital de la société Tarkett Hong Kong Limited. La société Tarkett Hong Kong Limited a pour objet la vente et la distribution des produits Tarkett de revêtements de sol et de revêtements muraux en PVC de la marque Tarkett en Chine. La société Tarkett Hong Kong Limited a créé une filiale, Tarkett Floor Covering (Shanghai) Co., Ltd., qui a acquis des stocks et d'autres actifs des sociétés détenus par M. Sun.

21.1.7 Nantissements, garanties et sûretés

Dans le cadre du plan d'intéressement des dirigeants (MEP) de juin 2007, la Société avait conclu avec la Société d'Investissement Familiale (SIF) et certains dirigeants du Groupe des plans d'attribution d'actions en date du 20 juin 2008. Il a été procédé en date du 26 novembre 2013 à une attribution définitive d'actions gratuites ordinaires aux bénéficiaires du MEP dans le cadre des opérations préalables à son introduction en bourse.

La Société avait aussi conclu avec la Société d'Investissement Familiale (SIF) et les dirigeants concernés des conventions de séquestre en date du 20 juin 2008. Ces conventions ont pour objet de placer sous séquestre les actions de préférence souscrites par les dirigeants concernés ainsi que les actions qui seraient attribuées au titre de ce plan. Ces dirigeants ne peuvent donc ni transférer ni céder ces actions pendant toute la durée de la convention de séquestre. SIF a été absorbée par Tarkett dans le cadre des opérations préalables à son introduction en bourse. En conséquence, ces conventions sont reprises par Tarkett. Les conventions de séquestre doivent prendre fin lorsque Tarkett aura donné mainlevée du séquestre des actions aux dirigeants concernés.

21.1.8 Évolution du capital social sur les trois derniers exercices

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (en €)	Prime d'émission /de fusion (en €)	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale après opération (en €)	Capital après opération (en €)
26/05/2010	Réduction de capital	316 235 640	N/A	15 811 782	15 805 413	20	316 108 260
21/11/2013	Augmentation de capital (fusion SIF-Tarkett)	316 108 260	383 641 563	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)	31 066 703	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	N/A	15 843 906	15 930 674	20	318 613 480
21/11/2013	Division du nominal	318 613 480	N/A	15 843 906	63 722 696	5	318 613 480

Les opérations significatives réalisées sur le capital social de la Société depuis le 1er janvier 2010 jusqu'à la date du visa sur le présent document de référence sont :

- la réduction du capital social, adoptée par l'assemblée générale en date du 26 mai 2010, d'une somme de 127 380 euros par annulation de 6 369 actions ordinaires, le plan d'achat d'actions mis en place par la Société au cours de l'exercice 2004 étant arrivé à échéance au 15 juin 2009 ;

- les augmentations et réductions de capital successives, notamment en raison des fusions SIF-Tarkett et Partholdi-Tarkett, puis la division du nominal des actions par quatre, tels que détaillés dans le tableau ci-dessus, lors de l'assemblée générale en date du 21 novembre 2013.

21.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

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 décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'ils ont été les adoptés en date du 21 novembre 2013.

21.2.1 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.

21.2.2 Organes de direction et de Surveillance (articles 11 à 23 des statuts)

21.2.2.1 Directoire

21.2.2.1.1 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.

21.2.2.1.2 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.

21.2.2.1.3 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.

21.2.2.1.4 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.

21.2.2.1.5 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.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Directoire qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances.

Toutefois, sans préjudice des cas dans lesquels l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance est requise en application de la loi, le Directoire devra solliciter l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance pour la réalisation des opérations suivantes (les « Décisions Importantes ») au sein de la Société et/ou de ses filiales contrôlées au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce (ensemble le « Groupe Tarkett ») :

(a) l'octroi de cautions, avals et garanties par toute société du Groupe Tarkett au-delà d'un montant cumulé par an fixé par le Conseil de Surveillance ; si des cautions, avals et garanties étaient donnés pour un montant total dépassant la limite fixée pour la période considérée, le dépassement ne serait pas opposable aux tiers qui n'en auraient pas eu connaissance ;

(b) les opérations ayant pour conséquence un changement significatif des activités industrielles (revêtement de sol et surfaces sportives) exercées à titre principal par les sociétés du Groupe Tarkett ; il est précisé, en tant que de besoin, que la conduite de nouvelles activités à titre accessoire par les entités du Groupe Tarkett ne requiert pas l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance sauf si elle constitue par ailleurs une Décision Importante ;

(c) l'acquisition ou la cession (et plus généralement tout transfert de propriété ou investissement) ou affectation à titre de sûreté d'un élément d'actif du Groupe Tarkett au sein d'un projet, tout apport d'actif, notamment apport partiel d'actif soumis à l'assemblée générale selon la procédure dite de scission, toute fusion ou réorganisation (que ce soit avec une tierce partie ou à l'intérieur du Groupe Tarkett), portant sur un montant supérieur aux seuils fixés par le Conseil de Surveillance ou à défaut le règlement intérieur du Conseil de Surveillance (soit globalement, soit par type d'opération);

(d) l'introduction en bourse de toute société du Groupe Tarkett (autre que la Société) ;

(e) la conclusion par une société du Groupe Tarkett de tout emprunt d'un montant en principal unitaire (i) supérieur au montant fixé par le Conseil de Surveillance ou à défaut le règlement intérieur du Conseil de Surveillance ou (ii) entraînant une augmentation du montant global en principal des emprunts en cours du Groupe Tarkett au-delà du montant d'engagement global (en principal) d'emprunts autorisé par le Conseil de Surveillance pour la période considérée ou à défaut par le règlement intérieur du Conseil de Surveillance, et toute modification importante des modalités de ces emprunts ;

(f) les décisions relatives aux modifications des statuts de la Société ou impliquant de telles modifications et les modifications des statuts de toute société du Groupe Tarkett (i) dont la valeur des actifs est supérieur à un montant fixé par le règlement intérieur du Conseil de Surveillance ou (ii) ayant des actifs stratégiques pour le Groupe Tarkett, dans la mesure où ces modifications affectent les droits de la société du Groupe Tarkett qui contrôle cette filiale ;

(g) l'approbation des accords de joint-venture ou de coopération significatifs, c'est-à-dire de ceux dans lesquels les actifs apportés par toute entité du Groupe Tarkett (y compris en numéraire) excèdent un seuil fixé par le règlement intérieur du Conseil de Surveillance ;

(h) tout changement significatif dans les principes comptables appliquées par la Société pour la préparation de ses comptes consolidés (annuels ou semestriels), autrement qu'à raison de la modification des normes IAS / IFRS ;

(i) l'adoption du budget annuel du Groupe Tarkett et tout changement significatif apporté à ce budget ;

(j) l'adoption d'un plan stratégique à moyen ou long-terme et la mise à jour annuelle de ce plan (avec le budget annuel) ;

(k) toute proposition de résolutions à l'assemblée générale et exercice de délégations consenties par l'assemblée générale, relatives à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, ainsi que toute émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital d'une société du Groupe Tarkett au profit d'une partie tierce au Groupe Tarkett ;

(l) toute acquisition ou cession (et plus généralement tout transfert de propriété) de produits dérivés, contrats portant sur des devises, swaps, options ou autres instruments financiers de type spéculatif autres que (i) pour les besoins de couverture du Groupe Tarkett ou (ii) dans le cadre d'un programme de rachat d'actions de la Société ;

(m) la mise en œuvre de toute procédure collective, de dissolution, de liquidation ou de démantèlement, de moratoire ou de suspension (ou toute procédure similaire dans chaque juridiction applicable) d'une société du Groupe Tarkett (i) dont le nombre d'employés est supérieur à un seuil fixé par le règlement intérieur du Conseil de Surveillance ou (ii) ayant des actifs stratégiques pour le Groupe Tarkett, dans la mesure où ces modifications affectent les droits de la société du Groupe Tarkett qui contrôle cette filiale ;

(n) tout prêt accordé à un tiers par le Groupe Tarkett, à l'exception des avances clients, avances salariés et tout prêt conclu dans le cours normal des affaires ;

(o) (i) toute embauche ou révocation (ou licenciement) des principaux cadres dirigeants du Groupe Tarkett définis dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance et (ii) toute modification significative de leur rémunération (y compris plan de retraite ou conditions particulières de départ) ;

(p) la mise en œuvre ou toute modification du plan d'intéressement de l'équipe dirigeante (y compris tout intéressement sous forme d'actions ou de numéraire) ;

(q) la création ou modification de plans d'options ou d'attribution d'actions gratuites de la Société ou de toute société du Groupe Tarkett (ou tout autre instrument s'inscrivant dans une logique similaire) au bénéfice des dirigeants et/ou salariés du Groupe Tarkett ou de certaines catégories d'entre eux ;

(r) la conclusion ou la modification importante de tout accord collectif, plan de retraite ou de tout plan de licenciement concernant un nombre de personnes fixé par le règlement intérieur du Conseil de Surveillance ;

(s) l'initiative, l'arrêt ou la transaction de tout litige ou contentieux (y compris fiscal) ou la renonciation à toute demande, dans chacun de ces cas pour un montant excédant ceux fixés par le règlement intérieur du Conseil de Surveillance ;

(t) la nomination, le renouvellement ou la révocation des commissaires aux comptes ;

(u) toute subvention, opération de mécénat et plus généralement toute forme de donation au-delà de cent mille (100 000) euros.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente un rapport au Conseil de Surveillance. Dans les trois mois de la clôture de chaque exercice, il lui présente, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels.

21.2.2.1.6 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.

21.2.2.2 Conseil de Surveillance

21.2.2.2.1 Règlement intérieur du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance s'est doté d'un règlement intérieur à l'effet de préciser ses modalités de fonctionnement.

21.2.2.2.2 Composition et durée des fonctions (articles 17 à 19 des statuts et article 1er du règlement intérieur du Conseil)

La durée des fonctions de membre du Conseil de Surveillance est de quatre ans. Par exception, l'assemblée générale pourra prévoir lors de la désignation de certains membres du Conseil de Surveillance que la durée de leur mandat sera inférieure à quatre ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil de Surveillance.

Une partie des membres du Conseil de Surveillance sera renouvelée chaque année afin d'assurer un renouvellement échelonné de l'ensemble du Conseil de Surveillance sur une période de quatre ans.

Les membres du Conseil de Surveillance sont toujours rééligibles.

Le nombre de membres du Conseil ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres du Conseil en fonction.

Aucun membre du Conseil de Surveillance ne peut faire partie du Directoire. Si un membre du Conseil de Surveillance est nommé au Directoire, son mandat au Conseil prend fin dès son entrée en fonction.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou de plusieurs sièges, le Conseil de Surveillance peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Les nominations provisoires effectuées par le Conseil de Surveillance sont soumises à ratification de la prochaine assemblée générale ordinaire. Le membre nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonctions que pendant le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Si le nombre des membres du Conseil de Surveillance devient inférieur à trois, le Directoire doit convoquer immédiatement l'assemblée générale ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil.

À défaut de ratification des nominations provisoires, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil de Surveillance n'en demeurent pas moins valables.

Le Conseil s'assure que la proportion de membres indépendants soit, dans la mesure du possible, d'au moins un tiers au sein du Conseil de Surveillance et que le comité d'audit 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.

21.2.2.2.3 Révocation (article 18 des statuts)

Les membres du Conseil de Surveillance peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

21.2.2.2.4 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.

21.2.2.2.5 Pouvoirs et obligations du Conseil de Surveillance (articles 17 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 21.2.2.1.5 « Pouvoirs et obligations du Directoire (article 16 des statuts et article 3.2 du règlement intérieur du Conseil) »).

Il présente à l'assemblée générale annuelle ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Il peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

Le Conseil de Surveillance peut établir un règlement intérieur prévoyant notamment la création en son sein d'un ou plusieurs comités, dont il fixe la composition et les attributions et le cas échéant la rémunération de chacun de ses membres. Le respect de ce règlement intérieur s'impose aux membres du Conseil de Surveillance et du Directoire, ainsi qu'aux censeurs.

Jusqu'à ce qu'il détienne 1 000 actions, chaque membre du Conseil de Surveillance doit utiliser la moitié du montant de ses jetons de présence pour acquérir des actions de la Société. Au moment de l'accession à leurs fonctions, les membres du Conseil de Surveillance doivent mettre les titres qu'ils détiennent au nominatif. Il en est de même de tout titre acquis ultérieurement.

Chaque membre du Conseil de Surveillance doit respecter la règlementation applicable en matière d'abus de marchés et d'information privilégiée. En outre, il doit déclarer à la Société toute opération

effectuée sur les titres de la Société conformément aux dispositions législatives et règlementaires applicables. Ces dispositions font l'objet d'un rappel annuel à l'ensemble des membres du Conseil et d'une information ponctuelle en cas de changements significatifs.

21.2.2.2.6 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.

21.2.2.2.7 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.

21.2.2.2.8 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 :

- 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 ;

- détermine le montant de la rémunération du Président et du Vice-Président ;

- 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.

21.2.2.3 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.

21.2.3 Droits et obligations attachés aux actions (articles 6 à 9 des statuts)

Le capital de la Société est à la date d'enregistrement du présent document de référence 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.

21.2.4 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.

21.2.5 Assemblées générales (article 25 des statuts)

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'assemblée, la retransmission publique de l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet est autorisée. Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire ou par toute autre personne physique ou morale de son choix.

Le mandat ainsi que, le cas échéant, sa révocation sont écrits et communiqués à la Société dans les conditions prescrites par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, sous la forme 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.

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.

21.2.6 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Néant.

21.2.7 Franchissements de seuils et identification des actionnaires

21.2.7.1 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.

21.2.7.2 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.

21.2.8 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.

21.2.9 Répartition des bénéfices (article 28 des statuts)

Le résultat de chaque exercice se détermine conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour la formation du fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

L'assemblée générale peut librement disposer du surplus et, sur proposition du Directoire et au vu du rapport du Conseil de Surveillance, soit le reporter à nouveau en tout ou partie, soit l'affecter en tout ou partie à la constitution de fonds de prévoyance ou de réserves extraordinaires ou spéciales sous quelque dénomination que ce soit. Elle peut aussi en décider la distribution en tout ou partie.

L'assemblée générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. En outre, l'assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise de titres du portefeuille ou d'actifs de la Société.

La part de chaque actionnaire dans les bénéfices et sa contribution aux pertes est proportionnelle à sa quotité dans le capital social.

22
CONTRATS IMPORTANTS

22. CONTRATS IMPORTANTS

Le lecteur est invité à se reporter à la Section 10.4 « Détail du crédit syndiqué multidevises renouvelable » et à la Section 10.5 « Nouveau crédit » du présent document de référence.

23
INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

Néant.

24
DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

24. 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.

25
INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

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 9.1.7 « Acquisitions » et à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent document de référence.

A.1.
Comptes sociaux de Tarkett pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

TARKETT

Numéro SIRET : **35284932700064**

2 RUE DE L'EGALITE
92748 NANTERRE CEDEX

COMPTES ANNUELS

du 01/01/2013 au 31/12/2013

Sommaire

Bilan 1
ACTIF 1
Actif immobilisé 1
Actif circulant 1
PASSIF 2
Capitaux Propres 2
Provisions pour risques et charges 2
Emprunts et dettes 2
Compte de résultat 3
Annexes 5

Bilan ACTIF

Présenté en Euros

ACTIF	Exercice clos le 31/12/2013 (12 mois)			Exercice précédent 31/12/2012 (12 mois)	Variation
	Brut	Amort.prov.	Net	Net	
Capital souscrit non appelé (0)					
Actif immobilisé					
Frais d'établissement					
Recherche et développement					
Concessions, brevets, droits similaires	12 145 659	6 520 221	5 625 438	8 352 893	-2 727 455
Fonds commercial	3 939 892		3 939 892		3 939 892
Autres immobilisations incorporelles	2 001 389		2 001 389		2 001 389
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles					
Terrains					
Constructions	105 795	43 977	61 818	80 798	- 18 980
Installations techniques, matériel et outillage industriels					
Autres immobilisations corporelles	1 099 491	519 643	579 848	1 322 594	- 742 746
Immobilisations en cours	3 812 102		3 812 102		3 812 102
Avances et acomptes					
Participations évaluées selon mise en équivalence					
Autres participations	1 226 521 160		1 226 521 160	1 251 740 191	-25 219 031
Créances rattachées à des participations					
Autres titres immobilisés					
Prêts	405 663 250		405 663 250	395 215 312	10 447 938
Autres immobilisations financières	69 115		69 115	45 000	24 115
TOTAL (I)	**1 655 357 853**	**7 083 841**	**1 648 274 012**	**1 656 756 788**	**-8 482 776**
Actif circulant					
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	6 250		6 250	781 620	- 775 370
Clients et comptes rattachés	5 381 362		5 381 362	4 939	5 376 423
Autres créances					
. Fournisseurs débiteurs	*94*		*94*		*94*
. Personnel	*11 905*		*11 905*	*15 210*	*- 3 305*
. Organismes sociaux					
. Etat, impôts sur les bénéfices	*2 389 783*		*2 389 783*	*1 578 132*	*811 651*
. Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	*2 444 153*		*2 444 153*	*1 253 293*	*1 190 860*
. Autres	*296 331 228*		*296 331 228*	*95 347 616*	*200 983 612*
Capital souscrit et appelé, non versé					
Valeurs mobilières de placement					
Disponibilités	3 241 854		3 241 854	2 746 009	495 845
Instruments de trésorerie	3 954		3 954		3 954
Charges constatées d'avance	2 773 036		2 773 036	360 051	2 412 985
TOTAL (II)	**312 583 618**		**312 583 618**	**102 086 871**	**210 496 747**
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)					
Primes de remboursement des obligations (IV)					
Ecarts de conversion actif (V)	1 729 034		1 729 034	640 178	1 088 856
TOTAL ACTIF (0 à V)	**1 969 670 505**	**7 083 841**	**1 962 586 664**	**1 759 483 838**	**203 102 826**

Bilan (suite)PASSIF

Présenté en Euros

PASSIF	Exercice clos le 31/12/2013 (12 mois)	Exercice précédent 31/12/2012 (12 mois)	Variation
Capitaux Propres			
Capital social ou individuel (dont versé : 318 613 480)	318 613 480	316 108 260	2 505 220
Primes d'émission, de fusion, d'apport ...	113 982 295	107 216 457	6 765 838
Ecarts de réévaluation			
Réserve légale	31 617 815	31 617 815	
Réserves statutaires ou contractuelles			
Réserves réglementées			
Autres réserves			
Report à nouveau	438 395 592	403 164 786	35 230 806
Résultat de l'exercice	237 535 708	162 256 340	75 279 368
Subventions d'investissement			
Provisions réglementées	1 020 772	1 968 844	- 948 072
TOTAL (I)	**1 141 165 661**	**1 022 332 501**	**118 833 160**
Produits des émissions de titres participatifs			
Avances conditionnées			
TOTAL (II)			
Provisions pour risques et charges			
Provisions pour risques	8 539 594	1 381 343	7 158 251
Provisions pour charges	438 148	277 421	160 727
TOTAL (III)	**8 977 741**	**1 658 764**	**7 318 977**
Emprunts et dettes			
Emprunts obligataires convertibles			
Autres Emprunts obligataires			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
. Emprunts	*520 645 403*	*483 756 082*	*36 889 321*
. Découverts, concours bancaires		*420 984*	*- 420 984*
Emprunts et dettes financières diverses			
. Divers			
. Associés			
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9 940 934	4 146 844	5 794 090
Dettes fiscales et sociales			
. Personnel	*3 026 706*	*1 581 875*	*1 444 831*
. Organismes sociaux	*1 243 037*	*1 147 367*	*95 670*
. Etat, impôts sur les bénéfices			
. Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	*200 111*	*94 740*	*105 371*
. Etat, obligations cautionnées			
. Autres impôts, taxes et assimilés	*562 877*	*261 814*	*301 063*
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 341 000	1 025 318	315 682
Autres dettes	273 822 365	242 638 584	31 183 781
Instruments de trésorerie			
Produits constatés d'avance			
TOTAL (IV)	**810 782 433**	**735 073 608**	**75 708 825**
Ecart de conversion passif(V)	1 660 829	418 964	1 241 865
TOTAL PASSIF (I à V)	**1 962 586 664**	**1 759 483 838**	**203 102 826**

Compte de résultat

Présenté en Euros

	Exercice clos le 31/12/2013 (12 mois)			Exercice précédent 31/12/2012 (12 mois)	Variation	%
	France	Exportations	Total	Total		
Ventes de marchandises						
Production vendue biens						
Production vendue services	6 268 707	21 922 801	28 191 508	29 323 169	-1 131 661	-3.86
Chiffres d'affaires Nets	**21 922 801**	**6 268 707**	**28 191 508**	**29 323 169**	**-1 131 661**	**-3.86**
Production stockée						
Production immobilisée						
Subventions d'exploitation reçues						
Reprises sur amort. et prov., transfert de charges			36 466		36 466	N/S
Autres produits			0	277	- 277	-100
Total des produits d'exploitation			**28 227 974**	**29 323 447**	**-1 095 473**	**-3.74**
Achats de marchandises (y compris droits de douane)						
Variation de stock (marchandises)						
Achats de matières premières et autres approvisionnements			144		144	N/S
Variation de stock matières premières et autres approvisionnements						
Autres achats et charges externes			33 406 103	26 758 288	6 647 815	24.84
Impôts, taxes et versements assimilés			1 085 176	658 242	426 934	64.86
Salaires et traitements			8 530 231	6 085 840	2 444 391	40.17
Charges sociales			3 434 336	2 558 859	875 477	34.21
Dotations aux amortissements sur immobilisations			3 483 639	2 633 553	850 086	32.28
Dotations aux provisions sur immobilisations						
Dotations aux provisions sur actif circulant						
Dotations aux provisions pour risques et charges			7 224 000		7 224 000	N/S
Autres charges			198	117 296	- 117 098	-99.83
Total des charges d'exploitation			**57 163 828**	**38 812 079**	**18 351 749**	**47.28**
RESULTAT EXPLOITATION			**-28 935 854**	**-9 488 632**	**-19 447 222**	**204.95**
Bénéfice attribué ou perte transférée						
Perte supportée ou bénéfice transféré						
Produits financiers de participations			268 171 128	183 549 264	84 621 864	46.10
Produits des autres valeurs mobilières			17 830 474		17 830 474	N/S
Autres intérêts et produits assimilés			234 528		234 528	N/S
Reprises sur provisions et transferts de charges						
Différences positives de change						
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement						
Total des produits financiers			**286 236 130**	**183 549 264**	**102 686 866**	**55.95**
Dotations financières aux amortissements et provisions				206 401	-206 401	N/S
Intérêts et charges assimilées			18 677 059	15 624 494	3 052 565	19.54
Différences négatives de change			1 070 608	589 049	481 559	81.75
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement						
Total des charges financières			**19 747 667**	**16 419 944**	**3 327 723**	**20.27**
RESULTAT FINANCIER			**266 488 462**	**167 129 320**	**99 359 142**	**59.45**
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT			**237 552 608**	**157 640 687**	**79 911 921**	**50.69**

Compte de résultat (suite)

Présenté en Euros

	Exercice clos le 31/12/2013 (12 mois)	Exercice précédent 31/12/2012 (12 mois)	Variation	%
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	47 229		47 229	N/S
Produits exceptionnels sur opérations en capital		71 019	- 71 019	-100
Reprises sur provisions et transferts de charges	1 116 378	89 986	1 026 392	N/S
Total des produits exceptionnels	**1 163 607**	**161 005**	**1 002 602**	**622.71**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	26 000	7 499	18 501	246.71
Charges exceptionnelles sur opérations en capital				
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	242 646	626 585	- 383 939	-61.27
Total des charges exceptionnelles	**268 646**	**634 083**	**- 365 437**	**-57.63**
RESULTAT EXCEPTIONNEL	**894 961**	**-473 079**	**1 368 040**	**289.18**
Participation des salariés				
Impôts sur les bénéfices	911 862	-5 088 731	6 000 593	117.92
Total des Produits	**315 627 711**	**213 033 715**	**102 593 996**	**48.16**
Total des charges	**78 092 003**	**50 777 375**	**27 314 628**	**53.79**
RESULTAT NET	**237 535 708**	**162 256 340**	**75 279 368**	**46.40**
Dont Crédit-bail mobilier				
Dont Crédit-bail immobilier				

Annexes

SOMMAIRE

REGLES ET METHODES COMPTABLES

-Règles et méthodes comptables
-Faits marquants

COMPLEMENTS D'INFORMATIONS RELATIFS AU BILAN ET AU COMPTE DE RESULTAT

- Etat des immobilisations
- Etat des amortissements
- Etat des provisions
- Etat des échéances des créances et des dettes
- Eléments relevant de plusieurs postes du bilan
- Fonds commercial
- Produits et avoirs à recevoir
- Charges à payer et avoirs à établir
- Charges et produits constatés d'avance
- Ventilation du chiffre d'affaires net

ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

- Engagements financiers
- Ventilation de l'impôt sur les bénéfices
- Décomposition de l'impôt sur les bénéfices
- Intégration fiscale
- Situation fiscale latente
- Rémunérations des dirigeants
- Effectif moyen
- Parties liées
- Identité des sociétés-mères consolidant les comptes de la société
- Composition du capital social
- Capitaux propres
- Liste des filiales et participations

Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :
- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.
Les principales méthodes utilisées sont les suivantes:

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**

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.

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.

OPERATIONS EN DEVISES

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.
Les actifs et passifs libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis en euros en utilisant le cours de change à cette date. Les écarts de change résultant de la conversion sont comptabilisés en "écart de conversion".
Les pertes latentes de change non compensées et non couvertes par un instrument de couverture font l'objet d'une provision pour risque.

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 2012, 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 (par souci de confidentialité vis-à-vis de la partie adverse, aucune précision ne peut être donnée).

PROVISION POUR PLANS D'INTERESSEMENT A LONG TERME DES SALARIES (LTI)

Conformément a l'avis du CNC N°2008-17 du 6 novemb re 2008 sur le traitement comptable des plans d'attributions d'actions gratuites aux employés :

• Une provision, d'un montant total de 6,863,000 euros 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 est évaluée comme le produit du prix de rachat des actions et du nombre d'actions qui devraient être attribuées compte tenu des dispositions du plan d'attribution (performance/présence). Cette provision est étalée linéairement sur la période d'acquisition des actions gratuites, au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les bénéficiaires ;

FAITS MARQUANTS
Fusion-absorption de SIF et de Partholdi

La société Tarkett a fusionné en date du 21 novembre 2013, avec effet rétroactif au 1er janvier 2013, avec les sociétés Partholdi et Société d'Investissement Familiale (S.I.F.). Les effets sur les capitaux propres de ces fusions-absorptions sont décrits en page 19 des présentes annexes.
A noter également que la fusion-absorption de Partholdi a engendré un mali de fusion capitalisé dans les comptes de Tarkett, tel que reporté en page 12 des présentes annexes.

Introduction en Bourse

La société Tarkett a fait l'objet d'une introduction en bourse le 22 novembre 2013. 26.1% de son capital fait donc désormais l'objet de détention par le public, suite à l'exercice de l'option de sur-allocation de l'actionnaire cédant, KKR, en décembre 2013.
La société a supporté une charge de 6,2 millions d'euros dans le cadre de cette introduction en bourse. Cette charge apparait dans la ligne Autres achats et charges externes du compte de résultat de la société au 31 décembre 2013.

Etat 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	11 641 664		6 445 276
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	1 609 029		
Emballages récupérables et divers			
Immobilisations corporelles en cours			3 812 102
Avances et acomptes			
TOTAL	**1 714 824**		**3 812 102**
Participations évaluées par équivalence			
Autres participations	1 251 740 191		50 000
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres immobilisations financières	395 260 312		10 472 054
TOTAL	**1 647 000 502**		**10 522 054**
TOTAL GENERAL	**1 660 356 990**		**20 779 432**

	Diminutions		Valeur brute immob. à fin exercice	Réev. 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			18 086 940	
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		509 537	1 099 491	
Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours			3 812 102	
Avances et acomptes				
TOTAL		**509 537**	**5 017 388**	
Participations évaluées par équivalence				
Autres participations		25 269 031	1 226 521 160	
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres immobilisations financières			405 732 365	
TOTAL		**25 269 031**	**1 632 253 525**	
TOTAL GENERAL		**25 219 031**	**1 655 357 853**	

Etat des amortissements

	Situations et mouvements de l'exercice			
	Début exercice	Dotations exercice	Eléments sortis reprises	Fin exercice
Frais d'établissement, recherche				
Autres immobilisations incorporelles	3 288 771	3 231 450		6 520 221
Terrains				
Constructions sur sol propre				
Constructions sur sol d'autrui				
Installations générales, agencements constructions	24 997	18 980		43 977
Installations techniques, matériel et outillages industriels				
Installations générales, agencements divers				
Matériel de transport				
Matériel de bureau, informatique, mobilier	281 407	238 236		519 643
Emballages récupérables et divers				
TOTAL	**306 404**	**257 216**		**563 620**
TOTAL GENERAL	**3 595 175**	**3 488 666**		**7 083 841**

	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	3 231 450				
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	238 236				
Emballages récupérables et divers					
TOTAL	**257 216**				
TOTAL GENERAL	**3 488 666**				

Etat des provisions

PROVISIONS	Début exercice	Augmentations dotations	Diminutions Reprises	Fin exercice
Pour reconstitution gisements				
Pour investissement				
Pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	1 968 844	168 306	1 116 378	1 020 772
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 Provisions réglementées	**1 968 844**	**168 306**	**1 116 378**	**1 020 772**
Pour litiges				
Pour garanties données clients				
Pour pertes sur marchés à terme				
Pour amendes et pénalités				
Pour pertes de change				
Pour pensions et obligations	277 421	160 727		438 148
Pour impôts				
Pour renouvellement immobilisations				
Pour grosses réparations				
Pour charges sur congés payés				
Autres provisions	1 381 343	7 192 383	34 132	8 539 594
TOTAL Provisions	**1 658 764**	**7 353 110**	**34 132**	**8 977 741**
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	**3 627 608**	**7 521 416**	**1 150 510**	**9 998 513**
Dont dotations et reprises :				
- d'exploitation		7 224 000	36 466	
- financières				
- exceptionnelles		242 646	1 116 378	

Etat 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	405 663 250		405 663 250
Autres immobilisations financières	69 115		69 115
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances clients	5 381 362	5 381 362	
Créances représentatives de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés	11 905	11 905	
Sécurité sociale, autres organismes sociaux			
Etat et autres collectivités publiques :			
- Impôts sur les bénéfices	2 389 783	2 389 783	
- T.V.A	2 444 153	2 444 153	
- Autres impôts, taxes, versements et assimilés			
- Divers			
Groupe et associés	296 182 045	296 182 045	
Débiteurs divers	149 276	149 276	
Charges constatées d'avance	2 773 036	2 773 036	
TOTAL GENERAL	**715 063 926**	**309 331 561**	**405 732 365**
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 :				
- à 1 an maximum	22 241 980	22 241 980		
- plus d'un an	498 403 423		498 403 423	
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	9 940 934	9 940 934		
Personnel et comptes rattachés	3 026 706	3 026 706		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 243 037	1 243 037		
Etat et autres collectivités publiques :				
- Impôts sur les bénéfices				
- T.V.A	200 111	200 111		
- Obligations cautionnées				
- Autres impôts et taxes	562 877	562 877		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 341 000	1 341 000		
Groupe et associés				
Autres dettes	273 822 365	273 822 365		
Dette représentative de titres empruntés				
Produits constatés d'avance				
TOTAL GENERAL	**810 782 433**	**291 778 010**	**519 004 423**	
Emprunts souscrits en cours d'exercice				
Emprunts remboursés en cours d'exercice				
Emprunts et dettes contractés auprès des associés				

Eléments 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 à un lien de participation	
Capital souscrit non appelé			
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles			
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles			
Participations	1 226 521 160		
Créances rattachées à des participations	405 663 250		
Prêts			
Autres titres immobilisés			
Autres immobilisations financières			
Avances et acomptes versés sur commandes			
Créances clients et comptes rattachés			
Autres créances	125 896 750		
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	100 259 000		
Produits de participation	268 167 077		
Autres produits financiers	17 834 525		
Charges financières	3 408 666		

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 :)	444 507
VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT	
DISPONIBILITES	
TOTAL	**444 507**

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	1 610 913
Emprunts et dettes financières divers	30 067
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7 167 098
Dettes fiscales et sociales	3 421 263
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Autres dettes (dont avoirs à établir :)	15 612
TOTAL	**12 244 952**

Charges et produits constatés d'avance

	Charges	Produits
Charges / Produits d'exploitation	2 329 512	
Charges / Produits financiers	443 524	
Charges / Produits exceptionnels		
TOTAL	**2 773 036**	

Ventilation du chiffre d'affaires net

Répartition par secteur d'activité	Montant
Ventes de marchandises	
Ventes de produits finis	
Prestations de services	28 191 508
TOTAL	**28 191 508**

Répartition par marché géographique	Montant
France	6 268 707
Etranger	21 922 801
TOTAL	**28 191 508**

Engagements financiers

1 - Effets escomptés non échus

NEANT

2 - Avals et Cautions

	Engagements donnés	Engagements limites		
Barclays Madrid	EUR 1 044 000	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 SAS

3 - Autres engagements donnés

	Engagements donnés	Engagements limites		
Bénéficiaire		Montant	Objet	Faveur
Federal Insurance Company	USD 53 597 695	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 163 230 000	SEK 163 230 000	Engagements de retraite	Tarkett AB
Banque Générale du Lux.	EUR 1 573 000	EUR 2 500 000	Ligne de Crédit	Laminate Park GmbH
Fortis GmbH	EUR 1 573 000	EUR 2 500 000	Ligne de Crédit	Laminate Park GmbH
SETEPP	EUR 466 000	EUR 466 000	Loyer	

4 - Instruments financiers dérivés de change

Contrepartie	Montant	Nature	Date d'échéance
Bancaire	HKD 4 000 000	Swap de change	mars-14
Bancaire	GBP 3 250 000	Swap de change	mars-14
Bancaire	CAD 1 600 000	Swap de change	janv.-14
Bancaire	SEK 600 000	Swap de change	janv.-14
Bancaire	USD 185 320 000	Swap de change	janv.-14 & mars-14
Bancaire	PLN 4 000 000	Swap de change	janv.-14

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	87 013 270	Options gar. tx d'i.	sept.-16 & & sept.-17

6 - Autres engagements reçus

Tarkett bénéficie au 31/12/2013 de droits de tirage non utilisés à hauteur de 425M€ sur des lignes de crédit revolving confirmées, 90 M€ sur un term loan confirmé et à hauteur de 55M€ 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 2013 à 2,499 heures. La totalité de ces heures n'a pas donné lieu à demande.

Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

	Résultat avant impôts	Impôts
Résultat courant	237 552 608	911 860
Résultat exceptionnel (et participation)	**894 961**	
Résultat comptable	237 535 708	

Décomposition de l'impôt sur les bénéfices

NATURE DE L'IMPOT SUR LES BENEFICES	Impôt
Contribution de 3% sur dividendes	3 715 806
Créance d'intégration fiscale	(2 864 442)
Crédit d'Impôt recherche	0
Crédit d'Impôt Mécenat	0
Crédit d'Impôt Apprentissage	(1 600)
Crédit d'Impôt Intéressement	0
Autres	62 098
Total	**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

				Taux d'imposition		
				34.43%		
	BASES			TAXES		
	Début d'exercice 01/01/2013	Variations de l'année	Fin d'exercice 31/12/2013	Début d'exercice 01/01/2013	Variations de l'année	Fin d'exercice 31/12/2013
Charges non déductibles:						
Gain/Perte de change latent	-144 129	263 006	**118 877**	-49 624	90 553	**40 929**
Organic	46 917	2 170	**49 087**	16 154	747	**16 901**
Provisions minoritaires T-AG	1 016 000	329 383	**1 345 383**	349 809	113 406	**463 215**
Pension provisions	277 421	160 727	**438 148**	95 516	55 338	**150 854**
Total des impôts différés/latents	**1 196 209**	**755 285**	**1 951 494**	**411 855**	**260 045**	**671 899**
Déficit propre	25 600 921	7 373 652	**32 974 573**	8 814 397	2 538 749	**11 353 146**
Déficit lié à l'intégration fiscale	-3 091 304	-1 611 048	**-4 702 352**	-1 064 336	-554 684	**-1 619 020**
Total du déficit reportable fiscalement	**22 509 617**	**5 762 605**	**28 272 222**	**7 750 061**	**1 984 065**	**9 734 126**

Rémunérations des dirigeants

	Montant
REMUNERATIONS ALLOUEES AUX MEMBRES :	
- des organes d'administration	
- des organes de direction	2 679 591
- des organes de surveillance	386 525

Effectif moyen

	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise
Cadres	44	
Agents de maîtrise et techniciens	4	
Employés	0	
Ouvriers	0	
TOTAL	**48**	

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 50,1% 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	Dividendes versés	Montant fin d'exercice
Capital social ou individuel	316,108,260		2,505,220			318,613,480
Primes d'émission,de fusion, d'apport	107,216,457		6,765,837			113,982,294
Ecarts de réévaluation						
Réserve Légale	31,617,815					31,617,815
Réserves statutaires ou contractuelles						
Réserves réglementées						
Autres réserves						
Report à nouveau	403,164,786		(1,735,360)	162,256,340	(125,290,174)	438,395,592
Résultat de l'exercice	162,256,340	237,535,708		(162,256,340)		237,535,708
TOTAL Situation Nette	1,020,363,657	237,535,708	7,535,697	-	(125,290,174)	1,140,144,888
SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT						
PROVISIONS REGLEMENTEES	1,968,844	(948,072)				1,020,772
CAPITAUX PROPRES	1,022,332,501	236,587,636	7,535,697	-	(125,290,174)	1,141,165,661

(*) Opérations en capital

Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 21 novembre 2013, la fusion-absorption de la société SIF et celle de la société Partholdi par la société Tarkett ont été approuvées.

Lors de la même Assemblée Générale, la société a procédé à l'émission de 86 768 actions de préférence au titre du plan de MEP du 30 octobre 2007.

Les impacts de ces opérations sur les capitaux propres de la société Tarkett sont les suivants :

	Capital	Prime fusion
Situation au 01/01/13	**316 108 260**	**107 216 457**
Fusion-absorption de la société SIF	8 963 020	23 992 918
Fusion-absorption de la société Partholdi	-8 193 160	-17 227 080
MEP - émission d'actions de préférence	1 735 360	
Situation au 31/12/13	**318 613 480**	**113 982 295**

Composition du capital social

	Nombre	Valeur nominale
Actions / parts sociales composant le capital social au début de l'exercice	15 805 413	20,00
Actions / parts sociales émises pendant l'exercice	86 768	20,00
Actions / parts sociales remboursées pendant l'exercice		
Actions / parts sociales composant le capital social en fin d'exercice	63 722 696	5,00

Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 21 novembre 2013, la société a procédé :

- à l'émission de 86 768 actions de préférence au titre du plan de MEP du 30 octobre 2007.
- à la division par 4 du nominal des actions, engendrant une multiplication par 4 du nombre de titres.

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 k€)	274 123	119 847	100	498 050	498 050			274 324	20 137	138 000
Fieldturf Tarkett (en k€)	8 639	-3 601	100	20 609	20 609			42 820	-976	
Tarkett Inc (en KCAD)	539 896	12 582	100	321 176 €	321 176 €			100 676	307	
Tarkett Doo (en k€)	64 264	81 672	100	252 605	252 605			134 556	72 553	82 650
Tarkett Services (en k€)	50		100	50	50					
Participations (10 à 50 % du capital détenu)										
Zao Tarkett (en k€)	15 254	171 112	50	134 030	134 030			412 859	59 822	47 517
B – Renseignements globaux concernant les autres filiales & participations										
- Filiales non reprises en A:										
a) Françaises										
b) Etrangères										
- Participations non reprises en A:										
a) Françaises										
b) Etrangères										

Observations complémentaires

La société a acquis le 15 décembre 2013 la totalité des titres de la société Tarkett Services.

A.1.1.
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de Tarkett pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

ABCD

KPMG Audit
Le Belvédère
1 Cours Valmy
CS 50034
92923 Paris La Défense Cedex
France

PRAXOR AUDIT

Praxor Audit
23, rue Clapeyron
75008 Paris
France

Tarkett

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2013
Tarkett
2, rue de l'Egalité - 92748 Nanterre
Ce rapport contient 26 pages

ABCD

PRAXOR AUDIT

KPMG Audit
Le Belvédère
1 Cours Valmy
CS 50034
92923 Paris La Défense Cedex
France

Praxor Audit
28, rue Chapeyrier
75008 Paris
France

Tarkett

Siège social : 2, rue de l'Egalité - 92748 Nanterre
Capital social : €.318 613 480

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs,

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 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la 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.

1 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.

2 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 2013.

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.

3 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.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense et Paris le 21 mars 2014

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Praxor Audit

Philippe Grandclerc
Associé

Florent Gesbert
Associé

A.2.
Tables de concordance du rapport financier annuel et du rapport de gestion

I. INFORMATIONS REQUISES PAR LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier.

1. Attestation du responsable du document

Cette attestation figure au chapitre 1 du présent document de référence.

2. Comptes annuels

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 figurent en annexe A.1 du présent document de référence.

3. Comptes consolidés

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 figurent à la Section 20.1.1 du présent document de référence.

4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et annuels

Ces rapports figurent à la Section 20.1.2 et en annexe A.1.1 du présent document de référence.

II. RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE DU 17 MARS 2014 À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 13 MAI 2014

■ 1 - ACTIVITÉ AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

1.1 Faits marquants durant l'exercice pour la Société

Les faits marquants de l'exercice 2013 sont exposés à la Section 18.1.5 « Description des opérations de réorganisation du 21 novembre 2013 » du document de référence de la Société.

1.2 Activités et résultats 2013 de la Société

Le chiffre d'affaires de l'exercice s'est élevé à 28.191.508 euros en 2013 contre 29.323.169 euros en 2012.

Les charges d'exploitation sont passées de 38.812.079 euros en 2012 à 57.163.828 euros en 2013

Le résultat d'exploitation fait apparaître une perte de 28.935.854 euros contre une perte de 9.488.632 euros au 31 décembre 2012.

Le résultat financier net est de 266.488.462 euros en 2013 (contre 167.129.320 euros en 2012).

Le résultat exceptionnel est un gain de 894.961 euros (contre une perte de 473.079 euros en 2012).

Le résultat net après impôts de l'exercice s'élève à 237.535.708 euros contre un bénéfice de 162.256.340 euros en 2012.

1.3 Situation de l'endettement du Groupe

La situation de l'endettement est exposée à la section 10.3 « Dette financière » du document de référence.

1.4 Gestion des risques financiers du Groupe

La gestion de ces risques est exposée aux sections 4.5.1 « Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques » et 4.5.2 « Gestion des risques importants » du document de référence de la Société.

1.5 Activité du Groupe

Les éléments relatifs à l'activité du Groupe sont mentionnés au chapitre 6 du document de référence de la Société.

■ 2 - DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES AUXQUELS LE GROUPE EST CONFRONTÉ

L'ensemble de ces risques et la politique du Groupe en la matière sont présentés dans le chapitre 4 du document de référence de la Société.

■ 3 - ACTIVITÉS EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Néant pour la Société.

Les informations relatives aux activités du Groupe en matière de recherche et de développement sont mentionnées à la Section 6.1.9 « Recherche et développement, innovation, normes relatives aux produits du Groupe et propriété intellectuelle » du document de référence de la Société.

■ 4 - DÉVELOPPEMENT DURABLE DU GROUPE

Les informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux du Groupe sont mentionnées à la Section 6.1.10 « Environnement et développement durable » du document de référence de la Société et à l'annexe A.4.1 du présent document de référence (Rapport RSE).

■ 5 - FAITS MARQUANTS DEPUIS LA CLÔTURE POUR LA SOCIÉTÉ

Néant.

■ 6 - ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE

L'évolution prévisible et les perspectives d'avenir du Groupe figurent à la Section 12.2.2 « Perspectives du Groupe » du document de référence de la Société.

■ 7 - AFFECTATION DU RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ

Au titre de l'exercice 2013, nous vous proposons d'affecter le résultat de l'exercice qui s'élève à 237 535 708 euros comme suit :

- affectation à la réserve légale : 243 533 euros
- distribution de dividendes (0,62 euro par action) : 39 508 071,52 euros
- report à nouveau : 197 784 103,48 euros

Après cette affectation, le compte « Report à Nouveau » qui était créditeur de 438 395 592 serait créditeur de 636 179 695 euros.

■ 8 - TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES DE LA SOCIÉTÉ

Cette information prend la forme d'un tableau (annexe A.5 du présent document de référence).

■ 9 – DIVIDENDES DE LA SOCIÉTÉ

La politique de distribution de dividendes du Groupe figure à la Section 20.3 « Politique de distribution de dividendes » du document de référence de la Société.

■ 10 - DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT DE LA SOCIÉTÉ

Conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, nous vous demandons d'approuver les dépenses et charges visées à l'article 39, 4 dudit code, qui s'élèvent à un montant global de 58.418,12 euros (correspondant aux amortissements sur véhicule de tourisme).

■ 11 - MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

S'agissant des mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social, des tableaux, présentant la composition du Directoire et du Conseil de Surveillance et les principaux mandats et fonctions exercés par leurs membres en dehors du Groupe au cours des cinq (5) dernières années, figurent au chapitre 14 du document de référence de la Société.

■ 12 - ORGANISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013, la composition du Directoire était la suivante :

- Michel Giannuzzi (Président),
- Fabrice Barthélemy,
- Vincent Lecerf.

■ 13 - FILIALES ET PRISES DE PARTICIPATIONS DU GROUPE

S'agissant des filiales et participations, un organigramme figure au chapitre 7 du document de référence de la Société et leur activité est présentée au sein de ce même chapitre.

Au cours de l'exercice 2013, la Société a pris une participation de 100 % dans le capital de la société Tarkett Services constituée le 23 décembre 2013 et ayant pour objet l'acquisition, la détention, la gestion et la cession par tous moyens, de toute participation ou intérêt, quelle qu'en soit la forme, dans des sociétés françaises ou étrangères ainsi que la prestation de services, de conseils et d'assistance en matière technique, commerciale, financière, administrative, informatique et juridique.

■ 14 - ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

a) Présentation générale

La structure de l'actionnariat de la Société est présentée au chapitre 18 du document de référence de la Société.

Conformément à l'article 8 des statuts de la Société, avec effet en date du 26 novembre 2013, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions ordinaires 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 ans au moins.

Pour de plus amples informations concernant l'actionnariat de la Société et les franchissements de seuils légaux, le lecteur est invité à se référer à la Section 18.1 du document de référence de la Société.

b) État de la participation des salariés au capital social

Au 31 décembre 2013, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe est de 1.208.888 actions.

■ 15 - RÉMUNÉRATION VERSÉE AU MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Les informations relatives à la rémunération versée au mandataire social sont mentionnées au chapitre 15 du document de référence de la Société.

■ 16 - PLANS D'OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ

Les informations relatives aux plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et aux plans d'attribution d'actions de performance mis en place par la Société sont mentionnées au chapitre 15 (reproduit ci-dessus) du document de référence de la Société.

Conformément aux articles L.225-184 et L.225-197-4 du Code de commerce, des rapports spéciaux seront présentés à l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2014.

■ 17 - DÉLÉGATIONS DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Les informations relatives aux délégations dans le domaine des augmentations de capital sont mentionnées à la Section 21.1.1 « Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis » du document de référence de la Société.

■ 18 - AUTORISATION DE CAUTIONS, AVALS ET AUTRES GARANTIES DE LA SOCIÉTÉ

Le Conseil de Surveillance n'a pas consenti d'autorisation de cautions, avals ni autres garanties au Directoire au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

■ 19 - RACHATS D'ACTIONS PAR LA SOCIÉTÉ

La Société n'a pas procédé à des rachats d'actions au cours de l'exercice 2013, hormis les opérations effectuées dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société précisées à la Section 18.1.5 du document de référence (reproduite ci-dessus).

■ 20 - OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ ET PERSONNES ASSIMILÉES SUR LEURS TITRES (ARTICLE L.621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER)

Les opérations déclarées à l'Autorité des marchés financiers par les mandataires sociaux et personnes assimilées 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 au cours de l'exercice 2013 sont présentées à la Section 18.6 du présent document de référence.

■ 21 - ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE SUR LA SOCIÉTÉ EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

À 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 18.1.3 (reproduit au point 14 du présent rapport).

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant des indemnités, autres que celles décrites à la Section 15.1 (reproduit au point 15 du présent rapport) 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.

■ 22 - ECHÉANCE DES DETTES FOURNISSEURS DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article L.441-6-1 du Code de commerce, le solde du compte fournisseurs et comptes rattachés se décompose comme suit par échéances :

Dettes fournisseurs	*Total*	*Non Échu*	*Échu depuis moins de 30 jours*	*Échu de 30 à 60 jours*	*Échu de 60 à 90 jours*
Au 31/12/2013	574 808,61 €	166 196,72 €	(42 879,23) €	107 912,27 €	343 578,85 €
Au 31/12/2012	1 677 395,50 €	573 474,54 €	670 931,20 €	190 840,13 €	242 149,63 €

Le 17 mars 2014

Le Directoire

A.3.
Rapport du Président du Conseil de Surveillance et sa table de concordance

Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Conformément aux dispositions de l'article L.225-68 alinéa 7 du Code de commerce, le Président du Conseil de Surveillance de la société Tarkett (ci-après « Tarkett » ou la « Société ») rend compte aux actionnaires, dans le présent rapport, des informations relatives à la composition du Conseil de Surveillance et 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. Ce rapport rappelle les dispositions applicables à la détermination des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux.

Ce rapport vise les sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé. Les actions de Tarkett sont admises aux négociations sur le marché réglementé Euronext Paris depuis le 26 novembre 2013. Le présent rapport couvrira la période complète de l'année 2013 lorsqu'approprié. En revanche, les informations relatives à la composition des organes sociaux, des statuts, du règlement intérieur font référence à la structure de la société depuis son introduction en bourse.

Ce rapport a été établi en collaboration avec la Direction Juridique, la Direction des Affaires comptables, la Direction du Contrôle interne et de l'Audit interne du groupe Tarkett sur la base des travaux effectués par le groupe Tarkett en 2013 en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Ce rapport a fait l'objet d'un examen par le comité d'audit réuni le 17 mars 2014 en présence des représentants des Commissaires aux comptes de Tarkett et le comité des nominations et des rémunérations, réuni le 17 mars 2014, puis a été approuvé par le Conseil de Surveillance, réuni le 17 mars 2014, en présence des représentants des Commissaires aux comptes de Tarkett.

Ce rapport est constitué du présent paragraphe ainsi que de la Section 4.5 « Gestion des risques », du chapitre 14 « Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale », du chapitre 15 « Rémunération et avantages des dirigeants », du chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction », de la Section 17.2.2 « Options de souscription ou d'achat d'actions », de la Section 17.2.3 « Actions gratuites », du chapitre 19 « Opérations avec des apparentés », de la Section 21.2 « Actes constitutifs et statuts » et de la Section 6.2 « Autres éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique » du présent document de référence.

Ce rapport sera présenté dans le cadre de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de Tarkett appelée à se tenir le 13 mai 2014.

Fait à Nanterre
Le 17 mars 2014
Didier Deconinck

Le Président du Conseil de Surveillance

A.3.1.
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L225-235 du Code de commerce

ABCD

KPMG Audit
Le Belvédère
1 Cours Valmy
CS 50034
92923 Paris La Défense Cedex
France

Praxor Audit
23 rue Clapeyron
75008 Paris
France

Tarkett

Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil de surveillance de la société Tarkett

Exercice clos le 31 décembre 2013
Tarkett
2, rue de l'Egalité - 92748 Nanterre
Ce rapport contient 3 pages

ABCD

KPMG Audit
Le Belvédère
1 Cours Valmy
CS 50034
92923 Paris La Défense Cedex
France

KPMG Audit
Le Belvédère
1 Cours Valmy
CS 50034
92923 Paris La Défense Cedex
France

PricewaterhouseCoopers Audit
63, rue de Villiers
75008 Paris
France

Tarkett

Siège social : 2, rue de l'Egalité - 92748 Nanterre
Capital social : €.318 613 480

Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil de surveillance de la société Tarkett

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les 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 2013.

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.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense et Paris, le 21 mars 2014

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Philippe Grandclerc
Associé

Praxor Audit

Florent Gesbert
Associé

A.4.1.

Rapport social et environnemental du Groupe

Présentation de l'engagement de la stratégie RSE et Développement Durable de Tarkett

La Stratégie Développement Durable / RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) de Tarkett

Objectifs 2020

Point de vue de Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett

1. « Les Personnes »

1.1. Point de vue de Vincent Lecerf, Directeur des Ressources Humaines, sur l'année 2013 en matière de Ressources Humaines
1.2. Le développement durable en pratique chez Tarkett
1.3. Chiffres Clés Ressources Humaines
1.4. Sécurité : Priorité numéro un
1.5. Formation de nos collaborateurs et de nos partenaires
1.6. Promouvoir le développement des compétences, la diversité et la mobilité
1.7. Conditions de travail
1.8. Code d'éthique, égalité et lutte contre les discriminations
1.9. Écoute et dialogue social
1.10. Relations avec les communautés locales, ONG et actions de partenariats

2. Environnement – Protéger la planète

2.1. Point de vue d'Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation & Environnement
2.2. Principes de la stratégie environnementale / développement durable
2.3. « Good Materials » / Qualité des matériaux
2.4. « Resource Stewardship » / Gestion optimisée des ressources
2.5. « People Friendly Space » / Bien-être et Qualité de Vie
2.6. « Reuse » / Recyclage et Réutilisation
2.7. Dialogue et transparence avec les clients et consommateurs
2.8. Exemple de mise en œuvre et communication de notre stratégie environnement (Narni – Linoélum)
2.9. Exemples de mise en œuvre des pratiques d'économie circulaire chez Tarkett
2.10. Partenariats avec des Experts - Certifications & Prix

3. Profits - Gouvernance

3.1. Point de vue de Fabrice Barthélémy, Directeur Financier
3.2. Pour une croissance profitable, durable et responsable
3.3. Le Pacte Mondial des Nations Unies
3.4. Les Principes de Responsabilité Sociétale des Entreprises du Grenelle
3.5. Tarkett membre du KKR Green Portfolio

Présentation de l'engagement et de la stratégie RSE et Développement Durable de Tarkett

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

Notre vision : devenir leader mondial des solutions innovantes de revêtements de sol et de surfaces sportives, en créant de la valeur de manière durable pour les différentes parties prenantes.

Avec neuf milliards d'habitants prévus à l'horizon 2050 sur notre planète, 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 sont les enjeux de demain. Nous sommes convaincus qu'il nous faut dès aujourd'hui concevoir différemment notre croissance économique.

Au lieu de penser en termes de contraintes, nous estimons que le développement durable ouvre de nouvelles perspectives. Chez Tarkett, nous souhaitons prendre une longueur d'avance en intégrant le développement durable dans l'ensemble de nos actions et de nos approches vis-à-vis des différents acteurs, que ce soient nos clients, nos collaborateurs, nos fournisseurs, nos actionnaires, les communautés dans lesquelles nous opérons et la société plus largement.

Nous sommes convaincus que 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 nos efforts et démontrent la valeur et l'intérêt de notre démarche.

La Stratégie Développement Durable / RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) de Tarkett

La stratégie de l'entreprise pour le développement durable est basée sur trois piliers :

« Les Personnes » : Responsabilité sociale et sociétale. En faisant de Tarkett un lieu de travail agréable et intégré au sein des communautés locales.

« La Planète » : Responsabilité environnementale. En éco-concevant les produits pour optimiser l'utilisation des ressources à chaque étape de leur cycle de vie, utiliser des matières respectueuses de la santé et de la planète, et faciliter le recyclage des produits en fin d'utilisation. Tarkett déploie ainsi les principes « Cradle to Cradle » pour contribuer au développement d'une économie « circulaire ».

« Les Profits » : Une gouvernance d'entreprise transparente et solide, une gestion des risques et une éthique rigoureuse sont des conditions favorables à assurer une **rentabilité durable** de l'entreprise.

Objectifs 2020

En 2013, Tarkett a mis en place des objectifs Environnement à 2020 validés par le Comité Exécutif. Les indicateurs de performance sont suivis annuellement grâce au tableau de bord développement durable, qui couvre les trois dimensions : les Personnes (Responsabilité sociale et sociétale), la Planète (Responsabilité environnementale), les Profits (Gouvernance d'entreprise). Les indicateurs plus spécifiques sécurité, eau, déchets, sont suivis chaque trimestre par le Comité Exécutif du Groupe.

Point de vue de Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett :

« Le développement durable est un des piliers de notre stratégie et de notre croissance profitable, qui s'appuie sur les trois dimensions « Personnes, Planète, Profits ». Au-delà des pratiques dans la conduite de nos opérations prenant en compte les intérêts sociétaux, environnementaux et économiques, c'est pour Tarkett un véritable moteur d'innovation et de différenciation.

Tout d'abord, nous nous engageons à déployer largement les principes « Cradle to Cradle » à chaque étape de la vie du produit (écoconception, production, utilisation, recyclage), utilisant intelligemment les ressources de notre Planète et respectant la santé et le bien-être des Personnes. Nous souhaitons contribuer ainsi au développement de l'économie circulaire, indispensable pour répondre aux enjeux des générations futures.

En termes d'innovation, le développement durable offre des opportunités pour concevoir de nouveaux produits et solutions et renforcer notre excellence opérationnelle. Nous avons ainsi la volonté d'être la référence du marché en instaurant des standards environnementaux élevés, répondant à la demande croissante des consommateurs pour des produits conciliant bien-être, environnement, performance et design.

Le développement durable pour Tarkett consiste à générer de la croissance profitable et responsable, fondée sur des valeurs éthiques et une gouvernance solide, assurant ainsi le développement et la réussite de la société sur le long terme.

Enfin, nous intégrons la dimension « Personnes » dans notre engagement d'entreprise responsable. Notre capacité à impliquer et à motiver nos équipes, à leur offrir un environnement de travail épanouissant et propice au développement de leurs compétences est un des leviers clés de croissance durable pour Tarkett. La dimension « Personnes », c'est aussi notre engagement à instaurer un dialogue permanent et des relations de confiance avec nos différentes parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, actionnaires communautés locales, …).

Notre engagement à appliquer et à promouvoir les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies illustre ainsi notre volonté d'intégrer les trois dimensions du développement durable et responsable – « Personnes, Planète, Profits » - dans notre vision, notre stratégie et nos opérations. »

1 « LES PERSONNES »

1.1 Point de vue de Vincent Lecerf, Directeur des Ressources Humaines, sur l'année 2013 en matière de Ressources Humaines

« Cette année 2013 a été capitale, car nous avons clairement perçu les retombées positives de plusieurs actions importantes mises en œuvre depuis quelque temps.

Concernant la gestion des compétences, nous avons augmenté de 34 % versus 2012 le nombre de personnes suivies en « Talent Review ». Ainsi la situation individuelle de près de 3 000 collaborateurs a été examinée dans le cadre du processus de gestion des compétences, qui permet d'évaluer leurs atouts et leurs besoins, de définir un plan d'action de développement et d'encourager la formation et la mobilité.

Ce processus est non seulement bénéfique pour les collaborateurs, mais il permet également pour Tarkett de s'assurer de disposer du bon profil, des bonnes compétences au bon poste et au bon moment.

La Revue de Développement et de Performance (RDP) est un processus formalisé d'évaluation et d'échange entre les collaborateurs et les managers, déployé de manière systématique au sein de l'entreprise.

La formation est une autre composante importante ; nous avons investi de manière significative dans la formation et le développement au cours des années passées, afin de renforcer le niveau de compétences des collaborateurs et de leur offrir des opportunités d'évolution. Pour ne donner qu'un exemple : suite notamment à un investissement important dans la formation à la sécurité World Class Manufacturing, nous avons enregistré une diminution de 26 % du taux de fréquence des accidents avec arrêt en 1 an, c'est un autre événement marquant cette année.

Nous avons également lancé une initiative majeure pour encourager le leadership entrepreneurial. L'objectif est de développer la responsabilité managériale locale tout en respectant les directives et principes du Groupe. Cette initiative se traduit par des ateliers, des formations en ligne, des communications internes, ainsi que par un nouvel Intranet. Elle vise à améliorer les méthodes de travail au quotidien, à rendre les processus plus fluides et à générer des prises de décisions plus simples et plus rapides.

En matière de management et de motivation des équipes, nous cherchons à favoriser le travail d'équipe ainsi que le juste équilibre entre responsabilisation au niveau local et soutien/appui au niveau central. Nous essayons donc de créer des communautés de travail qui rassemblent le meilleur des deux, et nous utilisons la technologie à notre disposition, comme le nouvel Intranet, pour réunir ces deux mondes.

Les personnes veulent également se sentir fières de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise pour laquelle elles travaillent. À titre d'exemple, nous encourageons la nomination de femmes à des postes de management et de direction. Dans ce domaine et dans notre secteur d'industrie, nous pensons que sommes plutôt en avance, mais nous voulons progresser. »

1.2 Le développement durable en pratique chez Tarkett

Chez Tarkett, nous cherchons à appliquer les meilleurs pratiques de développement durable : nous mettons les personnes au premier plan, en commençant par le respect de nos propres collaborateurs et des communautés dans lesquelles nous opérons.

L'esprit de responsabilité sociale et sociétale chez Tarkett se reflète dans quatre principes directeurs :

- La sécurité, le respect et l'intégrité des relations entre les personnes
- La promotion de la diversité, la responsabilisation et le développement des compétences
- L'établissement d'un dialogue proactif avec les collaborateurs
- L'engagement envers les communautés locales

Nous cherchons à les appliquer au quotidien afin d'offrir des conditions de travail adéquates et sécurisées, à instaurer un dialogue et d'être à l'écoute de nos collaborateurs, et à développer leurs compétences afin de garantir leur employabilité sur le long terme.

Nous prenons également en compte les communautés locales de nos sites afin de s'assurer de la bonne intégration dans l'environnement économique et social local. Nous pouvons ainsi contribuer à des événements caritatifs locaux.

1.3 Chiffres Clés Ressources Humaines

• Environ 11 000 collaborateurs (10 850 au 31 décembre 2013)

• Sécurité : Amélioration de 26 % du taux de fréquence des accidents avec arrêt (nombre d'accidents avec arrêt par millions d'heures travaillées) par rapport à 2012 et de 42 % entre 2010 et 2013.

• Diversité : 16 langues différentes utilisées pour l'enquête interne (« Employee Feedback ») des collaborateurs

• Compétences : 2 924 personnes dont la situation a été revue dans le cadre du processus « Talent Review »

• Égalité de traitement : les femmes représentent 17 % de la population des « top 100 » managers

• Formation : 60 % des collaborateurs ont participé aux programmes de formation (minimum 1 jour par an)

• Reconnaissance : 83 projets soumis par les collaborateurs du monde entier pour les Tarkett Awards, ce qui représente plus de 530 personnes participant à ce concours interne valorisant les meilleurs projets.

1.4 Sécurité : Priorité numéro un

De par ses activités industrielles et sa présence géographique, la responsabilité et l'engagement de Tarkett en faveur des Droits de l'Homme s'appliquent en priorité à la sécurité des employés. Grâce aux efforts réalisés en formation, en équipement et en processus notamment dans le cadre du programme World Class Manufacturing, Tarkett a significativement amélioré ses résultats sécurité. En 2013, sur 36 unités industrielles suivies (30 sites de production), 17 n'ont enregistré aucun accident avec arrêt, contre 13 sites en 2012 (hors Tandus) et 8 en 2011 (hors Tandus, Cuzorn, Centiva, Absteinach, Valls).

Tarkett suit également sur chaque site industriel et au niveau Groupe les indicateurs de sécurité suivants :

- Les accidents avec arrêt (LTA) dont la fréquence par million d'heures travaillées s'élève à 2,5 en 2013 contre 3,5 en 2012 et 4,3 en 2010 (soit une amélioration de 42 % entre 2013 et 2010)

- Nombre d'accidents par million d'heures travaillées, de 25,5 en 2013, contre 31 en 2012.

Ces indicateurs ainsi que le nombre de jours perdus pour LTA permettent de suivre la gravité des accidents (sur chacun des sites et d'assurer un suivi rigoureux de chaque accident et incident). L'analyse systématique des causes racines de chaque accident ou incident selon la méthodologie

« Root Cause Analysis » permet ainsi de déterminer les mesures de correction et d'amélioration à mettre en œuvre. Le niveau de gravité n'est en revanche pas consolidé dans le tableau de bord Groupe.

Exemple : Formation à la sécurité

La sécurité et l'environnement sont un des piliers du programme d'amélioration continue WCM.

De nombreuses formations sur la Sécurité sont données aux opérateurs sur site et peuvent varier suivant l'activité et le nombre de collaborateurs du site. Ces formations peuvent aller du fonctionnement d'une ligne d'enduction à la prévention du risque sur le lieu de travail, l'utilisation des Equipement de Protection Individuelle, l'analyse des causes profondes d'incidents, la liste des tâches quotidiennes pour les chariots élévateurs, l'utilisation des équipements obligatoires (PPE), les situations d'urgence, les équipements anti-incendie, les premiers secours, les rapports de « presque accident » et le signalement des dangers.

Exemple : Pratiques Sécurité

En 2013, Narni a reçu le prix des meilleures pratiques italiennes en matière de sécurité. Le Prix des bonnes pratiques est une compétition européenne visant à prévenir les risques au travail. Ce prix sélectionne les meilleures pratiques professionnelles permettant d'éliminer un maximum de risques sur le lieu de travail.

Exemple : Equipement Sécurité et Protection Sonore

Concernant les « pollutions sonores », les protections auditives sont obligatoires dans les espaces excédant 85 dB, chaque site est responsable de la fourniture de ces protections. Au-dessus de 85 dB, différents types de protection auditives couvrant toute l'oreille sont utilisés.

1.5 Formation de nos collaborateurs et de nos partenaires

La formation est un des éléments clé pour motiver, développer et promouvoir les collaborateurs de Tarkett ; elle permet également d'enrichir les qualifications professionnelles de nos partenaires commerciaux.

Dès le premier jour, l'intégration des nouveaux collaborateurs est facilitée par des sessions Live Campus. Tout au long de leur carrière chez Tarkett, ils peuvent bénéficier de cours pour renforcer ou compléter leurs compétences de base et métiers. Des programmes de formation plus « transversaux » sont également proposés ou obligatoires tels que : méthode World Class Manufacturing, gestion de projets, Code d'éthique et Bonnes pratiques commerciales, compétences managériales et de leadership…

La formation est essentielle pour le développement des compétences afin d'encourager les personnes à construire la carrière qu'elles souhaitent et afin de promouvoir la diversité et la mobilité. Des systèmes formalisés, comme l'évaluation des compétences individuelles et la Revue de Développement et de Performance annuelle, permettent d'être à l'écoute des objectifs de carrière de tous les collaborateurs, et de mettre en adéquation les compétences et la formation nécessaire pour planifier les évolutions de poste dans l'entreprise.

Exemple : Live Campus

Le module de formation Live Campus de 1 ou 4 jours mis en place à l'arrivée de nouveaux collaborateurs permet d'assurer une intégration rapide des personnes par la connaissance des produits,

de l'organisation, etc. C'est aussi le moyen de partager les règles et les valeurs communes au Groupe, notamment concernant : 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. En complément, les nouveaux collaborateurs suivent des modules de formation en ligne avec le programme E-Campus depuis 2011. À titre d'exemple en 2013, 739 nouveaux arrivants ont reçu cette formation Live Campus.

Processus Formation

La politique de Formation et de Développement du Groupe définit les grands principes qui régissent les programmes de formation de Tarkett.

Les programmes de formation sont développés en accord avec les objectifs business du Groupe et sont suivis. L'accès à la formation est ouvert à tous les collaborateurs et ces derniers sont encouragés à développer leurs compétences grâce à la formation tout en répondant aux besoins de leur entité.

Deux processus existent pour recueillir les besoins de formation :

- Les besoins collectifs (peut s'appliquer au niveau Groupe, à une Division, un pays, une équipe). Le réseau Ressources Humaines définit avec les managers les besoins aux différents niveaux de l'organisation
- Les besoins individuels : ces besoins sont identifiés lors des Revues de Développement et de Performance (revue annuelle avec le manager)

En central, il existe quatre programmes de formation :

- Deux au niveau Corporate : Manager@Tarkett et ProjectManagement@Tarkett.
  À partir du pilote lancé en 2013, le Groupe a prévu de déployer en 2014 la nouvelle formation de leadership entrepreneurial : Leader@Tarkett.

- Deux programmes centraux WCM : Problem Solving Methodology et la formation Coach (Management pour les chefs d'équipes). En 2014, une formation pour les formateurs complètera ce dispositif.

Pour ces formations transversales Groupe, les besoins sont remontés au Groupe et des sessions mensuelles au siège ou sur site sont organisées en fonction des besoins. En 2013 des sessions ont eu lieu au Luxembourg, en Ukraine, en Russie et en Suède. Un déploiement aux Etats-Unis est programmé pour 2014.

Exemple : Processus Formation en France

Le processus de recueil des besoins pour la France se fait en 2 étapes :

- En octobre, chaque manager doit fournir 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 et les 20 % de budget restants sont attribués à ce moment-là.

Les grandes catégories de formation collective en France sont :

- Les formations Corporate
- Les formations transverses France :
    - Business Fondamental Program dédié à l'intégration et à la formation du réseau commercial France
    - Live Campus 1 jour pour l'ensemble des fonctions support
    - Live Campus 4 jours pour les commerciaux et le marketing

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

Exemple : Développement de la culture et des formations de leadership entrepreneurial

En 2013, le Groupe a lancé une campagne de communication interne pour déployer sa stratégie dans toutes les divisions et encore mieux diffuser les valeurs de leadership entrepreneurial.

La convention annuelle de 2013 des cadres dirigeants de Tarkett a mis l'accent sur le leadership entrepreneurial, clé de succès du Groupe. Les participants ont pu approfondir cette orientation stratégique grâce à des workshops.

Exemple : Formation au sein des activités Tandus (Amérique du Nord)

En 2013, les équipes Tandus en Amérique du Nord ont remporté un Tarkett Award pour leur nouveau concept de formation mettant à disposition des collaborateurs différents outils et moyens de formations complémentaires. Ce programme combine des formations en salles de cours, des « webinars » (conférence en ligne avec le formateur/expert) et modules d'apprentissage en ligne destinés aux équipes de ventes, administration, management et de production. Les cours recouvrent également des thématiques très variées, sur l'entreprise, la vente, le marché, les produits, la maîtrise de l'outil informatique, le développement personnel et le leadership

Exemple : Tarkett Academy

Tarkett à travers notamment ses 14 centres de Tarkett Academy dans le monde entier a formé en externe 2 903 personnes à l'installation et maintenance de revêtements, grâce à des cours aussi bien destinés aux jeunes professionnels qu'aux installateurs expérimentés lors 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). La Tarkett Academy de Sedan (France) a fêté ses 20 ans d'existence en 2013.

Exemple : Formation en matière de protection de l'environnement

Concernant la protection de l'environnement, Tarkett dispose également de modules de formation WCM destinés à sensibiliser et à former les opérateurs à adopter les bons gestes et les bonnes pratiques sécurité et environnement, tels que : manipulation des produits chimiques, prévention et gestion des fuites, tri des déchets, réduction d'énergie, impact sur l'environnement, etc.

1.6 Promouvoir le développement des compétences, la diversité et la mobilité

Par le développement des compétences, Tarkett a pour objectif de favoriser les opportunités de développement individuelles et l'employabilité, et assurer à l'entreprise la disponibilité des compétences nécessaires au bon poste en temps voulu. C'est également le moyen d'assurer la diversité des collaborateurs et leur proposer des opportunités de mobilité.

Cela passe par un processus d'échanges continus entre le collaborateur et son manager, avec notamment la mise en place d'un plan de développement personnel qui est pris en compte lors la revue des compétences « Talent Review ».

La pierre angulaire de ce processus repose sur la Revue de Développement et de Performance, rendez-vous annuel, qui permet au collaborateur et au manager d'échanger leur point de vue sur le travail effectué par le collaborateur, d'évaluer ses performances et de planifier ses besoins en formation et de définir les objectifs de développement, de progrès et d'évolution.

Les évaluations des performances individuelles, ainsi que le processus d'évaluation des compétences de l'entreprise (Talent Review), sont également des outils qui permettent d'identifier les opportunités favorisant la diversité et la mobilité des collaborateurs.

En 2013, Tarkett a renforcé le processus de mobilité interne, notamment en mettant en œuvre les actions suivantes : Communication de la charte interne de mobilité (Internal Mobility Charter) aux employés via l'intranet et le guide de mobilité interne pour le réseau RH. En 2013, Tarkett a mis en place le Comité International de Mobilité composé des Responsables RH des Divisions (première réunion en avril 2013) qui permet de partager les souhaits de mobilité des employés (collectés notamment via le processus RDP et Talent Review) et les besoins de l'entreprise. En France, Tarkett dispose d'un tableau de bord spécifique disponible sur l'intranet des postes ouverts à la mobilité interne.

1.7 Conditions de travail

Concernant les conditions et l'organisation du temps de travail, Tarkett applique les réglementations du code du travail en vigueur dans chacun des pays où le Groupe opère.

En France, les usines du groupe Tarkett appliquent des accords « 35 heures » de travail hebdomadaires.

Dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue WCM (World Class Manufacturing), Tarkett déploie un programme renforcé concernant la sécurité et implique l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, les équipes du site industriel de Sedan en France, ont réalisé d'importants progrès avec 3 accidents avec arrêt enregistrés en 2013 contre 10 en 2011.

Certains accords collectifs signés avec les organisations syndicales ou représentants du personnel au niveau des sites abordent et précisent les conditions de santé et sécurité au travail, comme par exemple en Russie, en Ukraine ou en Italie. Le Groupe n'a pas réalisé en 2013 un bilan exhaustif et consolidé de l'inclusion de la thématique santé / sécurité dans les différents accords collectifs en vigueur dans les différentes entités du Groupe.

1.8 Code d'éthique, égalité et lutte contre les discriminations

Le Code d'éthique de Tarkett définit les différents principes à travers lesquels le Groupe engage sa responsabilité envers ses clients, ses employés, ses fournisseurs et partenaires et toutes ses parties prenantes. C'est un outil majeur pour promouvoir auprès des employés le respect des valeurs fondamentales du Pacte Mondial des Nations Unies et le respect des principes des Droits de l'Homme.

Concernant l'égalité de traitement, il est précisé dans le code d'éthique : « En interne, Tarkett s'engage à respecter chaque individu, à empêcher les discriminations, à promouvoir la sécurité sur le lieu de travail en accord avec les lois et réglementations locales ».

Depuis 2009, le Code d'éthique est distribué à chaque nouvel arrivant qui doit signer et accepter les principes du Code d'éthique (incluant les politiques anti-concurrence et anti-corruption pour les populations les plus concernées). Depuis fin 2013, une formation en ligne obligatoire est déployée à travers le Groupe, accompagnée d'une confirmation de lecture du Code. Pour les collaborateurs n'ayant pas accès à un ordinateur, des formations en personnes seront dispensées.

Tarkett tient à s'engager dans une démarche visant à développer une politique d'insertion des travailleurs handicapés. Des initiatives locales ont été mises en place comme au siège de Tarkett en France qui travaille depuis 2009 avec une entreprise « adaptée », pour l'emballage et l'envoi de certains objets publicitaires. Tarkett à Sedan a également fait des aménagements de poste pour limiter la manutention de travailleurs handicapés.

1.9 Écoute et Dialogue social

Le Tarkett Forum, comité d'entreprise européen

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 et se focalise sur les questions ressources humaines communes aux différents sites et pays en Europe.

En 2013, le Forum s'est réuni en réunion plénière et le bureau du Forum, composé d'un représentant par pays, s'est réuni une fois par trimestre. Le Forum est composé du Directeur Ressources Humaines du Groupe 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.

Tarkett a signé 50 accords collectifs dans le monde.

Exemple : Dialogue Social en Serbie

La récompense remportée par Tarkett en Serbie est un excellent exemple du dialogue social instauré entre l'entreprise, les représentants du personnel et les syndicats. Le prix « 27 avril » de l'alliance des syndicats indépendants de Serbie a récompensé Tarkett pour sa capacité à instaurer avec succès un dialogue social très régulier, dans le respect total des syndicats considérés comme partenaires et à qui l'on transmet les informations pertinentes concernant les collaborateurs et leur travail.

Écoute et dialogue : Enquête interne (« Employee Feedback »)

À travers une enquête interne menée auprès de tous les employés, Tarkett mesure tous les deux ans un certain nombre d'indicateurs concernant la fierté d'appartenance à l'entreprise, le management et la communication.

En complément du suivi des résultats et des plans d'actions d'amélioration, certains items sont intégrés aux indicateurs Groupe pour le tableau de bord développement durable, notamment pour l'indicateur d'Écoute et Engagement de dialogue, l'indicateur Respect & intégrité, et celui de Communication proactive auprès des employés (cf. tableaux de bord).

1.10 Relations avec les communautés locales, ONG et actions de partenariats

Tarkett s'implique dans la vie des communautés locales de différentes manières, comme par exemple par la fourniture gratuite de revêtements de sols pour des locaux publics. Cela peut passer par l'organisation de journées portes ouvertes de nos sites qui permet d'accueillir les familles et proches des collaborateurs. En 2013, le site de Clervaux au Luxembourg a accueilli 900 personnes pour fêter ses 20 ans.

Dans le cadre de mécénat, Tarkett participe également à des événements culturels en fournissant des revêtements de sol pour des expositions telles que l'exposition « 1925, quand l'Art Déco séduit le monde » à la Cité de l'architecture et du patrimoine à Paris (France), la biennale du design de Saint-Etienne (France), le Salon International du Meuble de Milan (Italie), etc.

Dans de nombreux pays, les équipes Tarkett s'engagent également dans des actions caritatives. À Montréal (Canada), Tarkett, par le biais des activités de Fieldturf, a été l'un des principaux parrains des Jeux de l'Espoir (« The Games for Hope ») : une journée multi-sport de collecte de fond qui a permis de d'offrir 275 000 dollars canadiens à trois organisations caritatives destinées aux enfants. Plus de 2 000 personnes ont assisté à l'événement, y compris des collaborateurs de Tarkett et leurs familles.

En Amérique du Nord, Tarkett et les équipes Johnsonite à titre personnel ont aussi participé aux ventes aux enchères de l'Ohio United Way destinées à lever des fonds afin d'aider financièrement des familles à retrouver une stabilité financière, améliorer le niveau d'éducation, et promouvoir un mode de vie sain. Les collaborateurs de Centiva, quant à eux, donnent aussi de leur temps et de leur énergie pour nettoyer les routes de l'Alabama, participer à la course « Relay for life » de l'American Cancer Society, ou encore contribuer à l'événement annuel de l'American Heart Association.

En Serbie, Tarkett a créé une « Fondation Tarkett » en 2004 pour participer au développement des communautés locales à Backa Palanka par un financement des compétitions sportives locales et des activités sociales.

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

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 (3 ans et plus) 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 ».

2 ENVIRONNEMENT – PROTEGER LA PLANETE

2.1 Point de vue d'Anne-Christine Ayed, Directrice Recherche, Innovation & Environnement

- Événements marquants de 2013 en termes d'innovation en matière de développement durable chez Tarkett :

Une des réussites clé a été la mise en place, pour la première fois, d'objectifs environnementaux pour 2020. C'est une étape majeure qui prouve le fort engagement de l'entreprise en ce qui concerne le développement durable. Cet engagement est réellement opérationnel car pour chacun des objectifs nous mesurons la performance et les progrès réalisés chaque année. Pour atteindre ces objectifs, nous avons défini une feuille de route précise.

Une autre réussite clé, en lien avec notre valeur de transparence, a été le développement d'une Déclaration Environnementale et de Santé (Environmental Health Statement) pour certains de nos produits, qui ont été certifiés par un partenaire externe (l'EPEA). D'abord déployée en Amérique du Nord, cet outil de partage d'information a généré un fort intérêt chez les architectes et les designers.

Nous avons aussi reçu de nouvelles certifications : Cradle to Cradle niveau Or pour l'utilisation des ressources naturelles du linoleum, une certification Cradle to Cradle pour le caoutchouc et le gazon synthétique, ainsi qu'une certification « asthma and allergy friendly » pour nos avancées sur les environnements sains créés par nos produits.

En 2013 nous avons aussi réalisé un programme complexe avec les équipes de recherche, de fabrication, de marketing & ventes pour le déploiement de la technologie sans-phtalate combinée à de faibles émissions de COV dans nos cinq sites européens, afin de préparer le lancement de la nouvelle génération de revêtements de sol vinyle en janvier 2014 pour le marché résidentiel.

Comment motiver les collaborateurs pour le développement durable :

Tarkett est totalement engagé dans le développement durable, qui est au cœur de sa stratégie d'innovation et de sa vision. Le Groupe a pour ambition de continuer à être l'acteur de référence de l'industrie dans ce domaine et de favoriser le développement d'une économie circulaire et responsable.

L'effort et l'implication s'effectuent à tous les niveaux. Michel Giannuzzi mène et promeut lui-même cet effort, illustrant le caractère prioritaire du développement durable chez Tarkett, et montrant ainsi l'exemple à suivre.

Nous avons créé un réseau multidisciplinaire d'experts et de collaborateurs engagés dans le développement durable.

Les équipes sont impliquées depuis plusieurs années dans de grands projets, tels que le lancement des produits à faibles émissions de Composés Organiques Volatils, l'introduction des plastifiants sans phtalate en Amérique du Nord puis en Europe, et son déploiement en cours pour les produits de moquette Tandus. Ces projets sont également soutenus par les équipes marketing & ventes qui reconnaissent et comprennent l'intérêt de ces certifications et de cette démarche comme élément de différenciation clé avec la concurrence.

Nous encourageons aussi les collaborateurs à renforcer leurs compétences et expertise dans ce domaine en participant notamment aux programmes de partenariat comme par exemple l'initiative des « 100 de l'économie circulaire » (Circular Economy 100) de la Fondation Ellen McArthur. C'est

l'opportunité de se former et de partager avec d'autres entreprises les bonnes pratiques. C'est aussi le moyen d'identifier de nouvelles opportunités de développement durable pour accélérer par exemple notre programme de recyclage.

La reconnaissance externe nous encourage aussi à aller plus loin. Nous avons reçu deux prix d'innovation dans le domaine du développement durable.

2.2 Principes de la stratégie environnementale / développement durable

À travers sa démarche de développement durable et de protection de la planète, Tarkett s'est engagé dans la transition d'une « économie linéaire » à une « économie circulaire ». 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. De plus, nous estimons que les consommateurs et les utilisateurs ne devraient pas avoir à choisir entre qualité de vie, protection de la planète, performance et design. Il est de notre responsabilité de concilier ces différentes valeurs et attentes.

Tarkett met cela en pratique à travers sa démarche d'innovation en appliquant les principes « Cradle to Cradle » (berceau au berceau). Ainsi la stratégie développement durable de Tarkett s'organise autour de quatre axes :

- « Good Materials » / Qualité des matériaux : Choisir des matériaux respectueux de la santé et de l'environnement et pouvant être recyclés.
- « Resource Stewardship » / Gestion optimisée des ressources : Optimiser l'utilisation des ressources dans nos activités industrielles.
- « People Friendly Space » / Bien-être et Qualité de Vie : Contribuer au bien-être et à la santé des utilisateurs de nos produits.
- « 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.

2.3 « Good Materials » / Qualité des matériaux

L'objectif est d'éco-concevoir dès le début 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. Nous évaluons nos produits en partenariat avec l'institut scientifique allemand EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency) et sélectionnons les ingrédients selon des critères stricts. La « qualité des matériaux » signifie pour nous des matériaux respectueux de la santé et ne contribuant pas à la raréfaction des ressources (présents en abondance, rapidement renouvelables, recyclés ou recyclables).

Indicateur « Good Materials » 2013 :

- 67 % de nos matières ne contribuent pas à l'épuisement des ressources

- 63 % de nos matériaux ont été évalués, contre 11 % en 2012

Exemple de « Good Materials / *Qualité des matériaux* » : le Linoléum

En 2013, Tarkett a lancé Linoville, la nouvelle collection Linoléum xf^{2TM}, 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 notre capacité à concilier environnement, esthétisme et performance. L'ensemble de la gamme linoléum de Tarkett est certifiée Cradle to Cradle, niveau Argent depuis 2011.

Exemple « Good Materials » : Respect de la biodiversité et de l'environnement pour les matières premières Bois

Pour la fabrication des revêtements de sol en bois, Tarkett a pour objectif de sélectionner les essences de bois en respectant au mieux le cycle de la nature et leur disponibilité. À titre d'exemple, pour les revêtements bois multicouches, nous utilisons en priorité des essences de bois à croissance rapide donc rapidement renouvelable (épicéa). Grâce à des méthodes de production innovantes nous réutilisons le bois non utilisé pour la production d'énergie dans nos usines. Nous développons également des partenariats 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, nous mettons en place un programme de formation en interne et d'évaluation de nos fournisseurs permettant ainsi d'être en conformité avec la réglementation future de l'Union Européenne EU Timber depuis mars 2013.

« Resource Stewardship » / Gestion optimisée des ressources

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

- Eau : 47 % de nos sites de production sont équipés de circuits d'eau fermés (ou n'utilisent pas d'eau dans leur procédé de fabrication) ce qui nous permet de limiter à 2,69 litres d'eau par m^2 de produit fabriqué.

- Énergie : En 2013, Tarkett a réduit de 6 % la consommation d'énergie par m^2 de produit fabriqué vs 2012 (soit 3,32 kWh/m^2), grâce notamment au travail important réalisé par les équipes des usines pour améliorer les procédés de fabrication et pour installer des systèmes de production d'énergie utilisant la biomasse. Nos usines de fabrication de revêtement en bois utilisent ainsi la sciure de bois comme matière première pour générer leur propre énergie.

Exemple Énergie : En Pologne, le site de production de parquet d'Orzechowo, produit, depuis 2012, des briquettes en bois qui sont ensuite envoyées à une centrale électrique à proximité pour être transformées en électricité. Pour produire ces briquettes nous utilisons la sciure de bois issue du

procédé de fabrication : lorsqu'une planche de bois est sciée, cela 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.

- Gaz à effet de serre : En 2013, Tarkett a réduit de 5 % les émissions de gaz à effet de serre (par m^2 de produit fabriqué) dans nos usines. Par ailleurs, en Europe du Nord, pour certaines destinations, nous avons remplacé les camions par des ferries, qui émettent moins de gaz à effet de serre. Nous encourageons aussi les achats locaux et privilégions lorsque cela est possible des chaînes d'approvisionnement locales pour éviter des transports inutiles et favoriser également le développement économique du territoire local.

- Adaptation aux changements climatiques :

Dans le cadre du programme d'évaluation des risques industriels et environnementaux, le Groupe a identifié les sites qui potentiellement pourraient être soumis à des risques liés aux changements climatiques, tels que l'inondation 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 par son offre produit avec sa gamme de gazon synthétique utilisé pour les terrains sportifs et les jardins, qui 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.

- 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 tiers sur tous les sites du Groupe qui permet d'identifier les axes de progrès et de suivre les actions correctives sur de nombreux critères environnementaux et santé, notamment : émissions dans l'air, l'énergie et changement climatique, eau, déchets, bruit, sol. À fin 2013, les audits ont été réalisés sur tous les sites hors sites de Tandus (acquis fin 2012) et le site de la joint-venture Eiweiler (prévu pour 2014). Ces audits ainsi que les plans d'actions sont suivis par le Comité Exécutif de Tarkett. En cinq ans de programme, 80 % des éléments identifiés ont été traités dont 100 % des sujets prioritaires.

Par ailleurs, dans le cadre du programme World Class Manufacturing, Tarkett a mis en place des actions et des formations destinées à prévenir les risques environnementaux et de sécurité.

- Quelques exemples d'actions :

- Le sujet de la prévention de la pollution de l'eau est suivi via le programme d'audit externe des sites (cf. ci-dessus), qui couvre notamment les risques de contamination des nappes phréatiques ou de gestion des eaux usées ou polluées. À titre d'exemple, certains sites sont équipés de bassins de rétention comme à Sedan (France).
- Les actions mises en œuvre plus particulièrement en 2013 visent à réduire la consommation d'énergie et d'eau et réduire la production de déchets industriels.
- Pour la réduction de la pollution de l'air, certains sites peuvent être équipés de filtre permettant de récupérer les émissions. Ce point est également suivi lors d'audit externe (cf ci-dessus).
- La réduction de la pollution des sols est gérée à travers les audits externes (voir ci-dessous). Les directives du WCM exigent la mise en place d'une étude sur la pollution des sols de chacun de nos sites de production.

- La pollution sonore est également suivie sur les sites concernés. Par exemple, 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.

- Certification 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) qui couvre les domaines de qualité, environnement et sécurité. À fin 2013, 97 % des sites sont certifiés ISO 9001 ; 87,5 % ISO 14001 et 69 % OHSAS 18001 (hors Tandus).

2.4 « People Friendly Space » / Bien-être et Qualité de Vie

Aujourd'hui, nous passons la plupart de notre temps à l'intérieur de locaux plutôt qu'en extérieur et 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. Les utilisateurs recherchent ainsi un environnement sain, confortable et agréable.

C'est pour répondre à ce besoin et à ces enjeux de santé que nous développons des solutions d'éco-innovation qui contribuent à améliorer la qualité de l'air intérieur avec des niveaux d'émissions de Composés Organiques Volatils (COV) 10 à 100 fois inférieurs aux standards les plus stricts en Europe (émissions de COV totaux inférieures de 100 à 10 $\mu g/m^3$ - à 28 jours).

De plus, nous avons décidé d'étendre l'utilisation de plastifiants alternatifs (sans phtalate) déjà utilisés dans les jouets et les plastiques pour emballage alimentaire. Nous concevons également des sols à usage professionnel alliant un système de nettoyage et d'entretien à sec (« dry buffing »), facile et respectueux de l'environnement sans utilisation de détergents et d'eau.

Indicateurs « People Friendly Space »:

- COV : 94 % des produits ont des niveaux faibles d'émissions de COV totaux (inférieur à 100 $\mu gr/m^3$, hors produits sports et accessoires)

- COV : 41 % des produits ont des niveaux d'émissions de COV totaux extrêmement faibles (non quantifiables inférieur à 10 $\mu gr/m^3$)

- Sans phtalate : 20 % des produits vinyle sont sans phtalate (sauf matériaux recyclés)

Exemple People Friendly space :

- Dès 2011, Tarkett a été un des pionniers en décidant d'appliquer des niveaux de COV faibles et extrêmement faibles à pratiquement l'ensemble de ses gammes de revêtements de sol, contribuant ainsi à améliorer la qualité de l'air intérieur.

- En 2010, Tarkett a commencé à déployer une nouvelle technologie de plastifiant sans phtalate à usage professionnel en Suède et en Amérique du Nord. En 2013, Tarkett a franchi une autre étape en décidant d'utiliser des plastifiants sans phtalate sur l'ensemble de ses sites de fabrication de vinyle en Europe à partir de 2014, confirmant ainsi son rôle de leader en matière d'éco-innovation. Ainsi, en 2014, Tarkett lance en Europe la nouvelle génération de sol vinyle résidentiel capable de combiner des

niveaux d'émissions de COV faibles, des plastifiants sans phtalate et des designs et motifs exceptionnels, tout en conservant les propriétés et performances techniques. En Amérique du Nord, Tarkett poursuit le déploiement de l'utilisation de plastifiants sans phtalate, y compris dans les activités de Tandus, acquises fin 2012.

- Par ailleurs, dès 2009, Tarkett avait lancé une gamme de revêtement de sol vinyle à base de bio plastifiant, 100 % recyclable et composé à 16 % de matières naturelles renouvelables (huile de ricin) : iQ Natural.

2.5 « Reuse » / Recyclage et Réutilisation

Dans cette étape, l'enjeu est de transformer les déchets et produits en fin d'usage en ressources et en nouveaux produits de qualité au moins équivalente. L'objectif est de ne plus penser en terme de fin de vie mais en terme de fin d'usage, de collecter les produits en fin d'utilisation pour ensuite pouvoir les réutiliser et/ou les réintégrer dans un nouveau cycle de production ou dans un cycle biologique (retour à la nature). Chez Tarkett, nous avons mis en place des systèmes de récupération des déchets et des chutes de production pour les réintégrer dans nos propres procédés de fabrication. Nous développons également des programmes de récupération (tels que ReUse en Europe et ReStart ou Floore en Amérique du Nord) pour collecter et 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 nos 7 centres de recyclage en interne et par des partenariats avec des réseaux d'installation et de récupération.

Dans le cadre de notre approche d'économie circulaire et de design en circuit fermé (« closed loop design »), nous éco-concevons nos nouveaux produits avec des « good materials / matériaux de qualité » qui pourront aussi 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 peuvent aussi être 100 % recyclables (exemple : les gammes linoléum, bois et caoutchouc).

Indicateurs Recyclage

- En 2013, Tarkett a significativement augmenté le volume de matières recyclées, récupérées de l'extérieur: 17 400 tonnes de revêtements de sol usagés récoltés pour être réintégrés dans de nouveaux produits (soit + 51 % versus 2012 incluant Tandus).

- La part de déchets non recyclés a également diminué et représente 30 gramme par m^2 de produit fabriqué en 2013 contre 48 en 2010.

Exemples Recyclage :

Tandus 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 pare-brise et de verre de sécurité.

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 », qui récompense les clients qui recyclent les plus grandes quantités de revêtements de sol usagés.

2.6 Dialogue et transparence avec les clients et consommateurs

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

Depuis 2011, Tarkett a ainsi mis en place un système d' « étiquette environnementale » 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 $\mu g/m^3$ 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 une check-list des caractéristiques visant à assurer que les produits sont respectueux de l'environnement. Cet outil est plus exigeant et 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 avec les produits linoléum et caoutchouc.

2.8 Exemple de mise en œuvre et communication de notre stratégie environnement (Narni – Linoélum)

L'usine de Narni en Italie qui fabrique des revêtements de sol linoléum est un excellent exemple de la mise en œuvre des 4 piliers de notre stratégie environnement et de l'application des principes « Cradle to Cradle ». Depuis 4 ans, le site de Narni s'efforce de déployer les principes Cradle to Cradle à chaque étape de la vie du produit linoléum : sélection des « bons » ingrédients, production en optimisant les ressources, bien-être pour les usagers et recyclage.

En 2013, l'usine a inauguré son Narni Green Tour, une approche innovante à la fois éducative et opérationnelle. L'objectif de ce concept est de montrer aux clients et aux employés que la responsabilité environnementale de Tarkett va plus loin que l'utilisation de matériaux recyclés et le recyclage. Le cycle de vie entier du produit est pris en compte et expliqué. Cela se traduit par des supports de communication et des visuels très pédagogiques installés dans l'usine à chaque étape de production, ce qui permet de former les équipes, de comprendre et de mesurer les progrès réalisés sur les 4 piliers de la stratégie développement durable du Groupe :

- Choix des bons matériaux : la nouvelle gamme de linoléum contient :
    - De 74 à 77 % de matériaux renouvelables (ex : lin, jute)
    - Et de 30 à 36 % de contenu recyclé (ex : farine de liège provenant des chutes d'autres productions)
- Gestion responsable des ressources pendant l'étape de production :
    - Installation d'un système d'utilisation d'eau en circuit fermé
    - Réduction des besoins en énergie couverts par un générateur biomasse
    - Réduction des émissions de COV de l'usine qui sont récupérées et acheminées vers un dispositif de post-combustion afin de générer de l'énergie

- Bien-être et Qualité de Vie :

    - COV : Les revêtements en linoléum présentent un niveau d'émissions de COV extrêmement faible (inférieur ou égal à 100 µgr/m^3), contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité de l'air intérieur, enjeu clé en particulier pour les écoles, universités, hôpitaux, dans lesquels les revêtements en linoléum sont beaucoup utilisés.

- Recyclage : Déchets post production recyclés

Ces efforts ont ainsi été récompensés par l'obtention de la certification Cradle to Cradle, niveau Argent pour toute la gamme Linoléum xf^2 (depuis juin 2011) et niveau Or (depuis décembre 2013) pour le produit Veneto Essenza 100 % Linen.

2.9 Exemples de mise en œuvre des pratiques d'économie circulaire chez Tarkett

À travers le monde, Tarkett contribue à l'économie circulaire avec ses partenaires et 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 via l'économie circulaire, réduisant ainsi l'utilisation des ressources vierges, la consommation d'énergie, les gaz à effet de serre et les déchets.

- 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. 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 profitable non seulement pour l'environnement (réduction de la consommation d'eau et de pesticides), mais 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), 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, un bon exemple d'éco-design. Tarkett récupère des agrégats d'emballages (de médicaments) pour les transformer en granulats utilisés dans la fabrication de produits vinyles modulaires (LVT et VCT). 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.

2.10 Partenariats avec des Experts - Certifications & Prix

L'approche d'écoconception et de développement durable de Tarkett a été reconnue à travers sa sélection en tant que l'une des premières entreprises à rejoindre le programme des « 100 de l'économie circulaire » (Circular Economy 100) de la Fondation Ellen MacArthur en février 2013.

Tarkett travaille en étroite collaboration avec l'institut de recherche EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency) pour évaluer et sélectionner des matériaux respectueux de l'environnement et appliquer les principes Cradle to Cradle à chaque étape de la vie du produit. L'objectif est de concevoir des produits qui n'ont plus une fin de vie mais une fin d'usage qui nous permettra de les recycler à plusieurs reprises et de les réintégrer dans de nouveaux produits. Nous avons ainsi formé 50 personnes aux pratiques C2C et Life Cycle Assessment depuis 2010.

En plus des certifications actuelles (niveau Argent pour le linoléum et le bois) Tarkett a obtenu en 2013 des nouvelles certifications « Cradle to Cradle » : Linoléum Veneto Essenza 100 % Linen (Niveau Or), gazon synthétique et revêtements en caoutchouc (Niveau Basic).

En 2013, Tarkett a obtenu d'autres 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™) et pour le sport indoor (Omnisports 6.5mm et 8.3mm)
- 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.

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

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

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

3 PROFIT – GOUVERNANCE

3.1 Point de vue de Fabrice Barthélémy, Directeur Financier

« C'est une conviction forte de Tarkett que la rentabilité ne peut pas être durable si elle n'est pas basée sur le respect de pratiques éthiques, une supervision robuste et transparente, un management des risques et des objectifs de croissance permettant de concilier les intérêts des Personnes et de la Planète. Cet engagement quotidien reflète notre vision et nos valeurs en tant qu'entreprise citoyenne et responsable pour servir et développer les intérêts des différentes parties prenantes sur le long terme. »

3.2 Pour une croissance profitable, durable et responsable

Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, Tarkett a défini et déploie le Code d'éthique ainsi que les politiques de conformité concurrence et anti-corruption (cf. 1.8). Le Groupe dispose également d'un manuel 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 pour vérifier leur bonne application. En 2013, 74 % des entités ont été auditées (indicateur du tableau de bord durable 3.2.).

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 les chapitres 14 « Organes de direction, de surveillance et de direction générale », 15 « Rémunération et avantages des dirigeants », 16 « Fonctionnement des organes de direction et de surveillance » et à la section 4.5 « Gestion des risques » du document de référence.

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, 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.

3.3 Le Pacte Mondial des Nations Unies

La responsabilité de Tarkett est mesurée à travers les progrès de l'entreprise dans la mise en œuvre des Dix Principes du Pacte Mondial des Nations Unies. Cet engagement exige que les entreprises adoptent et implémentent des politiques et des procédures robustes dans les domaines des droits de l'homme, des conditions de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Tarkett adhère au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2010, et communique sur son engagement et les actions mises en œuvre à travers notamment la Brochure corporate annuelle et en 2014 via le présent document de référence 2013.

Tarkett engage également ses principaux fournisseurs à pratiquer les principes du Global Compact des Nations Unies, en incluant une clause spécifique dans les contrats précisant que le fournisseur doit soit adhérer au Global Compact soit respecter les principes de Respects des Droits de l'Homme, Conditions de Travail, Respect de l'Environnement et Anti-corruption.

En 2013, 60 % des achats de matières premières (en valeur, excluant les achats pour nos sites textiles, Sports et Centiva) ont été réalisés avec des fournisseurs ou sous-traitants respectant les principes du Global Compact (versus 50 % en 2012).

Pour Michel Giannuzzi, Président du Directoire : « Notre engagement à appliquer et à promouvoir auprès de nos différentes parties prenantes les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies illustre notre volonté d'intégrer les trois dimensions du développement durable et responsable – « Personnes, Planète, Profits » - dans notre vision, notre stratégie et nos opérations ».

3.4 Les Principes de Responsabilité Sociétale des Entreprises du Grenelle

Ces principes, obligatoires pour les entreprises publiques 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.

- Sur les pratiques du Code d'éthique et anti-corruption, voir partie « Personnes » et voir la partie gouvernance du document de référence.

3.5 Tarkett membre du KKR Green Portfolio

Tarkett publie ces informations dans le document de référence, ainsi que dans la brochure corporate annuelle.

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 Funds) vise à favoriser le partage et l'application de bonnes pratiques pour une croissance durable et responsable. Ce programme couvre notamment la gestion des enjeux environnementaux (évaluation, indicateurs et suivi…), en particulier dans le domaine des émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets (réduction et recyclage) et la gestion de l'eau. Dans le cadre de ce programme, Tarkett publie chaque année les résultats et actions de progrès. Ces informations sont disponibles sur le site de KKR : http://green.kkr.com/results/tarkett

A.4.2.
Rapport social et environnemental : Tableau de bord développement durable

1. Indicateurs environnementaux

Indicateur	Évolution 2012/2013	2013	2012 avec Tandus	2012 sans Tandus	2011	2010
1.1 Qualité des matériaux						
1.1.1 Part des matières ayant fait l'objet d'une analyse ABC (% des volumes d'achats)	+52pts	63 %	11 %	11 %	8 %	(1)
1.1.2 Part des matières ne contribuant pas à l'épuisement des ressources (% des volumes d'achats, voire note méthodologique)	-1pt	67 %	68 %	70 %	72 %	(1)
1.2 Gestion optimisée des ressources						
1.2.1 Consommation d'eau par m² de produit fabriqué (litres/m²)	-2 %	2.69	2.74	2.33	2.62	3.05
1.2.2 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)	-	47 %	47 %	47 %	47 %	52 %
1.2.3 Consommations d'énergie par m² de produit fabriqué (kWh/m²)	-6 %	3.32	3.55	3.52	3.77	3.71
1.2.4 Émissions de gaz à effet de serre par m² de produit fabriqué (kgCO2e/m²)	-5 %	1.08	1.14	1.11	1.17	1.13
1.3 Bien-être et qualité de vie						
1.3.1 Produits sans phtalate (% des m² produits, périmètre sols vinyles uniquement)	+1pt	20 %	19 %	20 %	16 %	0 %
1.3.2 Produits à basses émissions de COV (% des m² produits, hors accessoires et sport)	-2pts	94 %	96 %	95 %	90 %	27 %
1.3.3 Produits à émissions de COV non quantifiables (% des m² produits, hors accessoires et sport)	-	41 %	41 %	42 %	6 %	0 %
1.4 Recyclage et réutilisation						
1.4.1 Déchets non recyclés par m² de produit fabriqué (g/m²)	-17 %	30	36	38	46	48
1.4.2 Volumes de recyclage externe (tonnes de revêtements de sols usagés, récoltés afin d'être réintégrés dans de nouveaux produits)	+51 %	17 400	11 500	6 000	13 800	16 100
1.5 Autres indicateurs						
1.5.1 Provisions pour risques environnementaux (€k)	-	189	754	(1)	295	1 098

(1) Données non disponibles

2. Indicateurs sociaux

Indicateur		Évolution 2012/2013	2013	2012 avec Tandus	2012 sans Tandus	2011	2010
2.1 Sécurité, respect, intégrité							
Fréquence des accidents	2.1.1 Avec arrêt de travail	-26 %	2.5	3.4	3.5	5.5	4.3
	2.1.2 Totaux	-7 %	25.5	27.3	31.0	15.8	17.8
2.1.3 Progrès sur le thème des valeurs dans l'enquête de satisfaction des employés		+2.5pts	-	-	58.5	-	56.0
2.2 Développement des talents et diversité							
2.2.1 Part des femmes Dirigeants		-1pt	17 %	18 %	(1)	16 %	(1)
2.2.2 Employés avec un handicap		-	1.4 %	1.4 %	1.4 %	1.4 %	
2.2.3 Part des employés ayant été formés		+4pts	60 %	56 %	50 %	37 %	
2.3 Communication et dialogue social							
2.3.1 Progrès sur le thème du dialogue dans l'enquête de satisfaction des employés		+2.5pts	-	-	56.0	-	53.5
2.3.1 Progrès sur le thème de la communication dans l'enquête de satisfaction des employés		+3.0pts	-	-	58.7	-	55.7
2.4 Engagements auprès des communautés							
2.4.1 Formations Tarkett Academy		+14 %	2 903	(1)	2 541	1 893	(1)
2.5 Autres indicateurs							
2.5.1 Effectif total		+2 %	10 850	10 670		9 152	8 770
2.5.2 Employés travaillant à temps partiel		-	2.0 %	(1)			(1)
2.5.3 Part des femmes dans l'effectif		-	26 %	27 %	24 %	26 %	
2.5.4 Pyramide des âges	60 ans et plus	-	5.2 %	4.8 %	3.9 %	3.8 %	
	50 à 59 ans	-	20.9 %	20.8 %	19.7 %	18.9 %	
	40 à 49 ans	-	28.5 %	29.1 %	29.3 %	29.4 %	
	30 à 39 ans	-	28.9 %	28.8 %	30.1 %	30.0 %	
	20 à 29 ans	-	16.3 %	16.0 %	16.6 %	17.6 %	
	Moins de 20 ans	-	0.3 %	0.5 %	0.5 %	0.3 %	
2.5.5 Géographies	EMEA	-	34 %	34 %	40 %	40 %	
	Amérique du Nord	-2pts	30 %	32 %	23 %	21 %	
	CEI	+2pts	32 %	30 %	34 %	35 %	
	Amérique Latine	-	2 %	2 %	2 %	2 %	
	Asie Pacifique	-	2 %	2 %	1 %	1 %	
Embauches et fins de contrats	2.5.6 Embauches	+28 %	1 573	1 232	987	1 127	
	2.5.7 Fins de contrats	+28 %	1 455	1 135	888	699	
2.5.8 Heures de formation		-12 %	240 518	272 536	228 916	76 089	
2.5.9 Coûts de formation (€k)		-	2 669	(1)			
2.5.10 Nouveaux cas de maladies professionnelles		-	4				
2.5.11 Nombre d'accords collectifs en place		-	50				
2.5.12 Absentéisme		+0.1pt	2.5 %	(1)	2.4 %	2.7 %	2.6 %
2.5.13 Rémunération totale (€m)		+12 %	518	462	(1)	405	367

(1) Données non disponibles

3. *Indicateurs de gouvernance*

Indicateur	Évolution 2012/2013	2013	2012 avec Tandus	2012 sans Tandus	2011	2010
3.1 Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial des Nations Unies	+10pts	60 %	(1)	50 %	42 %	0 %
3.2 Entités auditées	-19pts	74 %	(1)	93 %	52 %	(1)

(1) Données non disponibles

A.4.3
Rapport social et environnemental : note méthodologique

Le tableau de bord développement durable du groupe Tarkett est un outil essentiel de pilotage et de suivi 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.

Cette année, Tarkett est soumis pour la première fois 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'indicateurs

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

- Notre stratégie développement durable – Chaque initiative stratégique est supportée par un ou plusieurs indicateurs quantifiés, certains faisant l'objet d'un objectif long terme.
- La loi Grenelle 2 – Les informations sociales et environnementales demandées 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 supporte les initiatives décrites dans notre stratégie et 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 (01/01/2013 – 31/12/2013). 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 R&I 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 : construits tous les 2 ans avec les résultats de l'enquête interne de satisfaction réalisée (dernière édition en 2012, prochaine en 2014).
- 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).

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 et statistiques sociales : périmètre groupe.
- Indicateurs eau, énergie, déchets, sécurité et absentéisme: périmètre des sites industriels. Un « site industriel » comprend l'ensemble des activités présentes sur un site industriel, y compris les fonctions indépendantes de la production.
- Indicateurs sur les matières : achats de matière première uniquement (hors achats indirects et produits finis), et certains sites sont exclus du suivi en 2013 (textile en Serbie et Ukraine, Sports).
- Indicateurs sur les produits : sites fabriquant les produits 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.

L'année 2013 a été marquée par l'intégration année pleine des activités de Tandus, acquisition réalisée en septembre 2012. Cette acquisition représentant une transformation significative du Groupe, et afin de faciliter l'analyse historique des indicateurs, la plupart des indicateurs d'activité sont présentés avec 2 valeurs pour 2012, une valeur excluant totalement Tandus, une valeur incluant Tandus en année pleine. Seul l'indicateur sur les rémunérations correspond à une consolidation financière (consolidation pour l'année 2012 de la période du 28/09/2012 au 31/12/2012 pour les entités Tandus).

La consolidation des Joint Venture se fait selon les règles suivantes pour les indicateurs RSE (non financiers) :

- JV à 50 % de détention ou moins : consolidation relative à la part de détention
- JV à plus de 50 % : consolidation à 100 %

Définitions et commentaires méthodologiques

1. Responsabilité environnementale

Indicateur	Périmètre	Définitions et commentaires
1.1.1 Part des matières ayant fait l'objet d'une analyse ABC	Toutes matières (hors Tarkett Sports et les activités textiles de Serbie et Ukraine)	Part des volumes d'achats matières (en équivalent tonnes) pour lesquels une analyse d'impact a été réalisée selon les principes Cradle-to-Cradle (Tarkett applique la classification ABC-X qui note à la fois le risque lié à l'impact des substances chimiques sur l'environnement et la « recyclabilité » du composant). Forte augmentation en 2013 liée à l'arrivée dans le périmètre de la plupart des matières utilisées pour la production vinyle
1.1.2 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 : de par son processus de fabrication, le PVC est ainsi considéré comme étant une ressource rare à 43 % (hydrocarbures) et minérale abondante à 57 % (sel)
1.2.1 Consommation d'eau	Sites industriels	Consommation d'eau par m² de produit fini fabriqué (eau de ville et eau puisée directement dans le milieu naturel, hors récupération d'eau de pluie). Correction des données historiques : - Usine de Calhoun impactant l'indicateur global de +0.06 en 2012 et 2011, +0.08 en 2010 - Usine de Jacarei impactant l'indicateur global de +0.02 en 2011
1.2.2 Circuits d'eau en boucle fermée		Part des sites qui ont mis en place un circuit d'eau en boucle fermée ou qui ne consomment pas d'eau pour leur processus de production (usage sanitaire exclu)
1.2.3 Consommations d'énergie		Consommation d'énergie (électricité, gaz, fioul, renouvelables) par m² de produit fini fabriqué Correction des données historiques : - Usine de Calhoun impactant l'indicateur global de +0.09 en 2012 et 2011, +0.10 en 2010 - Usines de Houston, Lenham et Konz impactant l'indicateur global de +0.02 en 2011
1.2.4 Emissions de gaz à effet de serre	Sites industriels et sites administratifs	Estimation des émissions de gaz à effet de serre par m² de produit fini fabriqué. Périmètres 1 (émissions directes de combustion) et 2 (émissions indirectes liées à la consommation d'électricité) - Pour les sites industriels : évaluation basée sur les consommations d'énergie et les facteurs de conversion du *GHG protocol* - Pour les sites administratifs : estimation basée sur les effectifs par site administratif et les facteurs de conversion de l'*US Energy Information Administration*
1.3.1 Produits sans phtalate	Production de revêtements résilients et Tandus	Produits dont la formulation ne contient pas de plastifiants communément reconnus comme des phtalates (hors matériaux recyclés) Correction des données historiques : - Correction des données du site de Calhoun - Intégration sur 2011 des sites de Centiva, Absteinach, Valls - Exclusion d'un site de semi-finis
1.3.2 Produits à basses émissions de COV	Production de tous revêtements (hors surfaces sportives et hors semi-finis)	Taux de Composés Organiques Volatiles Totaux ≤ 100 µg/m³ selon la norme ISO 16000-9 Correction des données historiques : voir ci-dessus « produits sans phtalate »
1.3.3 Produits à émissions de COV non quantifiables		Taux de COVT, COVS et formaldéhyde ≤ 10 µg/m³ selon la norme ISO 16000-9 Correction des données historiques : voir ci-dessus « produits sans phtalate »

1.4.1 Déchets non recyclés	Sites industriels	Production de déchets (déchets envoyés à la décharge ou en incinération et déchets dangereux) par m² de produit fini fabriqué Pour le site d'Hanaskog, l'eau de nettoyage des colles traitée par une entreprise extérieure n'est pas incluse dans le reporting. Correction des données historiques : - Usine de Calhoun impactant l'indicateur global de +1 en 2012, 2011 et 2010
1.4.2 Volume de recyclage externe	Global	Volume de produits en fin de vie détournés de la décharge pour être recyclés : chutes de pose et de dépose de revêtements de sol, déchets d'autres industries
1.5.1 Provisions pour risques environnementaux	Global	

2. Responsabilité sociale

Indicateur	Périmètre	Définitions et commentaires
2.1.1 Fréquence des accidents avec arrêt	Sites industriels	Accidents avec arrêts : accidents provoquant une absence de l'employé supérieure à 24h, incluant les intérimaires Taux = nombre d'accidents avec arrêt / heures travaillées * 1 000 000
2.1.2 Fréquence des accidents totaux		Taux = nombre d'accidents avec ou sans arrêt / heures travaillées * 1 000 000. Les accidents sans arrêt incluent les accidents « <24 hours lost » (interruption de la journée de travail, sans arrêt de travail sur la journée suivante) ainsi que les « medications » (accidents sans interruption de la journée de travail, par exemple prise de médicament ou prise en charge temporaire à l'infirmerie). Forte augmentation de l'indicateur en 2012, due à l'intégration des « medications » pour la division Amérique du Nord (non reportées avant)
2.1.3 Progrès sur le thème des valeurs dans l'enquête de satisfaction employés	Global	Dans le cadre de l'enquête de satisfaction interne menée tous les 2 ans, progrès sur les critères suivants: - 4.1 « Je crois que les valeurs de Tarkett donnent des orientations claires pour les employés » - 4.2 « Je crois que les comportements des managers sont compatibles avec les valeurs de Tarkett »
2.2.1 Part des femmes Dirigeants		*Dirigeants*: président du directoire et 2 premiers niveaux hiérarchiques de l'organisation (84 personnes en 2013)
2.2.2 Employés avec un handicap	Entités où la législation locale définit le handicap au travail	Part des employés sur le périmètre défini. La méthodologie, les périmètres et les définitions ont fait l'objet de précisions en 2013, générant des révisions des valeurs historiques afin de les aligner sur la méthodologie de 2013
2.2.3 Part des employés ayant été formés	Global	Un employé est considéré comme formé lorsqu'il/elle a reçu plus de 8 heures cumulées de formation au cours de l'année Correction des données historiques : - Informations incorrectes pour la Russie en 2012 : impact de -5pts
2.3.1 Progrès sur le thème du dialogue dans l'enquête de satisfaction employés		Dans le cadre de l'enquête de satisfaction interne menée tous les 2 ans, progrès sur les critères suivants: - 1.1 « Dans mon département, des opinions différentes sont discutées ouvertement lors de la prise des décisions » - 1.3 « Un effort suffisant est fait pour obtenir les opinions et avis des personnes qui travaillent chez Tarkett »
2.3.2 Progrès sur le thème de la communication dans l'enquête de satisfaction employés		Dans le cadre de l'enquête de satisfaction interne menée tous les 2 ans, progrès sur les critères suivants: - 1.2 « Mon manager me tient suffisamment au courant des questions qui me concernent », - 1.4 « La direction explique suffisamment les orientations stratégiques » - 1.5 « Dans l'ensemble, je suis bien informé chez Tarkett »
2.4.1 Formations Tarkett Academy		Nombre de personnes externes à Tarkett ayant reçu une formation dans un des centres de formation du réseau Tarkett Academy (formations techniques à l'installation et à la maintenance des revêtements de sols, de 2 à 5 jours)
2.5.1 Effectif total		Personnel total au 31 décembre, incluant les contrats à durée indéterminée, déterminée, temps partiel et les intérimaires (en équivalent temps plein), et excluant les employés inactifs. Note : tous les autres indicateurs d'effectif sont basés sur un périmètre excluant les employés intérimaires.
2.5.2 à 2.5.5 Effectif: temps partiels, hommes/femmes, âge, géographies		Part des employés totaux (hors employés intérimaires)
2.5.6 et 2.5.7 Embauches et fins de contrats		Les fins de contrats incluent les démissions, licenciements, fins de contrats à durée déterminée, départ en retraite, etc. Exclut les renouvellements de contrats à durée déterminée. Forte augmentation en 2013 liée à l'intégration dans l'indicateur des contrats à durée déterminée (principalement en Russie et Serbie)

		Note : le processus de collecte des données 2013 n'a pas intégré d'indicateur spécifique sur le nombre de licenciements ; sur la base des recommandations faisant suite aux travaux de vérification, cet indicateur pourra être amené à être intégré en 2014.
2.5.8 Heures de formation		Toute formation faisant l'objet d'un support dédiée et de la signature d'une liste de présence (hors elearning). Augmentation des heures de formation (surtout en 2012) due au déploiement de formations SAP, WCM et liées à l'installation de nouveaux équipements La comptabilisation des heures de formation pour le site de Hanaskog a été modifiée à partir du deuxième trimestre 2013, sans possibilité de corriger les données historiques
2.5.9 Coûts de formation		Coûts externe ou donnant lieu à une refacturation interne
2.5.10 Maladies professionnelles		Telles que reconnues par les autorités locales
2.5.11 Accords collectifs		Accords signés entre les entités Tarkett les employés ou représentations syndicales
2.5.12 Absentéisme	Sites industriels	Heures perdues / heures travaillées (les heures d'absence supérieures à 30 jours ne sont pas incluses).
2.5.13 Rémunération totale	Global	Montant total correspondant aux rémunérations et avantages de l'ensemble des employés (hors avantages payables au-delà de 12 mois après la fin de la période de reporting, hors pension cost, incluant restructuring cost)

3. Gouvernance

Indicateur	Périmètre	Définitions et commentaires
3.1 Fournisseurs s'engageant pour le Pacte Mondial	Achats directs, excluant sites textile, stratifié, Sports, Centiva	Part des achats directs réalisés avec des fournisseurs qui se sont engagés contractuellement (à travers un contrat fournisseur) au respect des principes du Pacte Mondial des Nations Unies Correction des données historiques : 50 % pour 2012 (vs. 30 % publié en 2013) et 42 % pour 2011 (vs. 21 % publié en 2013)
3.2 Entités auditées	Global	Part des actifs des entités auditées au cours des 4 derniers exercices. Changement de périmètre en 2013 (Tandus inclus)

A.4.4.
Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

ABCD

KPMG Audit
Le Belvédère
1 Cours Valmy
CS 50034
92923 Paris La Défense Cedex
France

Téléphone : +33 (0)1 55 68 68 68
Télécopie : +33 (0)1 55 68 73 00
Site internet : www.kpmg.fr

Tarkett

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2013
Tarkett
2, rue de l'Egalité - 92748 Nanterre

ABCD

KPMG Audit
Le Belvédère
1 Cours Valmy
CS 50034
92923 Paris La Défense Cedex
France

Téléphone : +33 (0)1 55 68 68 68
Télécopie : +33 (0)1 55 68 73 00
Site internet : www.kpmg.fr

Tarkett

Siège social : 2, rue de l'Egalité - 92748 Nanterre
Capital social : €.318 613 480

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Tarkett désigné organisme tiers indépendant, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, 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 le « Référentiel »), 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 sept personnes entre novembre 2013 et mars 2014. 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].

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 en Annexe 2 du rapport de gestion.

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 ;

[1] ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*

- 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[2] :

- 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[3] 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 20% des effectifs et entre 27 % et 51% 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.

---

[2] Informations quantitatives sociales : Effectif et répartition par sexe, âge et zone géographique ; Embauches et fin de contrats ; Taux d'absentéisme ; Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ; Nombre d'heures de formation.
Informations quantitatives environnementales : Consommation d'énergie ; Consommation d'eau ; Quantité de déchets non recyclés ; Volume de recyclage externe (tonnes de revêtements de sols usagés, récoltés afin d'être réintégrés dans de nouveaux produits) ; Part des produits sans phtalate.
Informations qualitatives : Code éthique ; Conditions de santé et de sécurité au travail ; Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales ; Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ; Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ; Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ; Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

[3] Informations sociales et environnementales vérifiées sur site : Farnham (Canada), Hanaskog (Suède), Otradny (Russie).
Informations sociales sur site : Nanterre (France).
Informations environnementales vérifiées à distance : Konz (Allemagne) pour la consommation d'eau ; Houston (Etats-Unis) pour la quantité de déchets collectés après installation ou utilisation.

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.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur la nécessité pour certains sites d'utiliser les modèles de collecte préconisés par le Groupe pour le suivi des indicateurs formation.

Paris La Défense, le 21 mars 2014

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Philippe Grandclerc
Associé

Philippe Arnaud
Associé
Département Changement Climatique & Développement Durable

A.5.
Tableau des résultats des cinq derniers exercices

Résultats et autres éléments significatifs des 5 derniers exercices

TARKETT (SA)

Exercices Natures des indications	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Capital social en fin d'exercice					
Capital social	318 613 480	316 108 260	316 108 260	316 108 260	316 235 640
Nombre des actions:					
ordinaires existantes (*)	63 722 696	15 144 176	15 144 176	15 144 176	15 150 545
à dividende prioritaire existantes (sans droit de vote)	-	661 237	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 (+pour produits):					
Chiffres d'affaires hors taxes	28 191 508	29 323 169	20 843 277	17 864 603	13 637 972
Résultat avant impôts, participations des salariés et dotations aux amortissements et provisions	248 281 477	160 634 147	127 344 097	281 395 323	15 748 410
Impôt sur les bénéfices	(911 862)	5 088 731	2 794 375	3 039 463	3 075 013
Dot.Amortissements et provision	(24 595 907)	(3 466 539)	(2 462 170)	(92 702)	(1 760 118)
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	222 773 708	162 256 340	127 676 302	284 342 083	17 063 305
Résultat distribué (réserves) (**)	125 430 592	-	104 789 888	-	-
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, et avant dotations aux amortissements et provisions (*)	4	10	8	18	1
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions (*)	3	10	8	18	1
Dividende attribué à chaque action (***)	8	-	7	-	-
Effectif					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	48	50	50	47	40
Montant de la masse salariale de l'exercice	8 530 231	6 085 840	4 989 011	5 193 884	4 525 273
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales…)	3 434 336	2 558 859	2 275 486	2 226 442	1 832 396

A.6.
Projets des résolutions présentées à l'Assemblée Générale Ordinaire du 13 mai 2014

TARKETT

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 318.613.480 Euros
Siège Social : 2 rue de l'Egalité - 92748 Nanterre Cedex
352 849 327 R.C.S. Nanterre

Assemblée générale ordinaire des actionnaires de Tarkett en date du 13 mai 2014

Texte des projets de résolutions

Ordre du jour :

À titre ordinaire :

- ✓ 1ère résolution :
  Approbation des comptes annuels de l'exercice 2013 ;

- ✓ 2ème résolution :
  Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013 ;

- ✓ 3ème résolution :
  Affectation du résultat de l'exercice 2013 et fixation du montant du dividende ;

- ✓ 4ème résolution :
  Approbation de la convention d'assistance et d'animation conclue entre Tarkett et la Société d'Investissement Deconinck visée aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce ;

- ✓ 5ème résolution :
  Approbation de conventions et engagements visés aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce ;

- ✓ 6ème résolution :
  Approbation d'une convention comportant des engagements pris au bénéfice de Monsieur Michel Giannuzzi visée à l'article L.225-90-1 du Code de commerce ;

- ✓ 7ème résolution :
  Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Michel GIANNUZZI en qualité de Président du Directoire ;

- ✓ 8ème résolution :
  Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Messieurs Fabrice BARTHELEMY et Vincent LECERF en qualité de membres du Directoire ;

- ✓ 9ème résolution :
  Renouvellement du mandat de la société KPMG en qualité de Commissaire aux comptes titulaire ;

- ✓ 10ème résolution :
  Nomination de la société cabinet Mazars en qualité de nouveau Commissaire aux comptes titulaire ;

- ✓ 11ème résolution :
  Nomination de KPMG Audit IS SAS en qualité de Commissaire aux comptes suppléant ;

- ✓ 12ème résolution :
  Nomination de Jérôme de Pastors en qualité de Commissaire aux comptes suppléant ;

- ✓ 13ème résolution :
  Renouvellement du mandat de Monsieur Didier DECONINCK en sa qualité de membre du Conseil de surveillance ;

- ✓ 14ème résolution :
  Renouvellement du mandat de Monsieur Jean-Philippe DELSOL en sa qualité de membre du Conseil de surveillance ;

- ✓ 15ème résolution :
  Nomination de Monsieur Julien DECONINCK en qualité de censeur ;

- ✓ 16ème résolution :
  Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;

- ✓ 17ème résolution :
  Pouvoirs en vue des formalités.

*

* *

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire.

Première résolution *(Approbation des comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2013).* — L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Président du Conseil de Surveillance, du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, approuve les comptes sociaux de la société arrêtés au 31 décembre 2013 tels qu'ils lui ont été présentés et comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, desquels il ressort un bénéfice de 237 535 708 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution *(Approbation des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2013).* — L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Président du Conseil de Surveillance, du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, approuve les comptes consolidés de la société arrêtés au 31 décembre 2013 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net part du Groupe de 99 077 k euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution *(Affectation du résultat et fixation 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 arrêtés au 31 décembre 2013 et approuvés par la présente assemblée font ressortir un bénéfice de 237 535 708 euros, et que, compte tenu du report à nouveau antérieur de 438 395 592 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 675 931 300 euros, décide d'affecter le résultat comme suit :

Dotation à la réserve légale	243 533 euros
Report à nouveau	197 784 103,48 euros
Dividende *(1)*	39 508 071,52 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 2013, soit 63 722 696 actions et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2014 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).*

Elle fixe en conséquence à 0,62 euros par action le dividende afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2013 et attaché à chacune des actions y ouvrant droit.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est précisé que ce dividende est éligible, lorsqu'il est versé à des actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, à l'abattement de 40 % prévu par le 2° du 3. de l'article 158 du même Code.

	Année de mise en distribution		
	2013	**2012**	**2011**
Dividende total (*en millions d'euros*).....	124,80[1]	0 [1] [2]	102,50[1]
Dividende net par action[3] (*en euros*)	2,00	0	1,62

(1) Les montants présentés dans le tableau représentent le montant total de dividendes après déduction des actions d'autocontrôle détenues par Tarkett GDL (pour plus d'information sur l'autocontrôle, voir la Section 18.1.2 « Principaux actionnaires directs et indirects » du document de référence de Tarkett pour l'exercice 2013).

(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 s'applique avant 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.

Les dividendes distribués ont été éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2 du Code général des impôts.

Le dividende sera détaché de l'action à l'issue de la journée comptable du 2 juillet 2014. Le dividende sera mis en paiement à compter du 7 juillet 2014. Il est précisé 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 ».

Quatrième résolution *(Approbation* de la convention d'assistance et d'animation conclue entre Tarkett et la Société d'Investissement Deconinck visée aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce. — L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L.225-86 et suivants du Code du commerce, approuve, conformément à l'article L.225-88 du code du commerce, ce rapport ainsi que la convention d'assistance et d'animation conclue entre Tarkett et la Société d'Investissement Deconinck en date du 21 novembre 2013 et autorisée par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 9 octobre 2013.

Cinquième 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 visés aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce, approuve, conformément à l'article L.225-88 du Code du commerce, ce rapport dans toutes ses dispositions ainsi que les conventions conclues au cours de l'exercice social clos le 31 décembre 2013 préalablement autorisées par le Conseil de surveillance de la Société à l'exception de la convention ayant fait l'objet de la quatrième résolution.

Sixième résolution *(Approbation d'une convention comportant des engagements pris au bénéfice de Monsieur Michel Giannuzzi visée à l'article L.225-90-1 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 du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L.225-90-1 du Code de commerce, la convention conclue entre Tarkett et Monsieur Michel Giannuzzi, Président du Directoire de Tarkett, présentée dans ces rapports et préalablement autorisée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 27 septembre 2013.

Septième résolution (*Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Michel GIANNUZZI en 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 2013 à Monsieur Michel GIANNUZZI tels que figurant dans le document de référence 2013, Chapitre 15 « Rémunération et avantages versés aux dirigeants et mandataires sociaux ».

Huitième résolution (*Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Messieurs Fabrice BARTHELEMY et Vincent LECERF en 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 2013 à Messieurs Fabrice BARTHELEMY et Vincent LECERF tels que figurant dans le document de référence 2013, Chapitre 15 « Rémunération et avantages versés aux dirigeants et mandataires sociaux ».

Neuvième résolution *(Renouvellement du mandat de la société KPMG S.A. en qualité de Commissaire aux comptes titulaire).* — 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 le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société KPMG S.A. arrive à échéance, renouvelle le mandat de la société *KPMG S.A.* en qualité de Commissaire aux comptes titulaire pour une durée de six (6) exercices qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019.

Dixième résolution *(Nomination de la société cabinet Mazars en qualité de Commissaire aux comptes titulaire).* — 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 le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société PRAXOR AUDIT arrive à échéance, décide de donner mandat à la société cabinet Mazars en qualité de Commissaire aux comptes titulaire pour une durée de six (6) exercices qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019.

Onzième résolution *(Nomination de KPMG Audit IS SAS en qualité de Commissaire aux comptes suppléant).* — 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 le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de Monsieur Michel SEGUIN arrive à échéance, décide de nommer KPMG Audit IS SAS en qualité de Commissaire aux comptes suppléant pour une durée

de six (6) exercices qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019.

Douzième résolution *(Nomination de Jérôme de Pastors en qualité de Commissaire aux comptes suppléant).* — 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 le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de Monsieur Henri GRILLET arrive à échéance, décide de nommer Jérôme de Pastors en qualité de Commissaire aux comptes suppléant pour une durée de six (6) exercices qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019.

Treizième résolution *(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Didier DECONINCK).* — 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 le mandat de Monsieur Didier DECONINCK arrive à échéance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Didier DECONINCK pour une durée de quatre (4) années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale devant se réunir en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Monsieur Didier DECONINCK a fait savoir par avance, par lettre séparée adressée à la société, qu'il accepterait 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.

Quatorzième résolution *(Renouvellement du mandat de Monsieur Jean-Philippe DELSOL en qualité de membre du Conseil de surveillance).* — L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, constatant que le mandat de Monsieur Jean-Philippe DELSOL arrive à échéance, décide de renouveler le mandat de Monsieur Jean-Philippe DELSOL en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre (4) années soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale devant se réunir en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

M. Jean-Philippe DELSOL a fait savoir par avance, par lettre séparée adressée à la société, qu'il accepterait 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.

Quinzième résolution *(Nomination de Julien DECONINCK en qualité de censeur).* — L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de nommer Monsieur Julien DECONINCK en qualité de censeur pour une durée de quatre (4) années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale devant se réunir en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Monsieur Julien DECONINCK a fait savoir par avance, par lettre séparée adressée à la société, qu'il accepterait ce mandat au cas où il le lui serait confié et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Seizième résolution *(Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société).* — L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise le Directoire avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter des actions de la société en vue :

- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée (et notamment les filiales directes ou indirectes de la Société) au titre de tout plan ne relevant

pas des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, et notamment au titre de plans intitulés « *Long Term Incentive Plan* » ; ou

- de l'annulation des titres ainsi rachetés et non attribués; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Tarkett par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée générale (ce nombre était de 6 372 269 actions au 31 décembre 2013), 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 soixante (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 (18) mois à compter de ce jour.

Dix-septième résolution *(Pouvoirs pour les formalités).* — L'assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des délibérations de la présente Assemblée Générale, à l'effet d'effectuer tous dépôts, formalités et publications requis par la loi.

Le Directoire.

A.7.
Observations du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale Ordinaire du 13 mai 2014

Observations du Conseil de Surveillance sur le rapport de gestion du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice 2013

Le présent rapport est établi dans le cadre des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

Après avoir vérifié et contrôlé les comptes consolidés et annuels de l'exercice 2013 arrêtés par le Directoire, qui lui ont été présentés lors de ses réunions des 17 février et 17 mars 2014 après examen du comité d'audit des 14 février 2014 et 17 mars 2014, le Conseil de Surveillance informe l'Assemblée Générale des actionnaires qu'il n'a aucune observation particulière à formuler sur ces comptes.

Le Conseil de Surveillance n'a, pour finir, pas d'observations à formuler sur le rapport de gestion du Directoire afférent à l'exercice 2013 dont il a examiné le projet lors de sa réunion du 17 mars 2014.

Pour le Conseil de surveillance

Le Président
Didier Deconinck